

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Centro Sócio Econômico - CSE
Departamento de Economia e Relações Internacionais - CNM

HUGO LEONARDO TUCKUMANTEL

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA EMPRESA BRF S/A NO PERÍODO 2000-2014

FLORIANÓPOLIS
2016

HUGO LEONARDO TUCKUMANTEL

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA EMPRESA BRF S/A NO PERÍODO 2000-2014

Monografia submetida ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharelado.

Orientador: Luiz Carlos de Carvalho Júnior

**FLORIANÓPOLIS
2016**

HUGO LEONARDO TUCKUMANTEL

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA EMPRESA BRF S/A NO PERÍODO 2000-2014

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,0 ao aluno Hugo Leonardo Tuckumantel na disciplina CNM 7107 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior
Orientador

Prof. Dr. Francisco Gelinski Neto
Membro da Banca Examinadora

Dra. Profa. Sheila Vieira
Membro da Banca Examinadora

FLORIANÓPOLIS
2016

RESUMO

Em um ambiente extremamente dinâmico como o da indústria de alimentos, definir as estratégias a serem adotadas para se destacar perante a concorrência e conquistar o tão almejado crescimento é fundamental. Para isso, identificar e compreender o propósito das estratégias de crescimento é essencial para as empresas alcancem os objetivos pretendidos. Diante do exposto, o objetivo desse trabalho é de identificar e de apontar as estratégias que foram adotadas e possibilitaram o crescimento da empresa BRF S/A, com o intuito de entender seu crescimento enérgico entre os anos de 2000 e 2014. A BRF S/A é um conglomerado nacional do ramo da alimentação, detentora das marcas Sadia, Perdigão e Qualy. Ela foi originada mediante a fusão das ações da empresa Sadia S.A. com o capital social da empresa Perdigão S.A, em 2009. Consagrada há mais de 80 anos, a primeira unidade foi fundada em 1934, na cidade de Videira, Santa Catarina. A empresa opera nos segmentos de carnes, massas e pizzas, alimentos processados, margarinas e congelados. Os grandes polos produtivos do grupo concentram-se na cidade de Uberlândia/MG, em Lucas do Rio Verde/MT e em Rio Verde/GO. Segundo a revista Forbes Brasil, a BRF foi elencada em 2014 como a sétima maior empresa de alimentos no mundo e como uma das maiores exportadoras mundiais de aves e de suínos. A empresa conta com mais de 105 mil funcionários que estão alocados em 36 unidades fabris em território nacional, 16 no exterior (9 na Argentina, 4 na Tailândia, 1 no Reino Unido, 1 na Holanda e 1 em Abu Dhabi – nos Emirados Árabes) e 40 centros de distribuição. Em um levantamento recente feito pela revista IstoÉ Dinheiro (2015) e pela Millward Brown Vermeer, as marcas Sadia e Perdigão foram classificadas como uma das 50 mais valiosas do país – 3º e 17º respectivamente. O mesmo estudo apontou, ainda, a relevância da marca Sadia, que está elencada entre as cinco marcas mais valiosas da década. No âmbito regional, catarinense, segundo a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC, 2014), a BRF desempenha um papel econômico fundamental para a máquina estatal. Considerada a maior empresa exportadora do Estado, em milhões de US\$, a empresa gera mais 25.000 postos de trabalho e possui enorme representatividade nacional e mundial. Dessa maneira, com o intuito de constatar o crescimento atingido pela gigante do setor alimentício e verificar as estratégias que lograram êxito entre os anos de 2000 e 2014, faz-se necessário uma recapitulação do referencial teórico disponível, em conjunto com o panorama com o setor que a BRF está inserida. Por se tratar de um período consideravelmente extenso (15 anos), para que se possa melhor visualizar as estratégias serão apontadas as principais que possibilitaram destaque diante dos concorrentes e as que tiveram maior impacto quanto a seu crescimento durante os anos analisados.

Palavras-Chave: Estratégia de Crescimento; Indústria de Alimentos; BRF S/A.

ABSTRACT

In such a fast-paced environment such as the food industry, it is fundamental to define the strategies to be implemented in order to step out from the competition and to conquer the desired growth. Saying that, identifying and understanding the purpose of growth strategies is essential for companies to reach their targeted goals. Considering the above, the objective of this paper is to identify and point out the strategies that have been implemented and that allowed BRF S/A to grow, in order to understand its effective growth between the years of 2000 and 2014. BRF S/A, former Brasil Foods S.A., is a national conglomerate in the food industry, owner of other brands such Sadia, Perdigão, Qualy. It was founded from the merge of Sadia S.A and Perdigão S.A in 2009. Established for over 80 years, the first unit was founded in 1934, in the city of Videira, State of Santa Catarina. The company operates on segments such as meat, pasta, pizza, processed food, margarine and frozen food. The big productive poles of the group are located in Uberlândia, in the State of Minas Gerais, and in Rio Verde, State of Goiás. According to Brazil Forbes Magazine, BRF was ranked as the seventh biggest food companies in the world in 2014, and as one of the largest world exporters of poultry and swine. It was not different in the domestic market. The company employs over 105.000 staff on its 36 productive units in Brazil, 16 abroad (9 in Argentina, 4 Thailand, 1 in Abu Dhabi and 2 in Europe) and 40 distribution centers. On a recent study produced by IstoÉ Dinheiro magazine (2015) and by Millward Brown Vermeer, the brands Sadia and Perdigão were appointed among the 50 more valuable companies in the country – 3rd and 17th, respectively. The same study revealed the relevance of Sadia brand, which is ranked among the five more valuable companies of the decade. On a regional perspective (state Santa Catarina), according to the Santa Catarina State Industry Federation (FIESC, 2014), BRF performs a fundamental economic role for the State. Considered the biggest export company in the State, in USD millions, the company generates other 25.000 job positions and has a massive national and international representability. Thus, in order to determine the growth reached by the giant on the food industry and to verify the strategies that made it possible between 2000 and 2014, a recap is required regarding the theories available, along with an overview of the sector in which the company plays. Considering this is an extensive amount of time (almost 15 years), it is important to keep this analysis restricted to the main strategies used and to the ones with more considerable impact on growth rates during the stipulated period of time.

Keywords: Growth Strategies; Food Industry; BRF.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Principais destino das exportações agrícolas brasileiras, 2000–2013.....	31
Figura 02 – Taxa de Câmbio Nominal (Cenário Brasileiro) – R\$/US\$.....	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Crescimento da População Brasileira (2000-2015) e Projeção (2016-2030).....	29
Gráfico 02 – Variação e Participação Mundial no PIB – Países em Desenvolvimento <i>versus</i> Desenvolvidos 2000 – 2017.....	32
Gráfico 03 – Evolução da Produção de Proteína Animal no Brasil – 1970 a 2010.....	34
Gráfico 04 – Evolução do Patrimônio Líquido da BRF (2000 a 2009).....	39
Gráfico 05 – Faturamento Bruto e Vendas da BRF – 2000 a 2009.....	39
Gráfico 06 – Exportações da Indústria de Alimentos – 2001 a 2013.....	53
Gráfico 07 – Variação das Exportações da Indústria de Alimentos – 2002 a 2013.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Destaques do Setor Industrial para Alimentos – 2014.....	27
Tabela 02 – Produtos destaques do setor de alimentação nos últimos 5 anos.....	28
Tabela 03 – Faturamento das Indústria de Alimentos – 2000 a 2014.....	29
Tabela 04 – Desempenho Nacional dos Principais Segmentos da Alimentação – 2014.....	30
Tabela 05 – Produção Brasileira de Produtos Alimentares – 2001 a 2013 (milhões de toneladas)..	33
Tabela 06 – As 10 Maiores Empresas Exportadoras Catarinense – 2013 e 2014.....	38
Tabela 07 – Maiores Empresas da Alimentação – Cenário Nacional (2012).....	40

Sumário

INTRODUÇÃO.....	5
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	5
1.2 OBJETIVOS.....	6
1.2.1 Objetivo Geral.....	6
1.2.2 Objetivos específicos.....	6
1.2.3 Justificativa.....	6
1.3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1 OS OBJETIVOS DA FIRMA.....	9
2.2 CONCORRÊNCIA E COMPETITIVIDADE.....	10
2.3 AS ESTRUTURAS DE MERCADO.....	13
2.4 A ORIGEM DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	14
2.5 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	15
2.6 AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO.....	16
2.6.1 Liderança em custos:.....	16
2.6.2 Diferenciação:.....	18
2.6.3 Diversificação.....	20
2.6.4 Internacionalização.....	21
2.6.5 Cooperação e terceirização:.....	23
2.6.6 Fusões e Aquisições.....	24
3 A INDÚSTRIA DA ALIMENTAÇÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	26
3.1 Introdução do setor da indústria alimentícia.....	26
3.2 O setor nacional industrial de alimentos nacional.....	26
3.3 O setor nacional industrial de alimentos no contexto mundial.....	30
3.4 Padrões de concorrência.....	34
4 AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA BRF.....	36
4.1 Características gerais da empresa BRF e um breve histórico.....	36
4.2 Liderança em custos.....	39
4.2 Diferenciação:.....	41
4.3 Diversificação.....	44
4.4 Internacionalização.....	46
4.5 Cooperação e terceirização:.....	52
4.6 Fusões e Aquisições.....	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS.....	58

INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA

Demandando cenários econômicos mais prósperos, as empresas contemporâneas buscam, frente a fatores de competitividade no âmbito mercadológico potencialmente dinâmico, não somente a maximização de seus lucros, como antes fora convencionado na microeconomia ortodoxa, mas também alcançar outros objetivos, como, por exemplo, a majoração de suas taxas de crescimento e a maximização de suas vendas (George; Joll, 1983).

Nos últimos quinze anos, embasadas em uma ampla abertura comercial, as empresas experimentaram vicissitudes e sucessos, em razão de oscilações e mutabilidades econômicas, que podem ser atribuídas às incertezas, à forma de distribuição de renda, a possíveis alterações nas preferências dos consumidores, às inovações tecnológicas, às ações de concorrentes. Essas adversidades geram condições de dependência, que por sua vez criam um sentimento de insegurança e incerteza quanto ao futuro.

Nesse ínterim, face ao fenômeno globalizante, ao vigor dinâmico da economia e ao acirramento da concorrência, o foco das empresas que atuam nos mais diversos ramos da indústria nacional passou a ser redesenhado estrategicamente, de modo a obter custos menores e crescimentos maiores, por meio de diferenciação de produtos ou de novos mercados geográficos, mediante diversificações, fusões, aquisições e incorporações.

Observa-se esse movimento com bastante clareza por meio da análise do comportamento da indústria alimentícia e de bebidas, tendo a fusão de grandes sociedades empresariais nacionais formado competitivos conglomerados econômicos transnacionais, como é o caso da Ambev (atual Anheuser-Busch InBev n.v./s.a, proveniente de fusões internacionais), BRF S/A, Marfrig Alimentos S/A e JBS S/A (KPMG, 2013).

A adaptação de estratégias de crescimento em um mercado oligopolista pode requerer a adoção de medidas visando o crescimento orgânico (tais como a expansão na linha de produtos existentes, diversificação produtiva e integração vertical), ou ainda mistas, com a integração vertical mediante aquisições.

Nesse contexto, analisar-se-á se as ações tomadas pela BRF S/A nos seus mais diversos ramos industriais, demonstrando quais foram as estratégias utilizadas pela sociedade empresária para fazer frente a esta realidade mercadológica de maior concentração diante do crescimento inorgânico dos concorrentes (aquisição e fusão).

De outra parte, buscar-se-á definir se as ações dos últimos anos indicam a adoção de uma adaptação de sua estratégia de crescimento no mercado nacional – dada a premissa da saturação do modelo de crescimento inorgânico –, ou ainda se a companhia pretende focar sua expansão na conquista de novos mercados internacionais por meio da aquisição de marcas e empresas fixadas em solo estrangeiro, relegando ao mercado brasileiro expedientes visando tão somente a consolidação da posição alcançada nos últimos anos e por meio do estudo mais aprofundado de seus movimentos empresariais, afigura-se possível identificar quais foram as exatas estratégias de crescimento nos últimos quinze anos pela empresa BRF S/A.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Levantar as estratégias de crescimento da empresa BRF S/A, no período compreendido desde 2000 a 2014 e verificar os resultados.

1.2.2 Objetivos específicos

- i. Identificar o padrão de concorrência na indústria de alimentos no Brasil.
- ii. Levantar as estratégias de crescimento da empresa.
- iii. Verificar em que medida as estratégias da empresa são coerentes com o padrão de concorrência setorial.
- iv. Verificar os resultados da empresa no período enfocado.

1.2.3 Justificativa

Visando manter ou ampliar seus mercados, as firmas necessitam implementar estratégias conforme as estruturas de mercado no qual se encontram inseridas. Identificado o perfil concorrencial do mercado, afigura-se menos forçosa a tarefa de traçar ajustes estratégicos, bem como meios concretos de competição.

A adoção das estratégias de crescimento está intimamente atrelada à capacidade da empresa em se diferenciar da concorrência, ampliando e/ou conservando a sua posição dentro do mercado. Ao passo que, as estratégias de concorrência visam o alcance da máxima capacidade de obtenção de economia de escopo e de escala (PAULA, 2003).

Nesse diapasão, a importância do presente estudo reside no apontamento de estratégias empresariais utilizadas nos setores da economia estudados, observando possíveis espaços conquistados pela empresa BRF S/A. Aspira-se ao longo da análise, identificar os fatores cruciais desempenhados pela empresa, entre o período de 2000 e 2014, que a conduziram ao êxito em contraposição aos seus concorrentes, culminando em notável destaque frente ao empresariado nacional.

Ademais, o estudo pormenorizado no ramo da economia industrial detém importância ímpar, haja vista que a BRF S/A exerce relevante papel econômico-social, nos planos nacional e catarinense.

Infere-se, outrossim, a importância da empresa BRF para a economia no âmbito nacional, visto que, de acordo com a revista Exame Melhores e Maiores (2014), a empresa afigurou, no ano de 2013, como a sexta maior empresa do país no quesito vendas, reafirmando o papel de destaque entre as grandes empresas globais de alimentos em valor de mercado, além de ser uma das maiores empregadoras privadas do país, com mais de 100 mil funcionários, distribuídos em 47 unidades fabris.

No estado de Santa Catarina, por sua vez, evidencia-se de pronto sua importância, haja vista que, conforme dados da própria BRF (2014) e da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC (2014), desde a fundação da primeira fábrica na cidade de Videira (SC), em 1934, a empresa experimentou acentuadas taxas de crescimento. Com evolução proeminente de seu patrimônio líquido, a sociedade empresária contribui com parcela significativa do PIB catarinense (hoje o sexto maior do país), representando significativo papel na geração de empregos.

Essa relevância econômica, com referência a circulação de riqueza mediante o trabalho remunerado, pode ser observada com maior clareza ao se considerar que Santa Catarina é o estado onde o setor industrial tem a maior participação no emprego do país.

1.3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente estudo está metodologicamente calcado na pesquisa bibliográfica, que tem como intenção construir um histórico sobre o conteúdo, renovar o conhecimento acerca do

assunto pautado, apresentar soluções aos problemas propostos, apontar possíveis contradições sobre a temática e promover relativa inovação científica (AMARAL, 2007).

Direcionado de modo a atender os objetivos concebidos, este trabalho tem como alicerce o estudo do desempenho empresarial da BRF mediante pesquisa exploratória descritiva, com análise das teorias tocantes às estratégias de crescimento.

A conjugação da técnica exploratória e descritiva, segundo Gil (2002, p.139), permite aprimorar o conhecimento acerca do ambiente mercadológico em que a BRF está inserida. A coleta de dados quantitativos e qualitativos, assim, facilita a leitura das decisões estratégicas tomadas pela empresa ao longo dos anos, porquanto identifica os fatores de mercado que influenciaram a adoção de determinada estratégia, dentre o universo de possibilidades elencados na doutrina de economia industrial.

Como fontes primárias, mais precisamente, balancetes da empresa BRF S/A e informes aos investidores e acionistas, referentes ao período de 2000 a 2014, disponibilizados no sítio eletrônico da firma, destacando as estratégias utilizadas pela empresa, quando definidos o horizonte mercadológico e a conjectura econômica.

A partir das informações apresentadas, utilizar-se-á fontes teóricas secundárias acerca de estratégias de crescimento, estratégias competitivas, economia e organização industrial, com bibliografia disponibilizada em livros, teses e monografias, reportagens e artigos atinentes ao tema, de modo a identificar o ambiente competitivo em que a firma está inserida e evidenciar padrões de concorrência setorial e estratégias de crescimento.

Assim, conforme conceitua Gil (2002, p.44), a coleta de dados que dará suporte a este estudo, será delineada a partir de pesquisa bibliográfica, “desenvolvida com base em material já elaborado”, mediante as seguintes fontes bibliográficas: (i) livros; (ii) publicações periódicas; (iii) impressos diversos.

Para tanto, pretende-se analisar por meio da pesquisa supramencionada as estratégias de crescimento praticadas pela empresa BRF S/A durante o período mencionado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 OS OBJETIVOS DA FIRMA

O escopo e o propósito das empresas tem sido condicionados, em ampla escala, pela transformação gradual e progressiva das firmas e pelo alto dinamismo característico dos ambientes mercadológicos, como explicam George e Joll (1983, p.42).

Segundo os autores, em âmbito teórico ressaem duas vertentes principais, quais sejam, a teoria tradicional da firma e a crítica a este modelo. Na teoria neoclássica tradicional o objeto da firma se demonstra atrelado à maximização do lucro (preços e alocação de recursos), o que, contudo, merece os temperos das oportunas críticas ao modelo exposto, engendradas pelos teóricos contemporâneos.

Nesse contexto, na teoria tradicional da firma, George e Joll (1983, p.42-43) explicam, que o crescimento delas é o resultado unilateral da incessante busca pela maximização de lucro, que por entreato do enaltecimento de seus lucros incorporam em seu cerne nova capacidade produtiva, confirmando um crescimento limitado à sua estrutura “ótima”, sendo dirigida por seu proprietário, que apenas produz um produto homogêneo, em que a curva de custo médio toca o ponto mínimo para produção de determinada indústria.

Ademais, para a teoria tradicional, a firma se afigura como uma estrutura ímpar de transformação, que articula os fatores produtivos que estão à disposição no mercado com o fito de criar bem comercializável. Esse viés teórico, por ter como premissa fundamental o mercado livre, no qual a concorrência é perfeita, compreende a situação da firma como estanque no ambiente mercadológico, desconsiderando, assim, a adoção de estratégias de diferenciação ou melhora tecnológica (Kon, 1994, p.14-18).

Consequentemente, conforme explica a autora, a análise da firma considerada neste modelo não se constitui situação relevante à economia atual, haja vista que em cenário de concorrência perfeita, caracterizado por certa estabilidade do aparato produtivo - sem incremento tecnológico propulsor e inovador -, em ambiente competitivo simples e estático, sem incertezas, não se exige o estabelecimento de estratégias empresariais específicas para maximização de lucro.

Ao passo que, como um dos ramos descritivos da economia, a contemporânea Economia Industrial se estabelece com sutil relação com a teoria neoclássica, posto que notavelmente se destaca por inúmeras diferenças entre os objetivos a serem almejados e a metodologia a ser aplicada para a conquista desses mesmos (Kon, 1994, p. 18).

Lado outro, Kon (1994, p.19) salienta que o paradigma da firma maximizadora dos lucros pressupõe que sua função seja exclusivamente transformar insumos em produtos, e para que isso ocorra, cabe a organização tão somente escolher a técnica mais apropriada e adquirir os insumos necessários no mercado, incluindo trabalho e tecnologia.

Com efeito, a autora aponta, também, que o modelo teórico defendido pelo autores neoclássicos não fornece meios concretos de compreensão dos objetivos da firma na sociedade atual, porquanto tem como premissa ambiente empresarial ideal em um mercado livre com equilíbrio geral e parcial, uma vez que baseiam suas digressões sobre um fator real – a firma – em ambiente virtual, que representa unicamente uma projeção da realidade concorrencial com base em um ideal.

Considerando-se a realidade do mercado atual, conclui-se pela insuficiência ou mesmo pela completa ausência de uma concreta teoria neoclássica tradicional da firma, sendo que a construção teórica neoclássica, portanto, representa a descrição ideária da firma decorrente da implementação absoluta da teoria microeconômica liberal no mundo dos fatos, por meio de organização industrial simplificada, sem incertezas e com a comparência do papel do proprietário que é o responsável pelas decisões e execução das ações estratégicas maximizadoras de lucro (Kon, 1994, p.20-23).

Deste modo, desde os anos de 1950, a microeconomia ortodoxa, a qual apresentara como objetivo central e único a maximização de lucro, vêm sendo questionada por pensadores modernos da Economia Industrial. Seja devido à complexidade organizacional das firmas em atingir os seus objetivos, ou seja por estar inseridas em cenários econômicos cada vez mais dinâmicos e competitivos, a Economia Industrial surge em discordância ao pensamento unilateral, propondo não mais um objetivo *sui generis* que abarque efetivamente as necessidades e a realidade das empresas atuais, mas sim objetivos alternativos ao lucro máximo, por meio de estratégias alternativas que podem visar a maximização da função-utilidade (contexto gerencial), a maximização das vendas ou maximização da taxa de crescimento.

2.2 CONCORRÊNCIA E COMPETITIVIDADE

A concorrência é um fator inseparável da atuação no mercado capitalista, sendo indissociável do intuito de lucro advindo da acumulação do capital. Tendo em vista o grau de escassez da demanda e a disponibilidade da oferta de um dado produto e/ou serviço (determinante do grau de concorrência), o modo como as firmas se colocam no mercado afigura-se fator predominante do sucesso ou insucesso do negócio.

Para Possas (1990, p.163),

Concorrência deve ser entendida, para o que interessa ao presente contexto, como um processo de defrontação (“enfrentamento”) dos vários capitais, isto é, das unidades de poder de valorização e de expansão econômicas que a propriedade do capital em função confere. Deve ser pensada nesse sentido como parte integrante inseparável do movimento global de acumulação de capital, em suas diferentes formas, e que lhe imprime, na qualidade de seu móvel primário e vetor essencial, uma direção e ritmo determinados e em conteúdo historicamente específico.

O alcance do vernáculo concorrência, no entanto, na teoria econômica não teve sempre a mesma significação, variando ao longo dos anos, conforme o grau de desenvolvimento do próprio sistema de acumulação capitalista.

Nesta esteira, para a Economia Clássica a concorrência encontra-se associada a livre mobilidade de capital ou ausência de barreiras à entrada. A concorrência se desenrola ao longo do tempo onde os investimentos são atraídos pelas indústrias com maior rentabilidade. Com isso, supõe-se a tendência à igualação das taxas de lucros entre as distintas atividades da economia.

No modelo econômico de Karl Marx, a concorrência era pressuposto para a teoria do valor e do capital, contudo, não era capaz de gerar, por si, grandes efeitos na economia capitalista. O teórico também compartilha das premissas do referencial clássico, de uma atuação da concorrência como mobilidade de capitais como mecanismo básico para a tendência à formação de uma taxa de lucro uniforme.

Os Neoclássicos igualmente adotam a concepção clássica. Segundo essa corrente, a noção de concorrência perfeita está associada ao atomismo do mercado (grande oferta e grande procura), no qual os agentes econômicos são incapazes de individualmente afetar o preço de mercado.

Mais atualmente, em uma visão mais dinâmica e evolucionária (além de pragmática) da concorrência, Schumpeter afirma ser fator concorrencial a adoção de estratégias de diferenciação do produto (especialmente por inovação). Para o autor, a concorrência pode ser observada com a criação de espaços econômicos, com a introdução de novos produtos e processos, novas formas de organização da produção e dos mercados, novas fontes de matérias-primas e novos mercados.

Nesse sentido, no intervalo entre uma inovação e outra há a criação de relativo monopólio, condições, no entanto, que não se refletem como anti-competitivas (pois estimulam a concorrência inovativa). O monopólio, então, é parte integrante do capitalismo, criado pelo próprio processo de concorrência. A concorrência acirrada provoca mudanças nas estruturas de mercado, fazendo com que as empresas se adaptem ao novo sistema, para poderem permanecer nele. Para complementar a definição de concorrência schumpeteriana é definida por Kupfer et al. (2002, p.419) como sendo:

(...) é um processo (ativo) de criação de espaços e oportunidades econômicas, e não apenas, ou principalmente, um processo (passivo) de ajustamento em direção a um suposto equilíbrio, nem supõe qualquer estado tendencial “normal” ou de equilíbrio, como nos enfoques clássico e neoclássico. O desfecho do processo de concorrência não predeterminado, mas depende de uma interação complexa de forças que se modificam ao longo do mesmo processo – mecanismos dependentes de trajetória (*path dependence*), como são chamados na literatura, tornando muitas vezes impossível prever a própria existência, que dirá as características de um estado terminal. Esse, por sinal, é um traço típico de processos evolutivo.

Deste modo, superada a noção de concorrência como situação predeterminada em plano micro-econômico, nasce nas ciências econômicas como estratégia de diferenciação, seja pela adoção de melhor técnica a confluir na produção em escala (a reduzir custos), ou ainda de tecnologia visando a criação de um produto novo ou de características novas (melhoradas). Para cada mercado é estabelecido um padrão de concorrência, a partir da interação entre estrutura e conduta adotadas pelo setor.

Diante disso, vinculado ao próprio termo concorrência, tem-se nas ciências econômicas o conceito correlato de padrão de concorrência (setorial). Em cada um dos variados nichos de competição mostra-se possível identificar-se um padrão, assim definido como o conjunto de formas de concorrência aplicadas pelas firmas do setor. A predominância de uma ou outra estratégia revela um padrão específico do comportamento do setor.

Por padrão de concorrência setorial entende-se o estudo do comportamento do mercado de determinado bem de produção (em um dado momento histórico), a demonstrar o grau de competição existente entre as firmas e as estratégias concretas de competição aplicadas. As variadas formas de concorrência compreendem o destaque pelo preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação de produto, investimento em marketing, consolidação de marca, dentre outros. As estratégias competitivas adotadas por cada firma individualmente interagem com as características estruturais do mercado setorial específico: se concentrado em poucos fornecedores ou em ampla concorrência. A estrutura mercadológica acaba por condicionar ou transformar as formas de concorrência dominantes.

A partir da análise do perfil do mercado consumidor e produtor, bem como das técnicas dos concorrentes, afigura-se possível ao empresário traçar estratégias competitivas e colocação no mercado, condicionando o processo decisório das estratégias competitivas da empresa (Ferraz et al., 1995, p.1-5).

Desta maneira, segundo Kupfer (2002), explica a concorrência através da observação da competitividade entre as empresas, dizendo que essa “seria medida pelo desvio de suas estratégias em relação àquelas coerentes com o padrão de concorrência vigente”, ou ainda:

a competitividade das firmas seria medida pelo desvio de suas estratégias em

relação àquelas coerentes com o padrão de concorrência vigente. [...] as empresas buscariam adotar, em cada instante, estratégias de conduta (investimentos, inovação, marketing, compras, financiamento, etc..) voltadas para capacitá-las a concorrer por preço, esforço de venda, diferenciação de produtos, etc. compatíveis com o padrão de concorrência setorial.

Marshall (1890, p.88) explica que, dentre os motivos que afetam, de forma mais intensa e constante, o comportamento do homem na parte comercial de sua vida, a concorrência possui destaque na economia industrial. Ao analisar que a concorrência deriva da rivalidade entre empresas que disputam maior espaço e/ou clientes, o autor pondera que ela pode ser estimulada mais pelo desejo e expectativa de vencer seus adversários, do que pelo fato, propriamente dito, de incrementar seus patrimônios: “(...) pois, assim como um cavalo de corrida ou um atleta exigem tudo de cada um dos seus nervos para exceder seus concorrentes, e sentem prazer nesse esforço, assim também um industrial ou um comerciante são muitas vezes estimulados”.

Kupfer (2002) e Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997) definem a competitividade como “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que permita a organização ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Segundo a definição apresentada pelos autores apresentaram, a competitividade passa a depender da adequação das estratégias das empresas ao padrão de concorrência vigente, e este padrão reflete um conjunto de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) do mercado.

2.3 AS ESTRUTURAS DE MERCADO

Nesse sentido, observada a estrutura do mercado e o padrão de comportamento concorrencial de cada firma individualmente, Possas (1990, p. 171-179) classifica os setores econômicos em 5 (cinco) estruturas, são elas: oligopólio concentrado, oligopólio diferenciado, oligopólio diferenciado-concentrado ou misto, oligopólio competitivo e mercado competitivo.

Oligopólio concentrado: tem como característica a ausência de diferenciação dos produtos em razão de sua natureza homogênea. Usualmente, essa espécie mercadológica é fortemente marcada pela alta concentração técnica, no qual pouca parcela substancial da produção e do mercado encontra-se concentrada em poucas firmas fornecedoras. A alta concentração advém do uso intensivo de economias técnicas de escala (ou ainda descontinuidades técnicas consideráveis), fator que inibe outras firmas de ingressarem neste mercado, em razão do elevado capital exigido, assim como do controle da tecnologia e insumos utilizados no setor. Esse tipo de mercado é formado por grandes empresas detentoras de condições financeiras que se enquadram nesta estrutura, sendo, regra geral, a estrutura mercadológica das indústrias de base, que exigem altos investimentos de longa maturação, requerendo economias de escala. Na indústria oligopolista

concentrada a disputa por espaço no mercado é ditada pelo crescimento da demanda em si, e ainda a adoção de novos processos visando a redução de custos e eficiência.

Oligopólio diferenciado: nessa tipologia encontram-se os oligopólios no qual, em face da natureza dos produtos fabricados, a disputa por mercado se dá pela diferenciação. Não se mostra usual a concorrência via preços (que não pode ser descartada). A competição, nesse sentido, tem como foco a publicidade, pesquisa e desenvolvimento, inovação de produtos, modelos, *design* e qualidade. O produtor apela à diferenciação, como meio de alcançar diferentes faixas de consumidores, segmentadas por nível de renda, hábitos e padrões de consumo. As barreiras de entrada estão vinculadas às economias de escala e diferenciação. Nesta estrutura mercadológica usualmente encontram-se as indústrias de bens de consumo não duráveis de consumo, tais como fármacos, produtos de higiene e beleza, cigarros e bebidas. As firmas inseridas nesta estrutura de mercado não têm sua estabilidade garantida pelas barreiras à entrada, em razão do contínuo processo de inovação, sendo curto o ciclo de duração do produto (com as mesmas características).

Oligopólio diferenciado-concentrado ou misto: é a combinação das duas tipologias já explanadas: o oligopólio diferenciado e o concentrado. Nesta estrutura de mercado a diferenciação é a principal forma de concorrência, contudo, encontra-se associada a requisitos mínimos de escala para o estabelecimento da concorrência. A concentração, por vezes, pode atingir níveis similares aos dos oligopólios concentrados, mas os coeficientes de capital são, em média, inferiores. As barreiras à entrada baseiam-se na economia de escala, técnicas e economia de diferenciação.

Oligopólio competitivo: tem como particularidade a concentração relativamente alta da produção, com possibilidade de concorrência via preços e estrutura de custo fortemente competitiva. Nesta estrutura de mercado as barreiras de entrada são menores, havendo coexistência de processos e produtos de diferentes conteúdos tecnológicos. As vantagens competitivas são conseguidas especialmente mediante vantagens de custos. As empresas situadas nesta estrutura de mercado atuam no setor alimentício, têxtil e de calçados.

Mercados competitivos: caracterizados pela ausência de barreiras à entrada e a competição em preços, reduzindo a margem de lucro a um mínimo aceitável. Nesse nicho estão inclusas as empresas produtoras de bens de consumo não duráveis. Nesta espécie há pouca possibilidade de diferenciação de produtos, assemelhando-se ao produto homogêneo.

2.4 A ORIGEM DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia, como ensinam Chiavenato e Sapiro (2009, p. 28), foi apresentado originalmente como norma de ação, embasado em postulado filosófico, cujo escopo era compor parâmetros de comportamento, com o intuito de obter vitória em batalhas contra seus oponentes.

A definição primordial de estratégia encontra-se presente na obra “A Arte da Guerra”, compilada há mais de 2.500 anos, pelo general e filósofo chinês Sun Tzu. Inúmeros ensinamentos atribuídos ao sábio atinente ao conceito de estratégia encontram respaldo no cenário econômico corporativo contemporâneo e experimentam, assim, de ampla dimensão temporal e histórica, como o caso da máxima que relaciona estratégia à “arte de esvaziar os demais e encher-te a ti mesmo”.

Nessa perspectiva, Chiavenato e Sapiro (2009, p.26) expõem que, os postulados sobre o conceito de estratégia remontam também o ano de 450 a.C., com Péricles – famoso representante da democracia ateniense (matriz de nossa democracia atual) e influente identidade política da época –, ao apontar características de liderança relacionadas ao direcionamento e ordenamento sociais, capacidade de controle, de retórica e de aptidão gerencial-administrativa.

Chiavenato e Sapiro (2009, p.26) ponderam ainda, que, em 330 a.C., Alexandre, O Grande¹, discípulo de Aristóteles², contou com um supremo e disciplinado exército para derrotar seus adversários e obter o crescimento de seu reino, comportamento de liderança que remete ao conceito de estratégia e sua origem.

2.5 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A definição do conceito de estratégia, embora possa denotar intrínseca compreensão, é de fundamental importância para o presente estudo, pois além de ser o seu foco, é necessária para que haja clareza quanto ao seu entendimento, uma vez que pode apresentar um caráter amplo, em conformidade ao contexto e ao tempo em que se insere.

Para isso, Thompson Jr., et al. (2008, p.3-4) esclarece, sob enfoque dos empresários, que a concepção de estratégia se apoia tanto de modo a obter vantagens à firma perante os seus concorrentes, como também, nas posturas dos seus dirigentes, no que concerne às

¹ “Alexandre III da Macedônia, dito o Grande ou Magno, foi o mais célebre conquistador do mundo antigo.” Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Alexandre_o_Grande.

² “Aristoteles foi um filósofo grego, aluno de Platão e professor de Alexandre, o Grande. Seus escritos abrangem diversos assuntos, como a física, a metafísica, as leis da poesia e do drama, a música, a lógica, a retórica, o governo, a ética, a biologia e a zoologia. Juntamente com Platão e Sócrates (professor de Platão), Aristoteles é visto como um dos fundadores da filosofia ocidental. Em 343 a.C. torna-se tutor de Alexandre da Macedônia, na época com treze anos de idade, que será o mais célebre conquistador do mundo antigo.” Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Aristóteles>.

tomadas de decisões, que, por sua vez, são vastas e direcionadas com o intuito de abarcar novos horizontes, maior eficiência em performance, ocasiões mais favoráveis diante da concorrência, ou ainda, proporcionar o crescimento da firma.

Para Hitt et al. (2002, p.4), estratégia é “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidas para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”. Na mesma perspectiva, Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24) conceituam que as estratégias visam orientar os “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”, e compreendem três dimensões intrinsecamente interligadas, quais sejam: (i) etapa de elaboração da estratégia (desenvolvimento do plano); (ii) implementação estratégica (execução do plano); (iii) controle estratégico (coordenação e domínio tático, com escopo na conquista dos retornos desejados).

Outrossim, segundo George e Joll (1983, p.72), diante de suas idiosincrasias, cada estrutura de mercado comporta estratégias de competição distintas, que, conforme analisar-se-á, representa variável importante no desenvolvimento estratégico da firma, visando alcançar os objetivos pretendidos, proporcionar um melhor posicionamento perante o mercado, plenitude em seu desempenho, propiciar a ampliação da empresa e gerar maior riqueza.

2.6 AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

A ampliação do negócio pode importar crescimento em proporções variadas, que segundo George e Joll (1983, p. 72), são adotadas conforme conveniência e peculiaridade por parte do empresariado.

No presente trabalho, serão abordadas as estratégias de crescimento das empresas com ênfase na proposição do tema abordado, das quais, pode-se apontar seis principais dimensões distintas e peculiares: (i) liderança em custos; (ii) diferenciação; (iii) diversificação; (iv) internacionalização; (v) cooperação e terceirização; (vi) fusões e aquisições.

2.6.1 Liderança em custos:

A essência do líder em custo para conquistar uma vantagem competitiva é ter custos menores que os dos seus concorrentes. Os líderes em custo baixo são excepcionalmente habilidosos em identificar os meios que visam eliminar custos de sua empresa e proporcionar o

êxito corporativo em um cenário econômico com inúmeros compradores que respondem sintomaticamente aos preços e suas variações.

Para tanto, Thompson Jr. et al. (2008, p.135) explica que a estratégia de liderança mediante custo baixo é aquela na qual a “empresa assume a liderança em custos baixos quando se torna o fornecedor com o custo mais baixo, em vez de ser apenas um entre possivelmente diversos concorrentes com custos baixos comparativos”.

A um custo e a um preço mais baixo que os de seus concorrentes, esse tipo de estratégia se torna apropriado e interessante quando a empresa possui margem e capacidade para reduzir seus custos consideravelmente, de modo que ela possa limitar o seu rol de clientes e dar foco a parcela de consumidores que já fora consolidada. (Thompson Jr. *et al.*, 2008, p.153)

Porém, embora a utilização da liderança de custos como estratégia de crescimento possa ser um mecanismo de mercado eficiente, o valor não é o único fator que o comprador leva em consideração ao optar por uma mercadoria. (Hitt *et al.*, 2002, p.159-163)

Por isso, para que a estratégia tenha êxito, o autor explica que o líder em custo deve se atentar às cinco forças competitivas: (i) rivalidade com seus concorrentes existentes; (ii) poder de negociação dos compradores; (iii) poder de negociação dos fornecedores; (iv) entrantes potenciais; (v) substitutos de produtos.

O autor destaca, respectivamente, como benefícios promovidos pelas cinco forças competitivas: (i) o posicionamento do líder em custo faça com que os rivais pensem duas vezes em disputar mercado via preço; (ii) os compradores são capazes de influenciar a queda de preço dos produtos, fazendo com que o concorrente não tenha mais interesse em continuar neste mercado, pressionando sua saída, tornando a concorrência menos acirrada e proporcionando, a partir de então, maior poder de barganhar preço; (iii) um aumento substancial do preço quando ocorre por parte dos fornecedores, faz com que somente o líder em custo esteja preparado para absorver o aumento e continuar com retornos iguais ou superior a média; (iv) os novos entrantes que possuem ânimo e disposição devem estar preparados a obter retornos iguais ou abaixo da média; (v) o líder de custos possui maior preferência quando os produtos ofertados pelos concorrentes possuem características similares a um preço mais caro.

Assim, segundo o autor, vender uma grande quantidade de produtos padronizados a um determinado público, setor ou segmento, é fazer o uso eficiente da estratégia de liderança em custos, sendo que a combinação das cinco forças competitivas, proporcionam uma vantagem de custos difícil de ser comparada pelos compradores, de modo que quão maior for essa dificuldade equiparação, mais duradoura e mais eficiente poderá ser esse tipo de estratégia.

2.6.2 Diferenciação:

A diferenciação de produto, segundo Guimarães (1987, p. 36), representa a inserção de um novo produto ou serviço a linha produtiva da firma, um substituto próximo a outro anteriormente fornecido, e que será comercializado no entreposto por ela abarcado, criando vantagens frente às forças competitivas (estruturas que delineiam a competição industrial).

As estratégias de diferenciação devem ser pautadas sempre na observação das preferências e necessidades do público-alvo, que são vastas, e considerando uma conjectura econômica na qual as expectativas, proporcionadas por produtos e serviços padronizados ou por vendedores que possuem capacitações idênticas, não são atendidas de maneira satisfatória (Thompson Jr et al., 2008, p.144). Assim, a partir da apreciação comportamental mencionada, os autores dizem ser possível atribuir valor e verificar o quão dispostos os consumidores estão a pagar pelo novo bem.

A firma, por sua vez, se municia de estratégias de diferenciação, incorporando atributos desejados por seus compradores, visando possuir um bem mais atraente e se destacar de forma clara e ostensiva perante seus concorrentes. Para tanto, com foco na capacitação, Thompson Jr et al. (2008, p.144-145) explica que, o método mais eficaz de se sobressair aos demais é adotar técnicas complexas e dispendiosas, que dificultem a reprodução e/ou superação pelos adversários empresariais, possibilitando, assim, o que Porter (1989, p.146-147) considera como vantagem competitiva³ sustentável no médio e longo prazo.

Os autores articulam que, “como regra geral, a diferenciação resulta em uma vantagem competitiva mais duradoura e lucrativa quando se baseia em inovação de produto, superioridade técnica, qualidade e confiabilidade do produto, serviço integral ao cliente e capacitação competitiva única” (Thompson Jr et al., 2008, p.145).

Nessa linha, a estratégia da diferenciação de produto proporciona a empresa um isolamento frente a rivalidade de seus competidores, haja vista que os consumidores possuem preferências e características de fidelização com seus vendedores (Porter, 2004, p.20), podendo oferecer situações ainda mais favoráveis “se o preço-prêmio alcançado ultrapassar qualquer custo adicionado do fato de ser singular” (Porter, 1989, p.113), ou melhor, quando o consumidores se deparam com um leque de escolhas que correspondam suas expectativas, em termos de bem-estar, eles tendem a proporcionar em contrapartida, elevadas taxas de retorno, índices de crescimento

³ A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar para os seus compradores. Ela pode tomar a forma de preços inferiores aos da concorrência por benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço prêmio. (...) Fontes potenciais de vantagem competitiva estão em toda parte dentro de uma empresa. Cada departamento, instalação, filial e outra unidade organização tem uma função que deve ser definida e compreendida. Todos os empregados, independente de sua distância no processo de formulação de estratégia, devem reconhecer sua função de ajuda à empresa para que ela alcance e sustente uma vantagem competitiva. (Porter, 1989, prefácio)

ascendentes e/ou barreiras à entrada (George; Joll, 1983, p.219-231).

Assim, entre os caminhos a serem percorridos pelas empresas que almejam ampliar seus horizontes, encontram-se os baseados em técnicas de vendas, que sob a óptica do empresariado, são consideradas mais importantes em relação às estratégias que vão além da redução de preços. (STEINDL, 1983, Apud KON, 1994, p.86-87)

A diferenciação de produto, ainda que possa expressar maior custo à produção, se configura a partir de novas técnicas de disputa por mercado, baseadas no baixo discernimento dos compradores sobre a qualidade dos bens disponibilizados no mercado oligopolista (preferências irracionais) e com empenho em promover célere crescimento empresarial por meio de técnicas intensificadoras de vendas e distribuição, como investimentos em publicidade, maior eficiência em performance e otimização logística (KON, 1994, p.87-88).

Qualquer mudança na característica do produto, seja uma modificação em sua natureza, na embalagem, tamanho, formas de apresentação, particularidades do desenho, cor e estilo ou melhoria na qualidade, dá origem a uma mercadoria diversificada e, neste sentido, um produto diferente é considerado um produto novo. A diferenciação pode estabelecer-se não só através de determinados traços ao produto, ou características exclusivas que são patenteadas, mas também por marcas registradas ou marcas industriais que adquirem uma conotação de prestígio (KON, 1994, p.87-88).

Para tanto, a autora explica que é fundamental a utilização de uma avaliação criteriosa a respeito do comportamento dos consumidores tocante aos novos bens, haja vista que suas opiniões são alicerçadas nas informações por eles recebidas sobre o produto ou serviço, sendo imprescindível, assim, maiores esforços de vendas e propagandas, associados a uma capacidade de produção que suplante o incremento dos custos. Complementa, também, que a capacidade de diferenciação é “afetada pelo estado de conhecimento tecnológico, pelo ritmo de desenvolvimento deste conhecimento e pelas características tecnológicas próprias de cada processo de produção, que podem facilitar ou barrar o processo de inovação destinado a diferenciar o produto como recurso para competição entre empresas” (KON, 1994, p. 88-89).

Segundo Hitt et al. (2002, p.166), a firma que opta por empregar estratégias de diferenciação almeja obter o maior número de características distintivas das demais. Isso porque, quanto menor for a identidade de seus bens em relação aos dos concorrentes, mais fortalecida ela estará diante dos movimentos de seus adversários. “Um produto pode ser diferenciado de muitas formas. Características incomuns, atendimento ao cliente com presteza, inovação rápida dos produtos, liderança estratégica, prestígio e *status* alcançados, gostos diferentes, projeto e eficiência na área de engenharia são exemplos de como efetivar a diferenciação.”

Com efeito, ao gerar nova demanda, a diferenciação como estratégia de crescimento requer a conjugação de esforços dos setores de criação e de *marketing* das firmas, porquanto o valor de venda do novo produto ou serviço dependerá da percepção do comprador acerca de suas características especiais e diferenciadas.

Kon (1994, p.89), afirma que a discriminação de preços

está relacionada à possibilidade de diferenciação de um mesmo produto: (i) diferenças relacionadas à qualidade na apresentação do produto (como no caso de um livro encadernado ou em brochura); (ii) diferenciação pela marca de um produto fisicamente homogêneo; (iii) discriminação temporária para reduzir estoques; (iv) discriminação devido à sazonalidade na venda do produto (como no caso de chocolates vendidos mais intensamente na Páscoa, ou brinquedos no Natal).

Logo, a adoção de estratégias de diferenciação pela firma tem como escopo melhorar seu posicionamento no mercado, visando a consolidação na forma de oligopólio, através de técnicas complexas e requintadas, opostas à redução de custos, que culminem características únicas e preferenciais.

2.6.3 Diversificação

A diversificação da produção, segundo Kon (1994, p.91), “consiste na introdução de um produto em mercado no qual a firma não participa, ou seja, a busca do investimento em uma nova indústria, modificando sua linha de produção, diversificando suas atividades.”

De acordo com Hitt et al. (2002), a diversificação consiste na habilidade que as empresas possuem em vender suas mercadorias acima do nível em que ela disputa e/ou em reduzir seus custos abaixo do nível no qual ela concorre.

Assim, segundo Kon, a diversificação das atividades decorre em virtude da presença de um excedente de acumulação interna, o qual não pode ser reinvestido nas linhas produtivas da própria firma ou matriz industrial, pelos motivos elencados por Ansoff (1922, *apud* KON, 1994, p.92) como sendo :

- a) quando seus objetivos não podem mais ser atingidos apenas pela expansão através dos produtos e mercados já em operação, seja devido à saturação do mercado, ao declínio da demanda, a pressões de concorrentes ou à obsolescência de produtos que reduzem a rentabilidade, ou ainda devido à falta de flexibilidade atingida por tecnologias ou mercados restritos, ou por uma fração de desproporcionalmente elevada de vendas a um único cliente;
- b) quando os fundos retidos superam o volume exigido para fins de expansão, e a empresa pode diversificar sua produção em busca de realocação do capital de forma rentável;
- c) quando as oportunidades de diversificação oferecem maior rentabilidade do que a expansão através dos mesmos produtos e mercados, ainda que com novas tecnologias;
- d) quando as informações disponíveis não forem suficientes para permitir uma comparação entre expansão e diversificação e nesse caso as empresas exploram novos caminhos, ainda que sob risco.

Contudo, segundo Hitt et al. (2002), a busca pela diversificação como estratégia alternativa é geralmente pode ser justificada pelas economias de custos, ocasionadas pela eliminação de duplicidade de atividades e/ou funções, pelas integrações no que se referem as

implementações, pelas transferências de *know-how* (transferências de tecnologia em ambientes nacionais e internacionais) e pela infusão de eficiência e dinamismo da empresa que se sobressai administrativamente perante a mais defasada.

No cenário econômico atual, a estratégia de diversificação pode ser considerada uma tendência vantajosa, visto que além de proporcionar crescimento por meio de aquisições e abranger sucursais que não desfrutam de relações empresariais entre si, as estratégias de diversificação podem proporcionar às organizações: (i) a redução de riscos; (ii) economias em serviços corporativos; (iii) economia em custos transacionais; (iv) acessibilidade à administração de excelente qualidade; (v) exploração das ineficiências na avaliação das empresas do mercado (comprando barato, para vender caro); (vi) e interesse dos acionistas.

Outrossim, a adoção de estratégias de diversificação, podem ser motivadas além dos propósitos citados e ocorrer com a intenção de dissolver e atenuar o poder de mercado de seus concorrentes, ampliando seus canais de distribuição, de fornecedores ou através do fortalecimento de sua marca.

2.6.4 Internacionalização

Em um cenário econômico cada vez mais acirrado e globalizado, a internacionalização é caracterizada como o método de participação da firma em transações com outros países. Trata-se de um dispositivo de ampliação das atividades industriais, com propósito em incorporar os mais diversos mercados, germinando melhores oportunidades, no que concerne à possibilidade de auferir maiores retornos e maior euforia dos empreendedores. Isto posto, a internacionalização é reputada pelas empresas como um dos caminhos que as conduzem a ganhos em economias de escala e de aprendizagem e que as proporcionam vantagens geográficas, ao delinear com maior exclusividade as suas participações no mercados, conferindo maior realce e melhor posicionamento frente à concorrência. (Fundação Dom Cabral, 2007)

Em linhas gerais, por meio de profunda e minuciosa análise das conjecturas econômicas, as empresas que desejam diluir seus riscos, prospectar e abocanhar novas fatias de mercado, se beneficiando de custos decrescentes e ganhos de escala, incrementando suas receitas, podem assentar a internacionalização como técnica e se tornar mais competitivas. (Thompson Jr et al., 2008, p.202-203)

Ao decidir se expandir internacionalmente, as empresas possuem várias maneiras de ingressar e concorrer no mercado externo, das quais Thompson Jr et al. (2008, p.202-203) elenca

como as principais: (i) preservar a essência da produção nacional e empenhar-se com a exportação de bens para outros países através de canais de distribuição; (ii) explorar o uso de tecnologia através da concessão de licenças às organizações estrangeiras, não as privando, assim, quanto ao acesso à produção e à distribuição de seus bens; (iii) adotar a modalidade de franquias como estratégia de crescimento; (iv) averiguar o desempenho estratégico nos mais diversos países que abrange, uma vez que as condições culturais e demográficas, podem requer uma maior adequação dos produtos e serviços ofertados às necessidades de cada mercado e/ou aos fatores políticos e sociais específicos de cada região; (v) normatizar os procedimentos estratégicos em âmbito global; (vi) fazer uso de alianças e parcerias colaborativas.

A maior parte das empresas poderiam afincar raízes e se ater à economia nacional, caso o mercado interno fosse amplo o suficiente para atender as exigências e ambições de seus dirigentes. Seria essa, a opção mais cômoda e garantida, que as empresas conservariam em contraposição a ter de lidar com situações incertas e voláteis, como o caso de flutuações cambiais. Sem embargo, inúmeras são as motivações que conduzem, cada vez mais, as organizações a ingressar no mercado internacional, dentre as quais as principais são apontadas por Kotler et al. (2000, p.672), como aquelas que estão associadas à possibilidade de lucros maiores, à necessidade de ampliação de carteiras de clientes (alcançando economias de escala), a uma maior autonomia e menor limitação, a uma maior força ao competir na economia nacional e ao fato de que os compradores estão viajando para fora do país e demandam atendimento no exterior.

Assim, ao se deparar com novos desafios e assumir novos riscos (e custos), a estratégia de internacionalizar demonstra viabilidade econômica, à medida que conduz as firmas a competências e habilidades mais eficientes e criativas, que podem estar atreladas a conquista de novos fornecedores e clientes, a um maior acesso à tecnologia e ao fortalecimento da marca. (Thompson Jr et al., 2008, p.202-203)

Ao observar os movimentos de internacionalização das empresas e os fenômenos econômicos globais, Kon (1994, p.101-102) revela, também, que os países que apresentam um maior grau de desenvolvimento em seus parques industriais, não se restringem a estabelecer apenas transações comerciais com exterior, mas também, configuram novas tendências de crescimento e consolidação, ao realocar os seus meios de produção, transferindo unidades fabris inteiras ou departamentos específicos para mercados mais atrativos, redesenhando, portanto, novos horizontes, no que toca às fronteiras territoriais e às relações diplomáticas.

Outrossim, as grandes organizações capitalistas passam a ter um papel mais enérgico nas transformações da economia mundo, ao passo que o cenário corporativo internacional rompe a limitação de sua causalidade atribuída à circulação de mercadoria e alcança dimensões próprias ligadas à produção. (Kon, 1994, p.102)

Dessa maneira, ao decidir se internacionalizar, as empresas optam por se concentrar em estratégias que lhe proporcionem opções mais oportunas de crescimento e vantagens competitivas, distanciando-se do mercado que se encontra saturado. Ao passo que, ao proporcionar o alargamento da economia, a internacionalização demonstra-se ser um forte motor que abastece a máquina capitalista oligopolista, estimulando o desenvolvimento e a ampliação da indústria no âmbito nacional e internacional.

2.6.5 Cooperação e terceirização:

Nos mais diversos setores da economia mundial, empresas optam por adotar associações empresariais e “formar alianças estratégicas e parceria a fim de complementar suas próprias iniciativas estratégicas e reforçar sua competitividade nos mercados local e internacional.” (Thompson Jr et al., 2008, p.163)

Para o autor, o conceito central de cooperação e aliança estratégica gira em torno da formação de arranjos de colaboração, que correm entre duas ou mais organizações, com empenho em unir forças e obter resultados mais prósperos de forma recíproca, com a intenção de partilhar, assim, ameaças e riscos, que são características gerais do ambiente competitivo, e compartilhar de pesquisas e projetos, no que toca ao desenvolvimento de novos produtos e marketing.

Nessa mesma esteira, o conceito de cooperação como estratégia de crescimento é abordado por Oliver e Ebers (1998, apud Balestrin; Verschoore, 2009, p.77) como, sendo a relação de união entre organizações, que desejam alcançar soluções coletivas.

Representa um caminho alternativo às pressões competitivas, ou melhor, “uma forma de coordenação socioeconômica que emerge em resposta a determinadas contingências históricas concretas e como forma de solucionar determinados problemas práticos de coordenação.” (Araújo, 2000, apud Balestrin; Verschoore, 2009, p.77).

A cooperação refere-se, deste modo, à modalidade de associação empresarial, realizada através de alianças e parcerias, com o objetivo central de conciliar condições que: “(i) permitam uma adequação ao ambiente competitivo dentro de uma estrutura dinâmica sustentada por ações uniformizadas mas descentralizadas, (ii) possibilitem ganhos de escala com a união, mas (iii) não deixem as empresas envolvidas perderem a flexibilidade proporcionada por seu porte enxuto.”

Segundo Wright et al. (2000, p.145-146), as alianças são estratégias de crescimento, baseadas em motivações políticas, econômicas ou tecnológicas, com a intenção de

formar parceria entre duas ou mais empresas, podendo, assim, partilhar custos, riscos e oportunizar vantagens ao explorar e apostar em novas perspectivas de negócio. O autor observa como vantajosas, duas principais contribuições: em primeiro momento, devido ao fato da empresa conservar-se manter autônoma e separada das demais, existe um custo relativo baixo de coordenação de processos e influências burocráticas; em segundo momento, o fato da empresa não explorar sozinha as novas oportunidades de negócio, pode possibilitar benefícios, atenuando os riscos e custos relacionados.

Diversas empresas, podem optar também, por diminuir suas fronteiras e terceirizar parte do processo produtivo, atribuindo certas atividades a especialistas externos e aliados estratégicos. Ao se utilizar dessa manobra, as empresas podem produzir a um melhor custo e com maior desempenho, concentrando suas energias na especialização da área em que atua. (Thompson Jr et al., 2008, p.175).

2.6.6 Fusões e Aquisições

Uma das principais tendências adotadas pelas organizações que desejam se manter com vigor competitivo na dinâmica econômica atual é a fusão e aquisição. Tais estratégias articulam-se com escopo de promover maior sinergia às corporações e proporcionar crescimento empresarial, por meio de diversificação em outras linhas de negócios, de aportes tecnológicos (atrelados às inovações), de transferências de conhecimento, de ganhos em escala e conseqüentemente a ampliação de seu portfólio.

Ao passo que o conceito de fusão refere-se à conjugação de duas ou mais empresas, geralmente de ramos correlatos, que reúnam seus patrimônios e promovam uma nova face empresarial e jurídica, o conceito de aquisição está associado à compra de outras firmas, sendo comum serem pertencentes a setores distintos, e não necessariamente em sua totalidade acionária, sem prejuízo de extinção da personalidade jurídica. (Camargo et al., 2005, p.48)

Ao abordar as estratégias de crescimento supracitadas, Britto (2002, p.339-341) classifica as associações caracterizadas como fusões em quatro tipos diferentes: (i) horizontal; (ii) vertical; (iii) concêntrica; (iv) de conglomerado puro.

A fusão horizontal trata-se das associações entre empresas que pertençam ao mesmo ramo de atuação, ou seja, que são concorrentes diretas (mesma linha de produtos para um mesmo público-alvo). Nesses casos de associações, gera-se uma maior consolidação da empresa na esfera em que atuam, como também, um *upgrade* do canal de distribuição e uma maior proximidade

no relacionamento com seus fornecedores. Segundo o autor, a fusão horizontal proporciona, ainda, redução de custos (motivado por aumento de economia de escala) e maior poder de barganhar preços.

A fusão vertical é classificada pelo Britto (2002, p.340) como sendo a união entre empresas que participam da mesma cadeia produtiva e possibilita, assim, a integração nos mais diversos pontos da cadeia de valor. Esse método de fusão, por sua vez, pode ocorrer de duas formas, quais sejam pra frente (*downstream*) ou para trás (*upstream*). Em ambos os casos, o foco é reduzir custos de transações e atingir um maior patamar de controle ao longo da cadeia de valor.

A fusão concêntrica é explicada pelo autor como sendo a associação entre empresas que abranjam diferentes localidades, mas que possuam atividades suplementares, possibilitando à inserção em novos mercados e proporcionando um maior rol de clientes.

Já a fusão de conglomerados ocorre quando a associação entre as empresas não atuam em ramos correlatos e não há sinergia no que diz respeito às realizações das atividades produtivas. Contudo, esse tipo de fusão permite a diminuição de riscos inerentes aos negócios e possibilita a conjugação de atividades atinentes aos setores variados como a contabilidade, administração e publicidade.

Entretanto, ocorrem também algumas formações de participação acionárias envolvendo empresas brasileiras se associando com organizações estrangeiras. Tais fatos podem ser assimilados através estruturação dos *joint ventures*.

A partir do processo de abertura econômica que o Brasil experimentou na década de 1990, tais práticas foram muito frequentes e responsáveis pela reestruturação do sistema produtivo do país.

Assim, com a eliminação das barreiras protecionistas, o cenário mercadológico transmutou os parâmetros de concorrência e as empresas foram obrigadas a se reestruturar. Uma onda de fusões e aquisições foi observada como estratégica adotada tanto na economia brasileira, como no âmbito mundial, cuja tendência baseou-se a concentração mercadológica.

Com o intuito de não abalar o ordenamento concorrencial e não ser conivente com as práticas anti-competitivas e anti-econômicas, as associações entre empresas através de fusões e aquisições passaram a ser condicionadas ao consentimento e regulação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE).

3 A INDÚSTRIA DA ALIMENTAÇÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS

3.1 Introdução do setor da indústria alimentícia

Segundo apontamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, o setor industrial alimentício é composto por organizações que atuam no ramo de “processamento e transformação dos produtos da agricultura, pecuária e pesca em alimentos para uso humano e animal” [IBGE, (2015)] e se orienta para as atividades relacionadas a: (i) abate e fabricação de produtos de carne; (ii) preservação do pescado e fabricação de produtos do pescado; (iii) laticínios; (iv) fabricação de conservas de frutas, legumes e outros vegetais; (v) fabricação de óleos e gorduras vegetais e animais; (vi) moagem, fabricação de produtos amiláceos e de alimentos para animais; (vii) fabricação e refino de açúcar; (viii) torrefação e moagem de café; (ix) fabricação de outros produtos alimentícios.

3.2 O setor nacional industrial de alimentos nacional

A indústria alimentícia compreende o complexo de relações econômicas vinculadas a produção e comercialização de alimentos.

Nesse sentido, o conceito de indústria alimentícia abarca a agropecuária (setor primário), a indústria de alimentos (setor secundário) e as redes de comércio e distribuição de alimentos *in natura* ou mesmo prontos e semi-prontos para o consumo (setor terciário).

A indústria de alimentos, para o foco do presente trabalho, compreende os estabelecimentos que empreendem transformação ou beneficiamento em larga escala de gêneros alimentícios naturais.

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação – ABIA, a indústria de alimentos tem experimentado ao longo dos últimos 15 anos taxas de crescimento ascendentes motivadas pelo incremento acentuado da demanda por alimentos decorrentes do forte movimento de urbanização, da melhora do poder aquisitivo e do crescimento populacional, particularmente em países emergentes como China, Índia e Brasil.

Com efeito, conforme a ABIA (2014), o setor da alimentação é composto por mais de 33,5 mil estabelecimentos, desde de pequenas, médias e grandes firmas, que vêm contribuindo com significativa parcela da produção industrial nacional.

Como indicadores desse bom desempenho, em 2014, observa-se que o setor obteve performance acima do Produto Interno Bruto, permaneceu com o nível de investimentos elevado e criou mais 17.000 novos postos de trabalho (detém parcela significativa de 20% dos trabalhadores da indústria da transformação no país). Foram registrados, nesse mesmo ano, um faturamento de 529,6 bilhões de Reais, dos quais 81% pertencem a produção de alimentos e 19% a produção de bebidas.

Tal crescimento, correspondeu no ano de 2014, a um crescimento (nominal) de 9,27% em relação a 2013.

De modo geral, o setor de alimentos fatura a cifra de R\$ 400 bilhões anuais, dos quais cerca de 25% é resultado da produção de carnes e derivados.

Ainda, têm-se que 20% da receita total advém do comércio exterior. As exportações compreendem principalmente a venda de açúcares, carnes e derivados e suco de laranja (líder mundial de produção nos três), café solúvel e farelo de soja.

Em âmbito global, o setor industrial para alimentação detém vantagens competitivas singulares, notáveis em 2014, pelos seguintes realces:

Tabela 01: Destaques do Setor Industrial para Alimentos - 2014

1º	Exportador mundial de alimentos processados em volume
1º	Exportador de carne de aves
1º	Exportador mundial de açúcar
1º	Exportador mundial de suco de laranja
1º	Produtor mundial de açúcar
1º	Produtor mundial de suco laranja
2º	Exportador de óleo de soja
2º	Exportador mundial de café solúvel
2º	Exportador mundial de carne
2º	Produtor mundial de carne
2º	Produtor mundial de bombons e doces
3º	Produtor mundial de carne de aves
4º	Exportador mundial de carne de porco
4º	Produtor mundial de carne de porco
4º	Produtor mundial de leite em pó
4º	Produtor mundial de óleo de soja
5º	Exportador mundial de alimentos processados em valor
5º	Produtor mundial de chocolates
6º	Produtor mundial de leite fluido

Fonte: ABIA 2014, com elaboração própria.

Esses dados indicam não só os destaques do mercado nacional de alimentos – que absorve cerca de 80% da já ascendente produção industrial nacional – mas a relevância internacional deste segmento industrial instalado no país (que obtém relevo em comparação aos demais membros do mercado).

A intensificação da atividade industrial gerada nos últimos anos tem como força motriz, principalmente, o incremento da demanda nacional e mundial por alimentos, explicado pelos seguintes fatores: (i) o aumento real da renda; (ii) o acelerado processo de urbanização; e (iii) o acentuado crescimento demográfico.

Tais variáveis impuseram ao setor um maior ritmo de consumo de alimentos, que gerou uma relação mútua de fortalecimento.

Conforme dados apresentados pela Assessoria Estratégica (AGE) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA –, entre os anos de 2009 e 2014, o aumento real da renda dos brasileiros (em 8,6%) gerou no mercado interno um crescimento no consumo de alimentos com maior valor agregado.

Entre os alimentos industrializados com maiores valores agregados que estimularam a alta do consumo para os anos analisados, receberam destaque:

Tabela 02: Produtos destaques do setor de alimentação nos últimos 5 anos

Carne de Frango	1,87% a.a.
Carne Bovina	2,77% a.a.
Leite de Vaca	2,29% a.a.
Iogurte	2,97% a.a.
Azeite	3,06% a.a.
Queijo	3,52% a.a.

Fonte: Ministério da Agricultura 2014, com elaboração própria.

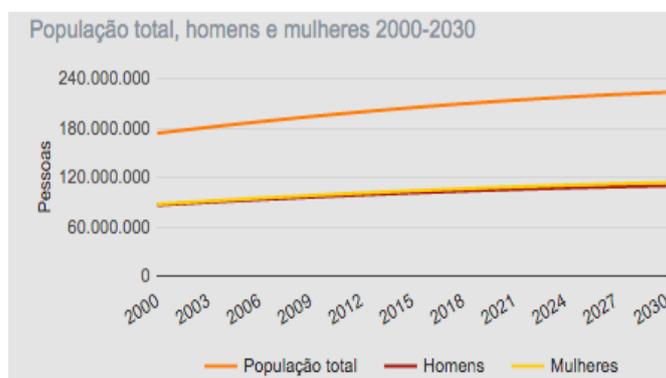
Essa modificação comportamental da sociedade brasileira (fenômeno que se repetiu em escala similar no âmbito mundial) representou incremento no faturamento dos estabelecimentos do setor alimentício superior ao próprio crescimento do volume de vendas.

Do mesmo modo que a ampliação da demanda por alimentos de maior valor agregado foram atrelados ao maior poder aquisitivo da população brasileira, a expansão da produção de alimentos industrializados básicos está associada, principalmente, ao crescimento populacional.

Segundo o IBGE, em 2014 a população brasileira foi estimada em 202.768.562 habitantes, correspondendo a um crescimento de 0,86% quando comparado ao ano anterior. No período base do presente estudo, nos últimos 15 anos, a população nacional cresceu praticamente 20% – visto que no ano de 2000, a população brasileira era de 169.590.693 habitantes –, enquanto tão só nos últimos 5 anos a indústria de alimentos teve seu faturamento global ampliado em 14,1% – de R\$ 375,5 bilhões de reais em 2010 para R\$ 428,4 bilhões em 2014 (Abia, 2014).

Abaixo segue gráfico contendo os dados apresentado pelo IBGE (2014), sobre o crescimento populacional brasileiro – homens e mulheres – e as perspectivas para os próximos 15 anos:

Gráfico 01: Crescimento da População Brasileira (2000-2015) e Projeção (2016-2030)



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 2015.

E, na tabela a seguir extrai-se a evolução do tamanho da indústria nacional de alimentos no período entre os anos 2010 a 2014:

Tabela 03: Faturamento das Indústria de Alimentos – 2000 a 2014

		2010	2011	2012	2013	2014
Faturamento Líquido (liq impostos indiretos)	R\$ Bi	274,6	316,5	353,9	394,6	428,4
Faturamento	R\$ Bi de 2014	375,5	395,2	410,1	424,7	428,4

Fonte: Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA), 2014.

Reflexos das transformações sociais supramencionadas, o setor alimentício da indústria aperfeiçoou-se para adaptar seus produtos à novel realidade cultural, fator primordial à conformação da forte tendência à modernização.

Segundo publicação da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2014), nas últimas duas décadas, o percentual de alimentos que passaram por algum procedimento de industrialização consumidos pelos brasileiros aumentou de 56% para 85%.

Para que isso tenha ocorrido, fez-se necessário a aquisição de novas tecnologias, que possibilitaram ao setor maiores ganhos de produtividade e elaboração de produtos mais aprimorados.

Por fim, em relação à distribuição geográfica do setor industrial de alimentos no país, os estabelecimentos possuem uma maior concentração na região sudeste, com cerca de 38,3%

das indústrias, mais da metade localizadas no Estado de São Paulo – que representa 20,8% dos fabricantes de alimentos no país – (Banco do Nordeste, 2014), como pode ser observado na tabela abaixo:

Tabela 04: Desempenho Nacional dos Principais Segmentos da Alimentação – 2014

Segmentos	PRINCIPAIS ESTADOS							
	Brasil	MG	RJ	SP	PR	SC	RS	Outros
Fabricação de Produtos Alimentícios	100,00%	15,20%	4,90%	20,80%	8,30%	7,50%	8,70%	34,60%
Abate e Fabricação de Produtos de Carne	100,00%	12,50%	4,20%	17,40%	10,70%	12,80%	14,20%	28,20%
Preservação e Fabricação de Produtos de Pescado	100,00%	3,50%	3,50%	11,30%	3,90%	23,70%	5,40%	48,70%
Fabricação de Conservas de Frutas, Legumes e Outros	100,00%	19,40%	2,60%	22,30%	3,80%	7,00%	7,00%	37,90%
Fabricação de Óleos e Gorduras Vegetais e Animais	100,00%	8,50%	1,30%	14,10%	9,60%	2,90%	12,70%	50,90%
Laticínios	100,00%	23,40%	4,30%	22,00%	7,90%	4,80%	6,10%	31,50%
Moagem, Fabricação de Produtos Amiláceos e Alimentos para Animais	100,00%	11,50%	1,30%	15,60%	11,20%	7,80%	13,30%	39,30%
Fabricação e Refino de Açúcar	100,00%	6,90%	1,80%	31,00%	6,70%	0,20%	1,60%	51,80%
Torrefação e Moagem de Café	100,00%	22,10%	5,40%	24,40%	9,80%	1,20%	2,00%	35,10%
Fabricação de Outros Produtos Alimentícios	100,00%	14,80%	6,60%	22,20%	7,70%	7,70%	7,70%	33,30%

Fonte: IBGE – Pesquisa Industrial Anual Empresa (apud Banco do Nordeste, 2014).

O mesmo estudo, apontou também, que a Região Sul possui a segunda maior concentração de unidades fabris, com representatividade nacional de 24,5%. Somadas as duas regiões, concentra-se em torno de 64% dos estabelecimentos na porção meridional do Brasil).

Nesse cenário, o estado de Santa Catarina, a despeito de possuir 1,12% do território nacional (WIKIPÉDIA, 2016), contribui nos dias atuais com 7,5% na transformação e na produção de alimentos (IBGE, 2015).

3.3 O setor nacional industrial de alimentos no contexto mundial

O Brasil se posiciona atualmente como o segundo maior exportador global de alimentos em volume atualmente (primeiro em alimentos processados). De acordo com os estudos fornecidos pela Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO, 2015) em conjunto com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2015), o país detém papel preponderante quanto à produção e distribuição de alimentos no mundo, sendo ainda forte candidato a se tornar o maior exportador nos próximos 10 anos.

Segundo Espíndola (2014), em 2013 o Brasil teve participação correspondente a 81% do total das exportações mundiais de suco de laranja, 36% da carne de frango, 33% de açúcar, 30% de café, 18% de carne bovina, 32% de farelo de soja, 28% de óleo de soja e 8,5% de carne suína.

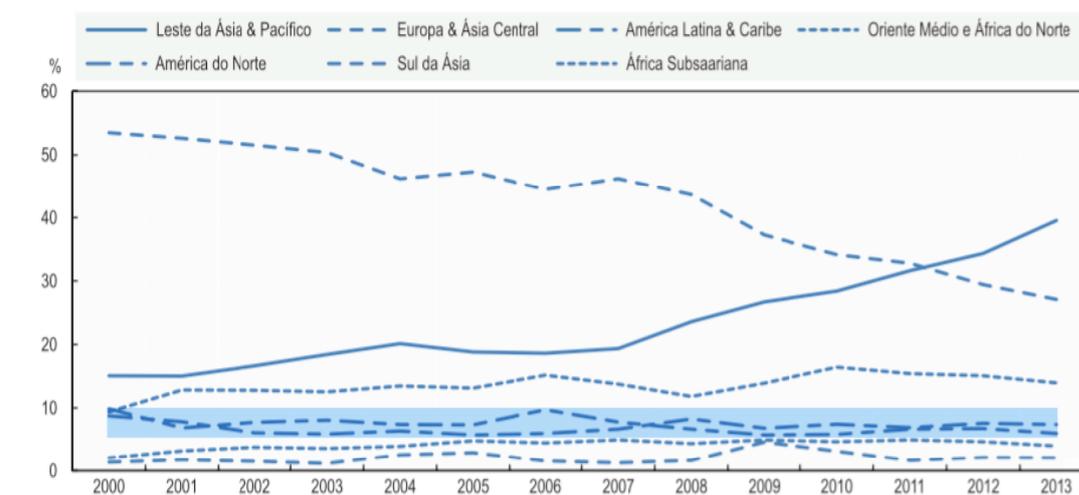
As exportações de alimentos brasileiros englobam praticamente todos os grandes mercados mundiais (mais de 180 países), segundo o relatório de efetividade 2007-2014 do BNDES (2014).

Dados publicados pela revista *The Economist* (2007) indicam que o crescimento da economia global nas últimas décadas provocou significativo aumento e alteração no padrão de consumo de alimentos em países emergentes.

Segundo essa reportagem, a globalização oportunizou uma maior integração econômica entre os mercados produtores e consumidores, independentemente da distância entre eles, propiciando, até certo ponto, a distribuição mais ou menos igualitária da crescente demanda global entre os vários países fornecedores.

Entre os anos 2000 e 2011 as exportações brasileiras de alimentos foram destinadas principalmente para União Européia (compreendendo 1/5 do comércio exterior do setor), conforme dados compilados pela FAO (2015).

Figura 01: Principais destino das exportações agrícolas brasileiras, 2000–2013:



Fonte: Base de dados CoTrade da ONU (2013)

Essa realidade foi modificada a partir de meados do ano de 2011, quando a crescente demanda chinesa suplantou o consumo europeu. Em 2013 a China comprou 23% de tudo que foi vendido pelos industriários brasileiros no exterior (contra a marca 20% de participação do mercado europeu nas vendas verde-amarelas) (FAO, 2015).

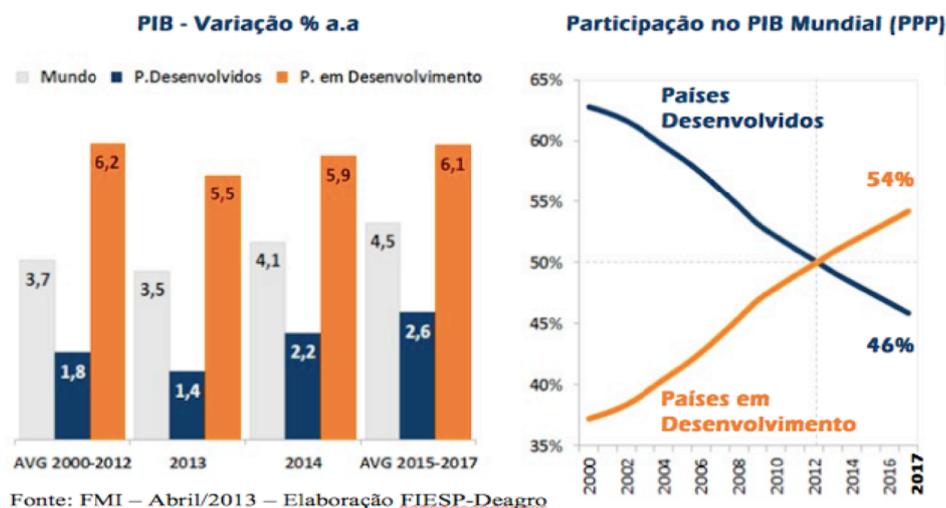
O crescimento da participação da China no comércio exterior de alimentos do Brasil, além dos demais países em desenvolvimento, guarda paralelo com o crescimento relativo da participação desses países no PIB global.

Segundo o Fundo Monetário Internacional (*apud* RODRIGUES, 2014), no ano de

2012 os países em desenvolvimento passaram de coadjuvantes a copartícipes na configuração do PIB Mundial, sendo projetadas participação superior aos países centrais.

Destaca-se:

Gráfico 02 – Variação e Participação Mundial no PIB – Países em Desenvolvimento *versus* Desenvolvidos 2000 – 2017



Segundo a revista *The Economist* (2007), o acentuado crescimento econômico de países periféricos proporcionou alteração no padrão de consumo.

Na China, por exemplo, a crescente urbanização e melhora da renda do trabalhador acabou por provocar não só aumento de calorias ingeridas *per capita*, mas igualmente modificação da nutrição (com consumo acentuado de proteínas, em substituição aos carboidratos).

Essa alteração social na China pode ser observada nos indicativos estatísticos de consumo de carnes por habitante, que saltou de 20kg (vinte quilos) por ano em 1985 para 50kg (cinquenta quilos) por ano em 2007 (*The Economist*, 2007).

Dada a alta concentração populacional de gigantes asiáticos como China e Índia (aproximadamente 35% da populacional mundial), e a quantidade de insumos agrícolas empregados na criação de animais para abate (em torno de 8kg de grãos para cada quilo de carne bovina e de 3kg de grãos para cada quilo de carne de porco), essa explosão no consumo *per capita* de proteína, aliada ao aumento populacional, se mostrou fator essencial para que a indústria alimentícia se tornasse uma das principais fontes de crescimento das nações exportadoras.

Diante dessas premissas, infere-se ser o vigor o caracter primordial da indústria alimentícia, principalmente a produtora de proteína animal alavancada pelo vetor exportação.

Em termos gerais, considerando-se a produção da indústria alimentícia como um todo (relacionando não só a indústria de transformação, mas igualmente a produção agrícola), em

2013 o Brasil consolidou-se como o segundo maior exportador de alimentos, perdendo espaço tão somente para os Estados Unidos (FAO, 2015).

No período entre os anos de 2000 a 2013, as exportações globais de alimentos do Brasil tiveram incremento de quase 230% (Espindola, 2014).

A título exemplificativo, na tabela a seguir, tem-se um recorte acerca da evolução da produção e exportação brasileira dos principais gêneros alimentícios:

Tabela 05 – Produção Brasileira de Produtos Alimentares – 2001 a 2013 (milhões de toneladas)

PRODUTO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2013
CAFÉ	31,1	31,3	48,5	28,8	39,3	39,3	36,0	45,0	39,0	48,0	50,0	49,2
AÇÚCAR	16,8	15,7	18,5	24,9	26,6	26,2	30,7	31,2	31,5	33,0	38,5	37,6
SUÍNOS	2,7	2,8	2,6	2,6	2,9	3,0	3,1	3,0	3,3	3,1	3,3	3,3
BOVINOS	6,8	7,1	7,5	8,6	9,1	9,4	9,7	8,9	8,9	9,1	9,3	9,3
FRANGO	6,5	7,4	7,6	8,4	9,1	9,4	10,0	11,0	11,3	12,3	12,6	12,8
EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DOS PRINCIPAIS PRODUTOS ALIMENTARES – 2000 A 2013 (milhões ton.)												
PRODUTO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2013
CAFÉ	23,4	28,1	25,7	26,4	26,1	27,3	28,1	29,9	30,3	33,0	33,5	31,2
AÇÚCAR	11,1	13,3	12,9	15,7	18,1	18,8	19,3	19,4	24,9	29,5	25,3	27,1
SUÍNOS	0,3	0,5	0,5	0,5	0,7	0,7	0,6	0,5	0,6	0,5	0,5	0,6
BOVINOS	0,8	1,0	1,2	1,6	2,1	2,2	1,6	1,3	1,2	1,2	1,0	1,4
FRANGO	1,2	1,6	1,9	2,4	3,0	2,7	3,1	3,4	3,4	3,6	3,7	3,8
PERCENTUAL DOS PRODUTOS PRODUZIDOS VOLTADOS A EXPORTAÇÃO – 2000 A 2013 (%)												
PRODUTO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2013
CAFÉ	75,24%	89,78%	52,99%	91,67%	66,41%	69,47%	78,06%	66,44%	77,69%	68,75%	67,00%	63,41%
AÇÚCAR	66,07%	84,71%	69,73%	63,05%	68,05%	71,76%	62,87%	62,18%	79,05%	89,39%	65,71%	72,07%
SUÍNOS	10,48%	16,93%	18,77%	19,38%	24,03%	23,50%	19,52%	17,60%	18,36%	17,39%	15,61%	19,55%
BOVINOS	12,07%	13,58%	16,00%	18,60%	23,08%	23,40%	16,49%	14,61%	13,48%	13,19%	10,75%	15,05%
FRANGO	18,46%	21,62%	25,00%	28,57%	32,97%	28,72%	31,00%	30,91%	30,09%	29,27%	29,37%	29,69%

Fonte: Espindola (2014), elaboração própria.

As perspectivas para os próximos anos, são ainda mais promissoras para o setor industrial da alimentação brasileira. Segundo estudo realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2011 *apud* RODRIGUES, 2014), a produção mundial de alimentos deverá crescer em 20% para atender a demanda até o ano de 2020. Segundo as projeções realizadas, o Brasil será o grande encarregado por ampliar e atender esse novo contingente, devendo obter, durante o período, crescimento de 40% no setor.

Na indústria de abate e produção de proteína animal, o Brasil passa a ter sua importância destacada ao ser disposto como o terceiro maior produtor mundial de carne de frango, ficando na retaguarda dos países Estados Unidos e China, de acordo com a informação prestada pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA, 2014).

Posicionado como o maior exportador de carne avícola do mundo, o país detém

um custo de produção inferior aos outros que seguem a liderança na produção de aves, assegurando vantagens competitivas apreciáveis.

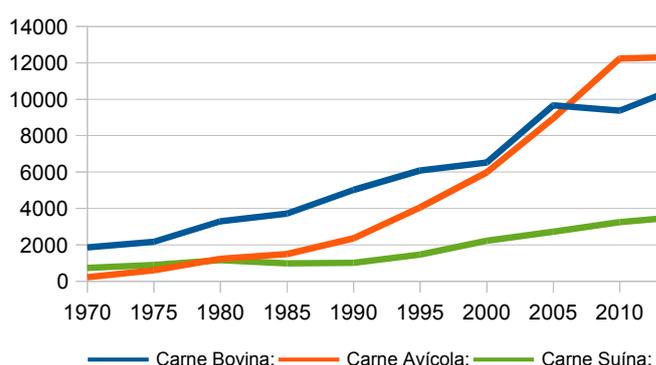
Quanto à carne suína, os principais produtores, em milhões de toneladas, são, respectivamente: China (54,9); União Europeia (22,3); Estados Unidos (10,5); e Brasil (3,3). Apesar do Brasil ser classificado em quarto lugar no *ranking* de maior produtor de carne suína mundial, é notório que a China é líder absoluta para essa atividade produtiva (EMBRAPA, 2014).

O mesmo estudo aponta, ainda, que os maiores exportadores de carne suína, em milhões de toneladas, são, respectivamente: Estados Unidos (2,3); União Europeia (2,2); Canadá (1,2); e Brasil (0,6). Por sua vez, os principais importadores, em milhões de toneladas, são, sucessivamente: Japão (1,2); Rússia (0,9); México (0,8); China (0,7); e Estados Unidos (0,4).

Segundo análise do Departamento da Agricultura nos Estados Unidos (USDA, 2014), a bovinocultura é um dos principais destaques do agronegócio brasileiro no contexto mundial. O Brasil tem o segundo maior rebanho mundial, com cerca de 200 milhões de cabeças de gado, sendo superado apenas pela Índia, que, no caso, não utiliza a bovinocultura para fins comerciais.

Com o maior rebanho comercial do mundo, o Brasil é também o maior exportador de carne bovina em volume, entretanto, ainda possui taxas produtivas (abate, produção de bezerros) abaixo dos seus maiores concorrentes.

Gráfico 03: Evolução da Produção de Proteína Animal no Brasil – 1970 a 2010 (em milhões de toneladas)



Fonte: Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA) e Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (ABIEC), 2014

A trajetória do setor alimentício para os produtos carne bovina, avícola e suína nos últimos 43 anos permite observar que todos os produtos tiveram predominância de trajetórias ascendentes para períodos de médio prazo (análises em 5 anos). O gráfico demonstra, ainda, o grau de importância que a carne de frango tomou no mercado nacional de produção de carnes passando a ter praticamente igual a soma das carnes suínas e bovinas.

3.4 Padrões de concorrência

O mercado nacional da indústria de alimentos está consolidado atualmente sob a forma de oligopólio (Banco do Nordeste, 2014).

Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (*apud* Banco do Nordeste, 2014; Itamaraty, 2004), setor tinha em 2004 registrado na RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) 40,7 mil estabelecimentos, sendo 85,6% deles microempresas (com até 19 empregados registrados), 10,5% pequenas empresas (com 20 a 99 trabalhadores), 3,9% médias empresas (com número entre 100 e 500 empregados) e tão somente 0,8% de grandes empreendedores (com mais de 500 empregados).

A despeito disso, a maior parte do faturamento do setor concentra-se nas sociedades empresariais de grande porte, conforme extrai-se:

“Em termos de valor da produção, segundo o critério BNDES de faturamento anual, os números se apresentam como segue: Grandes 43%, Médias 36%, Pequenas 14% e Micro 7%.” (Itamaraty, 2004)

Uma caracterização, portanto, aparente da estrutura de produção revela sua desconcentração nos seus vários segmentos, compondo-se por elevado número de estabelecimentos de pequeno e médio porte.

De outra parte, a participação no mercado concentra-se em poucas empresas de grande porte.

Em linhas gerais, a indústria de alimentação em seus vários ramos de atuação (cada qual com estrutura de mercado distinta), configura-se como oligopolista mista (ou oligopólio concentrado-diferenciado).

Nesse sistema, há relativa abertura ao ingresso de novos empreendedores por intermédio da introdução de novos produtos e/ou novos sabores.

Por se tratar de uma indústria vinculada a credibilidade e segurança, mas igualmente ao sabor, em âmbito regional não raras vezes há convívio no mercado de varejo de pequenos e médios empreendedores com os grandes fornecedores (mormente no segmento de alimentos congelados).

Esse retrato, contudo, não representa livre concorrência no mercado interno como um todo, porquanto os ganhos de escala das grandes companhias (dado deterem o controle da produção de grande parte dos insumos e melhores vias de distribuição) suplanta a capacidade de

competição dos pequenos e médios produtores.

O mercado internacional é reflexo de maior escala do quadro desenhado no mercado interno.

Em âmbito global, dada a complexidade da forma de distribuição e a necessidade de escala, o setor estrutura-se sob a forma de oligopólio.

4 AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA BRF

4.1 Características gerais da empresa BRF e um breve histórico

A BRF S/A, antiga Brasil Foods S.A., é um conglomerado nacional do ramo da alimentação, detentora das marcas Sadia, Perdigão e Qualy. A empresa foi originada por meio da fusão das ações da empresa Sadia S.A. com o capital social da empresa Perdigão S.A no ano de 2009.

A primeira fábrica foi fundada em 1934, no município de Videira, no estado de Santa Catarina (antiga Perdigão). A BRF opera nos segmentos de carnes, massas e pizzas, alimentos processados, margarinas e congelados.

Seus grandes polos produtivos do grupo concentram-se na cidade de Uberlândia, no estado de Minas Gerais, e em Rio Verde, Goiás.

Segundo a revista Forbes Brasil (2015), a BRF está entre as empresas mundiais mais inovadoras e foi elencada como a sétima maior empresa de alimentos no mundo para o ano de 2014. A empresa vem consolidando um papel ímpar no cenário global no que diz respeito ao fornecimento de alimentos, possibilitando destaques quanto as suas exportações e contribuição favoravelmente com a balança comercial do país.

Considerada líder global quanto à exportação de proteína animal, a empresa produz alimentos que serão ofertados para mais de 180 países, nos cinco continentes. Para isso, ela conta com mais de 105 mil funcionários que estão alocados em 36 unidades fabris em território nacional, 16 no exterior (nove na Argentina, quatro na Tailândia, uma no Reino Unido, uma na Holanda e uma em Abu Dhabi – nos Emirados Árabes) e 40 centros de distribuição.

Em um levantamento recente feito pela revista IstoÉ Dinheiro (2015) e pela Millward Brown Vermeer, as marcas Sadia e Perdigão foram classificadas como uma das 50 mais valiosas do país – 3º e 17º respectivamente.

No âmbito regional, catarinense, segundo a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC, 2014), a BRF desempenha um papel econômico fundamental para a máquina estatal, a saber em tabela abaixo.

Tabela 06 – As 10 Maiores Empresas Exportadoras Catarinense – 2013 e 2014

Empresa	2014	Part. %	2013	Part. %	Var. %
BRF	\$1.017.991.325,00	11,33%	\$1.114.548.708,00	12,83%	-8,66%
Seara Alimentos	\$837.751.454,00	9,32%	\$673.102.606,00	7,75%	24,46%
WEG Equip. Elétricos	\$762.319.529,00	8,48%	\$740.565.046,00	8,52%	2,94%
Bunge Alimentos	\$701.074.767,00	7,80%	\$278.742.648,00	3,21%	151,51%
Aurora Alimentos	\$487.592.127,00	5,43%	\$412.202.376,00	4,74%	18,29%
Tupy S/A	\$477.774.990,00	5,32%	\$441.725.585,00	5,08%	8,16%
Whirlpool	\$471.124.305,00	5,24%	\$532.408.206,00	6,13%	-11,51%
Souza Cruz	\$323.298.649,00	3,60%	\$396.985.040,00	4,57%	-18,56%
Pamplona Alimentos	\$177.803.249,00	1,98%	\$141.702.508,00	1,63%	25,48%
JBS Aves	\$171.185.471,00	1,90%	\$115.700.674,00	1,33%	47,96%
Total	\$5.427.915.866,00	60,40%	\$4.847.683.397,00	55,79%	

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Valores Expressos em US\$ - F.O.B.

Considerada a maior empresa exportadora do Estado de Santa Catarina, em milhões de US\$, a empresa gera mais 25.000 postos de trabalho e possui enorme representatividade nacional e mundial.

4.2 O Desempenho da BRF S/A

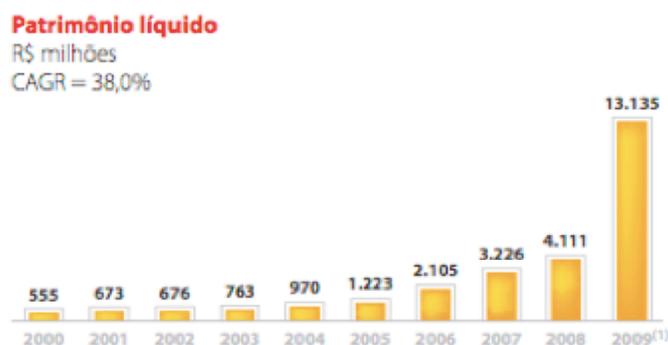
O desempenho da BRF S/A, entre os anos 2000 e 2014, revelam que a companhia manteve durante esse um crescimento acentuado acima média nacional para as demais industriais de transformação. A empresa obteve um crescimento nos últimos 15 anos, em termos de receita líquida, de cerca de 533%, que passou de R\$ 4,581 bilhões⁴ para R\$ 29 bilhões.

Segundo o relatório da BRF (2009), infere-se que o crescimento logrado pela empresa entre os anos de 2000 e 2014, possui um caráter particular, relacionando diretamente o seu acentuado crescimento à fusão das ações da empresa Sadia S.A. com o capital social da empresa Perdigão S.A, no ano de 2009.

O gráfico abaixo, disponibilizado em relatório anual da BRF (2009), procura demonstrar o caráter particular experimentado pela empresa BRF, quanto ao crescimento do patrimônio líquido – e sua consolidação como empresa.

⁴ Para os anos a consolidação do grupo BRF S/A, em 2009, foram considerados os valores correspondentes às principais companhias: Sadia e Perdigão. Assim, a composição informada do lucro líquido para o ano de 2000, que foi de R\$4,581 bilhões, foi alcançada por meio da soma da receita da Sadia e da Perdigão, disponibilizada em relatórios anuais das empresas, sendo respectivamente, os valores de R\$ 2,881 bilhões e R\$1,7 bilhões de reais.

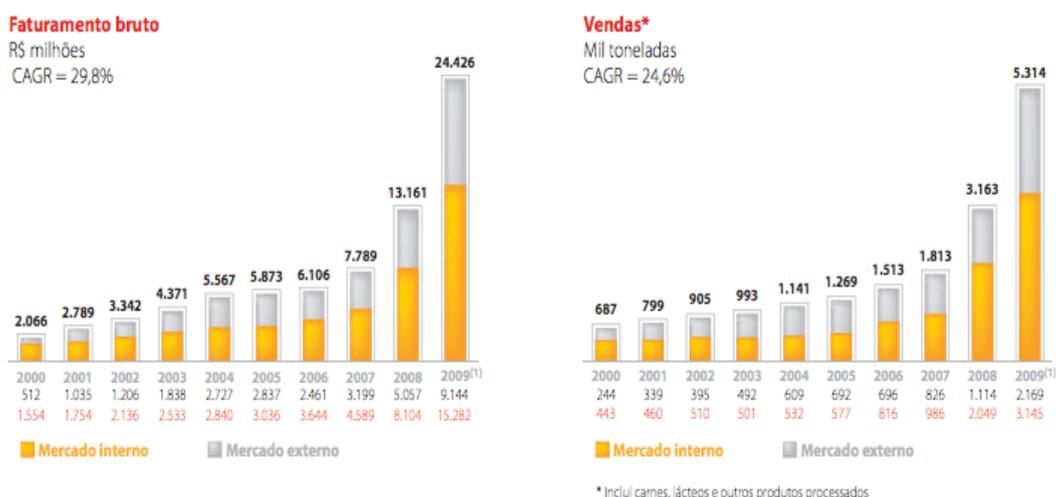
Gráfico 04 – Evolução do Patrimônio Líquido da BRF (2000 a 2009)



Fonte: Relatório Anual BRF, 2010.

Além disso, indicadores como faturamento bruto e volume de vendas foram alavancados em 2009, demonstrando o acentuado crescimento decorrido nesse ano, como observa-se abaixo:

Gráfico 05: Faturamento Bruto e Vendas da BRF – 2000 a 2009



Fonte: Relatório Anual BRF, 2010.

Considerada a maior companhia de alimentos e a maior empresa em produtos industrializados e congelados do Brasil, a BRF apresentou em 2009 um portfólio com mais de 3.000 SKUs⁵ líderes de mercado. Ainda, nesse mesmo ano, a gigante global foi reputada como a maior exportadora mundial de aves, sendo a marca empresarial mais significativa de alimentos do país (maior *branded food company*).

Segundo a Revista Exame (2011), com a fusão das empresas Sadia e Perdigão, a

⁵SKUs (*Stock Keeping Unit*) é termo em inglês que significa Unidade de Manutenção de Estoque, que atribui um código para um item com o intuito de dar referências, o qual varia conforme sua apresentação, forma, cor, tamanho, etc.

consolidação da marca global BRF Brasil Foods tornou a nova companhia uma das dez maiores do setor industrial de alimentos no mundo.

Além disso, segundo os dirigentes da BRF (Revista BRF, 2009), a fusão da empresa possibilitou não só melhor posicionamento no mercado nacional e internacional, como também proporcionou o fortalecimento de sua rede de distribuição no exterior, ganhos de escala e maior capacidade de gestão, fatores considerados fundamentais para a expansão empresarial.

Tais resultados expressivos, conferiram à BRF S/A destaque nacional nos próximos anos. Segundo análise feita pela revista Valor Econômico (2013), no ano de 2012, o setor da alimentação nacional, apresentou a seguinte conjectura no mercado interno:

Tabela 07: Maiores Empresas da Alimentação – Cenário Nacional (2012)

Empresa ▼	Sede	Setor de atividade	Receita líquida ▼ (em R\$ milhões)	Capital (Origem)	Lucro líquido (em R\$ milhões)
JBS *	SP	Alimentos	75.696,7	BR	762,9
Bunge Alimentos *	SC	Alimentos	38.443,3	HO	26,4
BRF *	SP	Alimentos	28.517,4	BR	820,7
Cargill *	SP	Alimentos	24.186,4	US	407,3
Marfrig *	SP	Alimentos	23.726,4	BR	-233,2

Fonte: Valor Econômico, 2013.

O Ranking acima, disposto com o intuito de retratar as grandes companhias que compõem o setor industrial de alimentos brasileiro, em 2012, além de dar ênfase à empresa BRF e suas concorrentes, em termos de receita líquida, considera para efeitos classificatórios o indicador lucro líquido.

Já em 2014, conforme dados fornecidos pela revista Exame Maiores e Melhores (2014), a BRF posicionou-se frente a seus concorrentes e foi considerada a maior empresa no mercado interno em vendas para o setor bens de consumo, com cerca de US\$ 8.811,3 milhões. Nesse mesmo ano, registrou lucro de US\$ 323,6 milhões e rentabilidade de 6,7%.

4.3 Liderança em custos

Embora as estratégias de crescimento da BRF estejam apoiadas com maior intensidade em padrões de concorrência que estão mais interligados às estratégias de diferenciação de produto e marca, a empresa vem procurando auferir ganhos de produtividade em custos, por meio de implementações de programas de otimização de suas linhas produtivas e de ganhos em

economias em escala.

Com o objetivo de obter menores custos operacionais e assegurar taxas de retorno, as empresas do setor de alimentos investem de modo massivo em aperfeiçoamento do aparato tecnológico. A BRF, acompanhando as características do setor de alimentos, registrou no ano de 2003 um maior controle adequado de seus custos e um aumento significativo do volume de sua produção. (PERDIGÃO, 2004)

No entanto, para se obter vantagens de custos e se destacar perante o mercado, é necessário que a redução de custos incorridos ao longo de sua cadeia de valor seja inferior aos custos acumulado pela concorrência. (SADIA, 2005)

Apesar da pressão advinda do incremento acentuado dos custos das matérias-primas dos produtos e da valorização cambial, a BRF buscou compensar, durante o período em análise, esses aumentos sazonais com a diminuição de sua margem bruta e menor impacto sobre custos direcionados ao consumidor. (BRF, 2011)

Com a intenção de aumentar a rentabilidade e diminuir seu endividamento, a empresa procurou de forma regular reduzir seu nível de alavancamento no mercado, principalmente quando a conjectura econômica apresentava-se desfavorável. Para que isso fosse alcançado, a empresa reduziu em larga escala os seus custos operacionais e demais despesas gerais, relacionadas as atividades administrativas. (BRF, 2009)

A despeito de representar ganhos na gestão e resultados financeiros, a liderança de custos não representou um foco estratégico para crescimento da BRF. Isso não significou que a forma de competição pelo preço tenha sido de todo abandonada pela empresa.

Observa-se de modo mais claro a adoção da liderança de custos como meio de competição por mercado a partir do ano de 2009, quando devido à fusão entre Sadia e Perdigão foram segmentadas as marcas, visando posicionar a Sadia no mercado diferenciado, e a Perdigão e outras marcas menores nos segmentos mais populares.

Ademais, entre os anos de 2009 e 2014, a BRF houve as estratégias de liderança em custos foram realizadas com o intuito de aprimorar a estrutura de custos a fim de aumentar sua eficiência produtiva. Buscando alcançar maiores economias de escala e escopo, a companhia aumentou sua capacidade de sua produção e continuou com programas de implementação de novas tecnologias a fim de racionalizar as atividades de produção e distribuição. (BRF, 2014)

Em 2012 a empresa passou por reestruturação concernente a precificação, de modo a encontrar o preço ótimo, ao invés da agressiva estratégia de análises de custos operacionais. A precificação amparada tanto nos custos operacionais, como na análise dos movimentos da concorrência, permite a obtenção de preço balanceada, desvinculando a liderança de custos da

estratégia de crescimento e focando-a na obtenção de margens financeiras de retorno. (LAN, 2012)

Em 2013, embora os preços médios tenham crescido 6,5%, resultado referente à melhoria de portfólio e aumento de preços, os custos médios estiveram 5,3% acima do mesmo período do ano anterior. Para alcançar vantagem em custos, a empresa iniciou em 2013 um projeto com mais de 30 mudanças físicas previstas que relacionaram sua malha logística. (BRF, 2014)

Com intenso investimentos em tecnologia e no treinamento constante de seus colaboradores e cooperados, a empresa procurou uma melhora significativa nos indicadores técnicos, como o de criação de aves, e o aumento da produtividade de seus colaboradores.

Assim, nos últimos anos, por meio de estratégias de liderança em custos a BRF é considerada uma indústria produtora de baixo custo em mercado que está em expansão. A empresa procurou obter vantagens competitivas para explorar oportunidades de crescimentos por meio da redução de custos em sua cadeia produtiva, ganhos de escala e escopo e maiores ganhos com eficiências em sua produção e distribuição.

4.2 Diferenciação:

Com forte intensidade na elaboração de ampla gama de produtos, a BRF S/A intensificou a diferenciação como estratégia com o intuito de obter maior lucratividade e poder participar de forma mais significativa e enérgica no ambiente fortemente competitivo que está inserida.

Seja através de embalagens ou de fortes campanhas de marketing, a diferenciação como método de crescimento esteve assentada na base das estratégias de crescimento das empresas Perdigão e Sadia entre os anos de 2000 e 2008 e da BRF S/A a partir de 2009.

A força de suas marcas foi fator preponderante para o êxito de praticamente todos os seus lançamentos de produtos. Pautados principalmente pela inovação, a BRF S/A desempenhou investimentos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, redesenhando o quadro de opções de alimentação processada no cenário nacional.

Como forma de aproveitar a credibilidade de suas marcas, estrategicamente a criação dos novos produtos vieram acompanhadas de massivo investimentos em marketing, de modo a agregar peso ao portfólio de produtos. (PERDIGÃO, 2000)

No período em análise, houve inúmeras mudanças e lançamentos, modificando a forma como a BRF expõe a venda de produtos tradicionais.

Os destaques das estratégias de diferenciação que estiveram presentes nos lançamentos dos produtos no ano de 2000 foram a Mortadela Chesterella Perdigão, o Apresuntado Lanche Confiança e o Salame Italiano Light, na categoria Frios. (PERDIGÃO, 2000).

Além disso, houve a introdução da linha Prontinho no mercado, com feijoada e duas opções de feijão.

No lançamento dos produtos da linha Toque de Sabor foram adicionados a lasanha familiar, lasanha verde à bolonhesa, nhoque e rondellini, congelados. Lasanha à bolonhesa Turma da Mônica, na categoria Pratos Prontos e Semipronto.

Outros produtos que ganharam mercado nesse ano foram a Aprecciatta de pizzas, calzone e mini-pizzas. Aperitivos como sticks de presunto e queijo, coxinhas de frango, bolinho de aipim e recheados de queijo e frango também foram introduzidos no mercado.

Em 2001, a empresa investiu na qualidade nutricional de seus produtos como forma de diferenciação, mediante o lançamento da linha de produtos congelados Light & Elegant, da Perdigão – tornando-se precursora na elaboração de produtos com baixo teor de sódio. (PERDIGÃO, 2001)

As linhas Toque de Sabor, *Light & Elegant*, Empanados, Pratos Prontos, Turma da Mônica, Evidence e Borella foram reforçadas com novos itens em 2002. (PERDIGÃO, 2002)

Com o objetivo de atender as expectativas de seus consumidores, a Perdigão elaborou em 2002 o CRM (Customer Relationship Management), ferramenta de gestão de relacionamento.

Em 2003, a empresa ampliou sua linha de sobremesas congeladas – criada em 2002 – com o lançamento a versão doce dos Folhados Perdigão. (PERDIGÃO, 2003)

Para diferenciar a marca Perdigão, em 2004, quando completou 70 anos no mercado, investiu-se pesadamente no marketing. No ano a receita empregada no setor passou dos R\$ 31,4 milhões aplicados em 2003 para R\$ 40,4 milhões. (PERDIGÃO, 2004)

Os recursos foram aplicados, entre outras ações, produção do programa “Receitas da Vida” Perdigão – no qual eram divulgadas receitas e dicas culinárias – veiculado na Rede TV e na TV Mulher. A ação representou pioneirismo da empresa ao produzir um programa de televisão em rede nacional com o objetivo de dialogar e melhor atender às necessidades de seus consumidores. A iniciativa ajudou a fortalecer o slogan “Perdigão. O nosso maior segredo é você. Há 70 anos” – premiado pela Associação Brasileira de Marketing e Negócios (ABMN).

Ainda no mesmo ano, 29 novos produtos foram lançados no mercado. Os destaques foram os diferentes sabores de tortas, pizzas, folhadinhos, pastéis de forno e embutidos

(lingüiça e peito de peru defumado) e Franget's.

No ano de 2005, foi implementada melhoria estratégica dos canais de distribuição, a fim de satisfazer adequadamente a demanda sazonal litorânea por produtos prontos no período de férias de verão. Observada essa sazonalidade, várias ações foram tomadas no intuito de diferenciar a marca no período, destacando por meio da publicidade produtos das linhas de mortadela e presuntos (bastante consumidos na forma de lanches rápidos no período). (SADIA, 2005)

Outro lançamento diferenciador foi a pizza calabresa brotinho individual, em embalagem de seis unidades, criada com a intenção de atender as necessidades dos consumidores que residem sozinhos. A Perdigão lançou também os Empanados Palitas sabor legumes, elaboradas sem proteína animal, ampliando a linha de empanados e oferecendo alternativa a vegetarianos e pessoas que buscam alimentação mais balanceada. (PERDIGÃO, 2005)

Ainda no mesmo ano, foram adaptados corte de carnes para atender às preferências internacionais.

No ano de 2006 foi intensificado o lançamento de 30 novos produtos, com a produção dos seguintes itens: Mortadela Bologna Ouro Mini, Pizza Calabreza Brotinho, Salamini, Hot Wings, Donnuts de frango, Rock Dog, Papino, Chester® desossado, Lasanha de presunto e queijo ao sugo, Steak de frango sabor calabresa, Strogonoff e lasanha vegetal, Peito de peru cozido e defumado, Pizza meia frango com Catupiry® e meia muçarela, Mortadela Bolognella de Frango, Patitas de legumes, Croquete de aipim, Hambúrguer de frango com cenoura Turma da Mônica, Margarina Turma da Mônica, Palitinhos de frango, Patê de presunto defumado, Hambúrguer de frango, Mini pão de queijo, Tender freski, Mortadela sem cubos de gordura, Mini croc, Pizza baiana, Lingüiça paio e fina, Peito freski defumado, Hambúrguer west burger e Carne de peru specialite. (PERDIGÃO, 2006)

Já em 2007, a Perdigão se tornou a primeira empresa brasileira do setor de alimentos a oferecer embalagens em braile, facilitando o acesso a consumidores com deficiência visual, além de dispor de serviço de atendimento por telefone para pessoas com deficiência auditiva. Foi lançada a linha *Pense Light*, com 23 produtos mais saudáveis, sob a marca *Batavo*. (PERDIGÃO, 2007)

No ano de 2008 a estratégia focou-se na aplicação de produtos da linha *Pense Light* (com teor reduzido de sódio e gordura), agregando-se valor, ainda, mediante o desenvolvimento de embalagens “ecológicas (com maior índice de reciclagem). (SADIA, 2008)

Em 2009, ano da fusão entre Perdigão e Sadia, o foco foi na melhoria de processos, com destaque na otimização das embalagens focada a redução do consumo de materiais. (BRF, 2010)

O ano de 2010 foi marcado pela criação da linha Meu Menu, sob a marca Perdigão, oferecendo produtos congelados em porções individuais para atingir público jovem e pessoas que residem sozinhas. (BRF, 2009)

2011 a diferenciação teve como foco a ampliação do investimento em marketing nos Emirados Árabes, como forma de manter e ampliar o *Market share* local. Em termos de inovação, no ano foram lançados 288 novos *SKUs*, com 43 produtos diferentes no mercado interno e 121 voltados ao mercado externo. (BRF, 2010)

Em 2012 houve a consolidação dos pratos prontos congelados, com foco na promoção da Sadia como linha premium dos produtos da empresa. Também foi usada a marca Sadia como meio de compensação da ordem do CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica de suspensão do comércio de vários produtos tradicionais da Perdigão. (BRF, 2013)

No ano de 2013 a Sadia contratou o arquiteto Marcelo Roenbaum para assinar kits promocionais de produtos, ofertando aos consumidores bolsa térmica versátil e com design contemporâneo (pois poderia ser usada de 3 maneiras distintas), reforçando a ideia de marca com maior valor agregado. (BRF, 2014)

Por fim, como método de diferenciação em 2014 a Sadia ampliou a linha Assa Fácil (lançada em 2012) e Qualy, lançou a linha Soltíssimo de embutidos fatiados (dispostos em práticas embalagens abre-e-fecha), além de novas linguiças com menos gordura e peito de peru com menor quantidade de sódio. (SADIA, 2013)

A manutenção de seu posicionamento dominante no mercado também foi objeto de ações de marketing com patrocínio à seleção brasileira de futebol no ano em que o Brasil sediava o evento.

4.3 Diversificação

A evolução da diversificação como estratégia da empresa BRF S/A para o presente estudo está relacionada as estratégias de diversificação das empresas Perdigão e Sadia entre os anos de 2000 e 2008 e da BRF a partir de 2009.

Com o intuito de compartilhar os riscos que permearam o mercado e não se ater a uma atividade exclusiva, as empresas Perdigão e Sadia utilizaram a estratégia de diversificação com o intuito de alcançar maiores rendimentos e dar apoio a linha de atividade principal, experimentando crescimento diante de seus concorrentes entre os anos de 2000 e 2009.

Em 2000, através de uma política agressiva de inserção em novos mercados,

foram adicionados 33 novos produtos à cesta da Perdigão, totalizando um mix de mais de 400 produtos. A Perdigão também foi a pioneira no mercado nacional em lançar duas linhas de produtos lights: Chester-Perdigão e Peru-Batavo.

No mesmo ano em que passou a comercializar novos o Peru, a Perdigão lança a linha de pizzas prontas congeladas (que viriam a se tornar estrondoso sucesso no mercado).

Em 2001, 35 novos produtos foram lançados: 24 sob a marca Perdigão e 11 Batavo. Destacando-se entre os novos produtos a linha chamada “Light e Elegant”, entre eles: os produtos processados de peru da Perdigão, com hambúrguer, presunto cozido, salsicha, mortadela, peito cozido, e peito cozido e defumado. Ainda no mesmo ano a Perdigão também adere a um nicho quase inteiramente monopolizado, o de peru de Natal.

A Perdigão registrou um aumento de 18,4% no volume comercializado de pratos prontos congelados à base de massa, totalizando crescimento de 26% nos volumes de outros produtos processados, que incluem ainda pizzas, aperitivos, vegetais e pão-de-queijo.

No ano de 2003, foram lançados 31 novos produtos – 18 na marca Perdigão e 13 na marca Batavo – com destaque para as pizzas doces da linha Apreciatta, os folhados e nhoques recheados, e a linha Escolha Saudável, de produtos funcionais à base de soja.

O foco da expansão diversificadora da empresa em 2004 foi a ampliação da participação em *food-service*, criando, produzindo e entregando produtos a cadeias de *fast-food*, hotéis e restaurantes. No mercado interno lançou 25 novos produtos, aumentando o valor agregado para o cliente.

Nos próximos anos foram lançados (2005 e 2006) mais de 30 novos produtos, com destaque alimentos vegetarianos (100% a base de soja), sobremesa a base de soja, além da primeira marca nacional de margarina destinada ao público infantil: a Turma da Mônica, com sabor acentuado de leite e enriquecida de vitaminas.

A Perdigão ingressou em 2007 no mercado de margarinas por intermédio da aquisição das marcas Claybom, Doriania e Delicata, do qual a Sadia já tinha participação expressiva desde o lançamento da marca Qualy em 1991.

A Batavo ingressa em 2008 no mercado de leite em pó e de leite condensado. Apresenta, ainda, a linha Naturis Vegetal, comercializando brócolis, ervilha, e mix de vegetais congelados frescos. No mesmo ano, a Perdigão lançou pratos de parmegiana de carne e frango congeladas.

Em 2009 a Batavo amplia a linha Pense Light mediante a incursão no mercado de chás prontos.

Aproveitando-se do know-how em congelados, no ano de 2010 lançamento a BRF inaugura em seu portfólio o segmento de salgadinhos.

Em 2011 a empresa diversifica sua marca Sadia, lançando os queijos prato e muçarela da Sadia (que competirão com os já existentes laticínios da Batavo).

No ano seguinte, a Sadia lançou sua linha de linguiças e ainda criou novo segmento de mercado com a linha “Assa Fácil”, voltada ao comércio de produtos de proteína animal focados na conveniência.

Por intermédio da marca Batavo, ainda em 2012, a companhia entrou no mercado de sucos, lançando a linha Hidra (a base de soro de leite).

No ano de 2013 há o lançamento no mercado interno do iogurte grego da Batavo, que atingiu ao final do ano a marca de 8% de market share. Também foi lançada a linha Arroz Mais, diversificando o mercado de congelados, até então dominado por massas.

4.4 Internacionalização

As estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas Sadia e Perdigão entre os anos de 2000 e 2008 e pela BRF a partir de 2009 tiveram importância fundamental para o alcance do crescimento obtido pelas companhias.

Buscando atuar de maneira significativa no mercado internacional e com o intuito de obter o reconhecimento de suas marcas no cenário global, as empresas utilizaram-se da estratégia de internacionalização como base para seu crescimento. Entre os anos de 2000 e 2001, a Companhia (Sadia, 2002) exportou seus produtos para mais de 60 países. No cenário internacional, a empresa possuía filias e escritórios na América Latina, Europa, Ásia e Oriente Médio.

A Perdigão também focou no mercado da região do Oriente Médio no século XX, mais especificamente o Iraque, atendendo as exigências culturais específicas atreladas aos cortes de frango (PERDIGÃO, 2002).

No tabuleiro internacional, as duas companhias mantiveram liderança no mercado externo de cortes de frango. A Perdigão foi elencada como a segunda maior exportadora de frango do país. Para a companhia o primeiro passo para a internacionalização foi dado com a abertura de escritórios no exterior, fundamentais para o entendimento da demanda dos mercados internacionais envolvidos, não somente para atender o volume de vendas, mas também para o desenvolvimento de novos produtos, compreensão da logística e fazer o pós-venda (VARANDA, et al., 2010).

Em 2001, foi feita uma associação entre as empresas Sadia e Perdigão, com o intuito de alavancar as exportações em regiões do Leste Europeu e Ásia Central. Para que tal objetivo fosse alcançado, foram criados dois escritórios: um na cidade de São Paulo e outro em Moscou, na Rússia. Nesse mesmo ano, foram inaugurados uma unidade de negócio na cidade de Bolonha, na Itália, e definido uma nova marca internacional, a Perdix (PERDIGÃO, 2002).

Com o objetivo de atender exclusivamente ao mercado externo, a marca Perdix foi lançada inicialmente na Dinamarca, na Alemanha, na Holanda e em Hong Kong e Cingapura. Entre empanados, hambúrgueres, salsichas e produtos de frango, foram desenvolvidos 15 produtos para atender a demanda da Europa, Oriente Médio e Extremo Oriente.

A intensificação dessas novas relações comerciais internacionais, resultou em duas principais vertentes: (i) instalação de um escritório em Dubai nos Emirados Árabes, com a intenção de dar maior agilidade operacional às transações comerciais e aproveitar as oportunidades e atender de modo mais satisfatório esse novo público; e (ii) o estabelecimento de mais um escritório no continente europeu, dando maior autonomia nas negociações ao escritório em Londres, que passou também a coordenar sua nova unidade na Holanda (VARANDA, et al., 2010).

Segundo dados disponibilizados no relatório anual de resultados da BRF S/A, em 2002, as exportações cresceram 16,5% em volume.

Em 2003, as exportações de produtos de proteína animal mereceram destaques para a Rússia, maior importadora de carne suína. A companhia criou a marca “Fazenda”. Dentre os mais variados produtos como pizzas, massas e, principalmente, empanados, como o Big Chicken, foi feita uma campanha de intensificação de vendas (Sabor em todo lugar), no ano de 2005, com forte investimento em *marketing* (PERDIGÃO, 2003).

O processo de internacionalização teve fortes impactos entre os anos de 2003 e 2004. Segundo reportagem da revista BBC Brasil (2004), o setor exportador de alimentos teve um elevado crescimento em suas vendas de produtos avícolas e suínos, principalmente para a União Européia e Ásia, que substituíram a carne bovina por carnes de aves e suínos, em virtude de medidas sanitárias impostas, como regulamentos e sanções relacionadas à doença da vaca-louca. De maneira similar o mesmo ocorreu em virtude da febre-aftosa entre os anos de 2004 e 2006.

A resposta imediata e o rápido direcionamento da produção de aves e carcaças de suíno in natura para o mercado externo, permitiram à empresa o aumento do nível de suas vendas, em 38,5%. As exportações foram direcionadas para a Europa, com incremento de 79,5%; para o Oriente Médio, com 60,6%; e para o Extremo Oriente, com 40%.

Dando continuidade às estratégias de internacionalização, a empresa criou no continente europeu, dois escritórios de vendas, na Inglaterra e na Holanda. Com o objetivo de

reduzir custos e obter maior rapidez e eficiência nos processos de distribuição, a companhia deu maior autonomia, por meio da criação de uma gerência regional na Holanda (PERDIGÃO, 2003).

Com o objetivo estratégico de agregar valor e atender a demanda externa por produtos alimentares de modo satisfatório, a Perdigão precisou adaptar suas unidades fabris às alterações mercadológicas, e passou a exportar itens como o frango desossado e a perna desossada cortada em pedaços (PERDIGÃO, 2003).

No ano seguinte, foram criadas 2 unidades de vendas em Cingapura e Tóquio, com o objetivo de aumentar o diálogo com os clientes na região asiática e assim poder comercializar seus produtos garantindo maiores volumes de vendas e melhores preços.

O retorno das estratégias aplicadas foram rápidos. A empresa registrou um aumento de 26% em suas vendas e 7% de receita.

A empresa registrou crescimento de suas exportações na Europa, incrementando 26% em receitas e 7% em volumes, embora tenha sido registrada retração de demanda nesse mercado; no Extremo Oriente: 77% de acréscimo em receitas e 24% em volumes. O Japão elevou suas importações em quase 149%, quando os preços médios estavam favorecidos pelo impacto da influenza aviária. No Oriente Médio, as exportações ficaram 33% maiores em valor e 40% em volume; já os demais mercados, como Eurásia e África, apresentaram crescimento de 74% e 100%, respectivamente, em receitas, apesar das barreiras e cotas estabelecidas pela Rússia.

Os derivados de suínos também estiveram mais presentes no comércio internacional, especialmente as da Eurásia, Hong Kong e Cingapura. Tais produtos tiveram acréscimos de exportação de 42% em volumes e 89% em receitas.

Na linha de frente deste processo de internacionalização, a intensificação das vendas e dos processos desempenhados pelos escritórios localizados no exterior, a empresa inaugurou uma nova unidade empresarial voltada para vendas em Cingapura, reforçando as ações e estratégias de crescimento com foco no mercado do Extremo Oriente.

O ano de 2005 foi marcado por entraves sanitários como a febre aftosa – que provocou o banimento do Mato Grosso do Sul e do Paraná das exportações de carnes bovinas e suínas para alguns países importadores – e a gripe aviária, que afetou especialmente os países asiáticos (SILVA, et. al, 2006).

Segundo artigo, os volumes de abates acompanharam, no geral, a demanda crescente das exportações. O segmento de suínos registrou crescimento de 12%, totalizando 3,6 milhões de cabeças. De um total de 520,6 milhões de cabeças de aves abatidas, o setor demonstrou crescimento anual de aproximadamente 6,9%. No segmento de bovinos, com o abate iniciado em dezembro de 2005 totalizou 9,6 mil cabeças.

Não obstante, a produção de frigoríficos de carnes atingiu 1,2 milhão de toneladas, uma crescimento de 12,8% (dos quais 11% correspondem a aves e 15% a suínos/bovinos). Os demais produtos processados também registraram crescimento no ano de 2005, registrando aumento de 13% no volumes, que correspondeu 22,4 mil toneladas.

Seguindo os dados fornecidos pelo artigo, a ocorrência de casos que foram associados à gripe aviária, que reapareceu na região asiática e provocou reflexos no continente europeu, afetou drasticamente as exportações de carne brasileira.

A Rússia, maior importadora de carne suína brasileira, suspendeu a comercialização. Segundo a revista BBC Brasil (2014) o embargo russo dividiu os exportadores brasileiros. Enquanto produtores de frango e carne suína atribuíram ao embargo um crescimento de mais de 100% nas vendas para os russos neste ano, os exportadores de carne bovina parecem ter se decepcionado.

Segundo a Revista de Agronegócio da FGV (2007), os produtores do estado de Santa Catarina, considerados o maior produtor nacional de carne suína (45% de participação), exportavam δ da sua produção para o mercado russo quando tiveram suas exportações embargadas.

A incidência de casos de gripe aviária, que ressurgiu na Ásia, com reflexos na Europa; a suspensão da importação de suínos pela Rússia e a desvalorização do dólar frente ao real foram pano de fundo de um cenário que fizeram de 2006 um período pouco favorável para as empresas exportadoras.

Em linhas gerais, como a Rússia era responsável por 70% da compra de carne suína brasileira e 15% da bovina, o país deixou de exportar mensalmente cerca de 20 mil toneladas de carne suína, que correspondeu em valores, a quase US\$ 950 milhões.

Quase dois anos depois, após ter passado o foco de febre aftosa no estado de Mato Grosso do Sul, o Brasil finalmente derrubou o último grande entrave às exportações de suas carnes. O setor mais prejudicado no período foi a suinocultura. Apresentando perdas equivalentes a quase um ano de exportações. O retorno favoreceu, principalmente, os estados de Santa Catarina e Paraná, respectivamente, os maiores produtores nacionais de suínos e frangos.

Para a Sadia, a internacionalização a partir de plantas industriais só começou na Rússia, em 2006, através de uma *joint venture* com a Miratorg, uma das maiores distribuidoras de carnes no varejo daquele país, cujo o principal objetivo foi atender o próprio mercado soviético, assim como os demais países do leste europeu.

Em 2007 a Perdigão adquire o controle da firma holandesa Plusfood Groep BV, passando a processar carnes diretamente em solo europeu, com foco no mercado de *food service*.

Do ponto de vista estratégico, a alta performance da Companhia, o ano de 2008 e 2009 impactou de forma acentuada e de forma contraditória, em virtude da ruptura no fluxo do comércio externo, o qual se traduziu em queda nas exportações. Diante de um ano difícil em termos de resultados foram adotadas medidas austeras como revisão orçamentária e cortes de custos, bem como o ajuste de produção, remanejando os volumes no mercado interno para compensar as perdas no mercado externo.

Sob a ameaça de impactos mais severos em suas economias, a maioria das nações adotou medidas de proteção aos seus mercados, visando atenuar os impactos negativos sobre o consumo e o nível de produção deflagrados pela crise financeira internacional.

As políticas governamentais adotadas mundialmente surtiram efeitos somente a partir do 2º semestre de 2009, quando muitos indicadores macroeconômicos começaram a dar mostras de recuperação, trazendo alívio aos mercados.

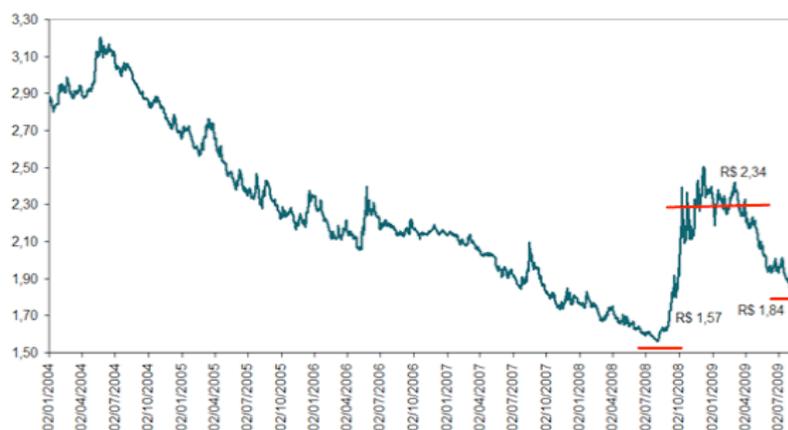
No Brasil, os condutores da política econômica lançaram pacotes de estímulo ao consumo, como a redução do IPI para automóveis, e mecanismos de flexibilização monetária, a exemplo da redução do compulsório bancário e da taxa Selic. Como resultado, o país foi um dos poucos que apresentou bom desempenho econômico em 2009, gerando saldo positivo de empregos e atraindo fluxo de capital estrangeiro.

Por sua vez, as vendas externas de frango ficaram estáveis, para o mesmo período. A redução do volume exportado para regiões que foram afetadas, de forma direta, pela conjuntura econômica, como a Europa (que apresentou uma diminuição de 6% do volume embarcado), foi compensada pela elevação das exportações para o Oriente Médio e África, que registraram aumento de 22,7% e 22,2%, respectivamente.

Entretanto, vale salientar que os preços médios de exportação em dólar foram drasticamente afetados em virtude do câmbio, como pode se observar na figura abaixo:

Figura 02 – Taxa de Câmbio Nominal (Cenário Brasileiro) – R\$/US\$

Fonte: Revista BBC Brasil, 2009.



A taxa de câmbio real, que seguia uma trajetória de apreciação desde 2004, sequer retornou aos níveis observados antes da crise, como mostra a figura abaixo.

Nesse período, foi registrado a maior desvalorização do dólar, o que implicou em queda de 16% nas exportações.

As exportações de carne bovina tiveram queda em volume e em valor, em decorrência da contração da situação econômica global. O volume exportado em 2009 teve queda 10% em relação ao ano anterior, enquanto os preços médios tiveram queda de 14%.

No mercado de carne suína, o volume exportado registrou alta de 15%, bom desempenho que se deve à demanda da Rússia, que elevou as compras em 18% em relação ao ano anterior, e representou 43% das exportações físicas brasileiras de carne suína. Entretanto, os preços médios não seguiram a mesma trajetória e apresentaram queda de 28% em 2009, em comparação ao preço médio do ano anterior.

No continente europeu, ainda com a economia abalada pelo efeitos conjunturais financeiros globais, houve uma retração da demanda por produtos de carnes, em especial, no segmento de processados e de carne de peru, que mantiveram os estoques elevados também em virtude da sustentação da produção local.

As exportações para a o Oriente Médio foram as mais impactadas, com efeitos mais severos no início do ano. Houve uma discreta reação positiva no segundo semestre de 2009, entretanto diante da alta volatilidade de preços e volumes, o cenário não foi favorável, verificando oferta excessiva de carne de frango.

Em 2011 e 2012 a empresa focou no ingresso do mercado argentino, adquirindo a Avex, Danica e Quickfoods.

Foi iniciada a construção de uma unidade fabril em Abu Dhabi no ano de 2012, iniciativa que visa promover crescimento orgânico (para além das aquisições concêntricas) da empresa no mercado externo.

Em 2013 a companhia revisitou sua estratégia de internacionalização estabelecendo os seguintes objetivos: (i) crescimento por meio da contínua qualificação do portfólio de produtos; (ii) desenvolvimento de mercados e canais; (iii) mais penetração de produtos com marca forte.

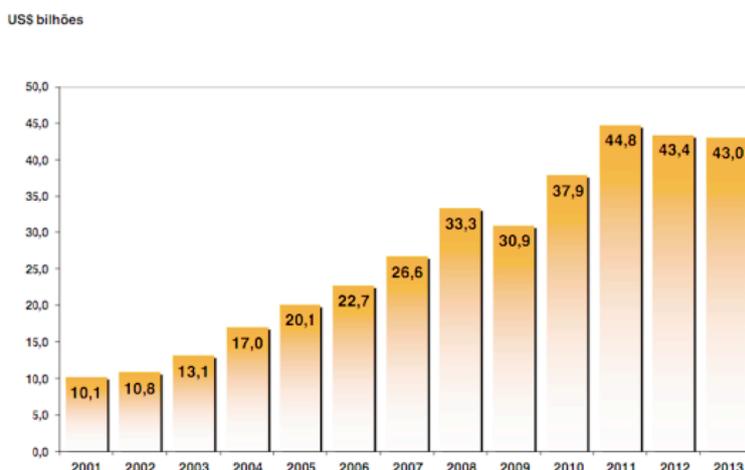
Essas estratégias visam aproveitar ao extremo os movimentos de expansão realizados por meio de aquisições e cooperação nos anos anteriores. Nesse sentido em 2013 foi realizada a integração das plantas adquiridas na Argentina. O *target* na Europa foi na melhoria do mix de produtos ofertados, com especial atenção em linhas consideradas *premium*, o movimento adveio do aproveitamento da fábrica da Plusfood no continente.

A expansão comercial para o extremo oriente, ainda, foi incentivada pela abertura de novo escritório comercial na cidade de Seul, na Coréia do Sul.

No ano de 2014 foi inaugurada a fábrica da empresa em Adu Dhabi, e finalizada a aquisição da Federal Foods – distribuidora de alimentos da Arábia Saudita. Outrossim, a BRF adquiriu parcela do capital da Al Khan Foods, que atua em Omã, e a maioria do capital da Alyasra, atuante na distribuição no varejo e food servisse no Kuwait. No ano planejou-se a expansão das operações nos países do Cone Sul (Chile, Uruguai e Paraguai), por intermédio das instalações sediadas na Argentina.

Nos últimos anos, as exportações de produtos alimentares ganharam força no mundo e o país teve participação preponderante no contexto mundial, conforme gráficos abaixo:

Gráfico 06: Exportações da Indústria de Alimentos – 2001 a 2013



Fonte: Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA) - Secretaria do Comércio Exterior (SECEX), 2014.

Gráfico 07: Variação das Exportações da Indústria de Alimentos – 2002 a 2013

Fonte: Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA) - Secretaria do Comércio Exterior (SECEX), 2014.



Nesse cenário, a estratégia de internacionalização da BRF mostrou-se bem sucedida, havendo reposicionamento das ações da empresa, modificando sua atuação a partir do biênio 2012/2013 com vistas ao crescimento orgânico, utilizando-se as bases externas incorporadas ao patrimônio por intermédio de aquisições.

4.5 Cooperação e terceirização:

As empresas do grupo BRF firmaram acordos de cooperação no intuito de ganhar mercados, expandindo sua marca no exterior. Essas parcerias foram focadas, em sua grande maioria, na formação de *joint ventures*.

No processo de internacionalização da Sadia, em 2000, foi estabelecida cooperação com uma subsidiária da Cargil, a Sun Valley, no intuito de ingresso no mercado de alimentos processados corte de frango no Reino Unido, resultando na criação da *joint venture* Concórdia Foods Limited, sediada na Inglaterra.

Em 2001 a Perdigão e a Sadia firmaram parceria e lançaram criaram a Brazilian Food Trading, BRF, uma associação voltada a negociar e comercializar em mercados emergentes produtos avícolas e alimentos em geral desenvolvidos e criados por ambas as empresas.

A aliança teve como mote a conjugação de interesses comuns no mercado externo, como meio de criar vantagens competitivas, diante da viabilidade de ganhos logísticos, a partir de melhores negociações de fretes e formação de estoques para atuar com rapidez.

No ano de 2002, a empresa fez acordo com empresas terceirizadas, as quais passaram a fornecer camarões. Criou-se, assim, uma nova linha de produtos voltada à exportação, a linha Freski, que acabou proporcionando uma abertura e facilitou o caminho para o mercado norte-americano, considerado como o maior importador mundial para esse produto.

Ainda em 2002, ocorreu a dissolução da sociedade com a Sadia na BRF e a Perdigão abraça o controle total da empresa, mudando a razão social para Brazilian Fine Foods, BFF.

A Perdigão firmou parceria também com a Universidade Federal de Santa Catarina no ano de 2003, por intermédio de convênio com a Finep. A parceria voltava-se na melhoria global da gestão, com a elaboração de estudos que permitiram reavaliar os processos industriais, de modo a encontrar soluções que apontassem novos caminhos para o aumento da competitividade e da produtividade no agronegócio, com a redução de custos.

Em 2004, a Perdigão consolidou parceria com a rede de restaurantes Burger King, um gigante do ramo de *fast-food*, a segunda maior cadeia do área de *fast-food* no âmbito mundial para este ano. Tornou-se, assim, fornecedora de derivados de frango para todas as franquias pertencentes à rede. No ano seguinte, a rede de restaurantes inaugurava a primeira loja da rede no país. Dentre outras parcerias que a Perdigão firmou com grandes redes atuantes no aquecido mercado de *fast-food*, destacam-se: Habib's, Giraffa's, Pizza Hut, China in box e Bon Grillê.

Os contratos de médio e longo prazo para fornecimento de produtos ao mercado de *food-service*, são um dos focos de expansão dos negócios da BRF até os dias atuais. Os Nuggets vendidos no McDonald's, por exemplo, são fabricados pela empresa.

O segmento institucional também viveu um momento de crescimento, em especial no que se refere a merendas escolares para escolas públicas. A Perdigão ainda atua na área de *catering* para os mercados aéreos e marítimos, contemplando o grande fluxo de navios estrangeiros que hoje aportam no País.

Em 2005, firmou-se mais duas parcerias com instituições de ensino renomadas. O convênio com o Instituto Tecnológico de Alimentos de Campinas (Ital), da Unicamp visava capacitar 26 colaboradores da área de Pesquisa e Desenvolvimento, promovendo troca de experiências enriquecedora com a promoção da vinda de oito especialistas estrangeiros. Foi também firmado acordo de cooperação científica com a Universidade Federal de Viçosa, no intuito de realizar projetos científicos de otimizando os resultados na criação de animais por meio do estudo da bioclimatologia de ambientes.

Após a aquisição da Frigorífico Batávia, detentor da marca Batavo a Perdigão firmou parceria com a Cooperativa Central de Laticínios do Paraná, a CCLP.

Ainda em 2005, a Perdigão firmou acordo de arrendamento do Frigorífico Frigoalta, para poder ingressar no mercado de abate de bovinos. O negócio representou ganhos para ambas as empresas, na medida em que as plantas da Frigoalta estavam desativadas por problemas financeiros. Ao mesmo tempo a operação propiciou acesso imediato a mercados externos, na

medida em que o grupo arrendante já detinha uma série de licenças (EXAME, 2005).

No ano de 2007, a Sadia fez parcerias e patrocinou as delegações olímpicas brasileiras que participaram dos Jogos Pan-Americanos do Rio 2007, assegurando à empresa exclusividade na comercialização de alimentos, que ocorreu até o ano 2008, quando aconteceram os Jogos Olímpicos em Pequim. Ainda em 2007, formou-se uma *joint venture* (nominada UP alimentos) entre a Sadia e a Unilever para a produção e distribuição de produtos com a marca Becel.

Em 2012 foi consolidada pela empresa uma *joint venture* com a chinesa Dah Chong Hong Limited (DCH), para distribuição o varejo e food servisse no mercado chinês. A iniciativa visa usar a estrutura de armazenagem, vendas e distribuição da DCH em Hong Kong, Macau e China continental (parceria encerrada em meados de 2014).

A empresa atualmente conta com uma frota terceirizada de cerca de 8 mil veículos para distribuição direta de produtos no mercado interno.

Com intuito de expansão no mercado da Arábia Saudita, foi firmado em 2013 acordo de cooperação com Americana Group, por meio do qual a BRF passou a pautar estratégias conjuntas de inserção no Oriente Médio (mormente para comércio de frango inteiro).

4.6 Fusões e Aquisições

Dois métodos bastante eficazes de manutenção da competitividade e crescimento das companhias no cenário econômico das últimas décadas são a fusão e aquisição de empresas. Por tais estratégias afigura-se possível proporcionar crescimento empresarial, com redução sinérgica de custos, ingressando de modo imediato e relevante em mercados ou segmentos diversificados, e absorvendo capital humano qualificado e aportes tecnológicos, propiciando, em última análise, ganhos em escala.

A fusão refere-se à conjugação de ao menos duas empresas, usualmente de ramos afins, mediante a reunião de seus patrimônios em uma nova sociedade empresária, ao passo que a aquisição representa a compra de outras firmas, comumente de setores distintos, e não necessariamente da totalidade de seu capital social (ou composição acionária), com ou sem extinção da personalidade jurídica inicial de cada uma. (Camargo et al., 2005, p.48)

Conforme os ganhos experimentados pelas firmas, Britto (2002, p.339-341) classifica as fusões em quatro formas, a saber: (i) horizontal; (ii) vertical; (iii) concêntrica; (iv) de conglomerado puro.

Na fusão horizontal ocorre associação entre sociedades empresárias pertencentes

ao mesmo ramo de atuação no mercado (com identidade de produtos e até mesmo público-alvo), ou seja, há reunião de duas ou mais concorrentes diretas.

Na hipótese, gera-se concentração de mercado tendente a consolidação de estrutura oligopolista concentrada. Conforme o autor, a fusão horizontal propicia redução de custos (decorrente do ganho de escala), melhora nos canais de distribuição (ampliando a presença de ambas as empresas no mercado), e maior poder de barganhar preços.

O mesmo autor qualifica a fusão vertical como a união entre empresas que participam da mesma cadeia produtiva, mas níveis distintos, possibilitando, assim, a integração na cadeia de valor. Essa forma de fusão pode representar a conjunção sinérgica de negócios para frente (*downstream*) ou para trás (*upstream*). Em ambos os casos, a pretensão é reduzir custos e alcançar maior patamar de controle ao longo da cadeia de valor (Brito, 2002, p.340).

A fusão concêntrica visa expansão geográfica, mediante a reunião de empresas com atividades suplementares, possibilitando a ambas inserção em novos mercados e ampliando o quadro de clientes.

Por sua vez, a fusão de conglomerados se dá quando associam-se firmas de ramos distintos, sem que haja sinergia imediata de operações concernentes a atividades produtivas. Entretanto, a formação de conglomerados propicia redução de riscos inerentes aos negócios de ambas, e proporciona certa redução de custos atinentes a conjugação de atividades atinentes aos setores de gerenciamento de pessoal, contabilidade, *marketing* e administração como um todo.

A partir da inserção econômica globalizada que o Brasil experimentou na década de 1990, as práticas de fusão e aquisições se tornaram a tônica de firmas locais para fazer frente ao mercado oligopolista que se aproximava. Esse movimento foi responsável não só pela reestruturação do sistema produtivo do país, mas igualmente pela alteração do mercado consumidor (em relação imbrincada de oferta e demanda por novos produtos).

Com a eliminação de barreiras protecionistas, e diante da alteração do cenário mercadológico, as empresas do grupo BRF passaram a reestruturar-se, promovendo a aquisição de uma variedade de firmas.

Nos anos 2000/2001 a Perdigão adquire o Frigorífico Batávia (detentor da marca Batavo). Nos anos de 2007/2008 compra a Eleva, detentora da marca Avipal (com grande inserção no ramo de produção de frangos) e a Elegê (líder no mercado de laticínios), Paraíso Agroindustrial S.A., além da holandesa PlusFood Groep BV (visando atuar no mercado europeu).

Esse movimento culminou com a própria criação da BRF no ano de 2009, consolidada tão somente em 2012, mediante a junção das sociedades empresárias detentoras das marcas Sadia, Perdigão e Batavo.

A fusão representou integração vertical, horizontal e concêntrica

Mas a consolidação no mercado não parou em 2009-2012, até 2014 foram adquiridas novas matrizes produtivas e de distribuição, principalmente voltadas a ganhos concêntricos, visando a internacionalização da companhia.

Como exemplo disso têm-se que a atuação na Argentina foi reforçada com a compra da Avex e Danica em 2011, e QuickFood no ano de em 2012 (incorporando a marca Paty), nos Emirados Árabes com a aquisição da Federal Foods em 2013, de parte do capital social da Al Kahn, em Omã (2014). Alyasra Food Company, no Kwait em 2014.

Atualmente a BRF foca seus esforços de aquisições na obtenção de novos mercados no exterior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As estratégias adotadas pelas companhias são as principais responsáveis pela conformação de sua posição nos mercados em que atuam. A capacidade de avaliação dos fatores conjunturais e estruturais do mercado afigura-se primordial para adaptação das estratégias de atuação visando sua manutenção e crescimento.

A perene competitividade da indústria alimentar, inserida na realidade oligopolista mista, demanda das empresas a busca igualmente constante por técnicas empresariais inovadoras, voltadas não só a melhoria de gestão (a atingir liderança de custos) ou lançamento de novos produtos (diversificação), mas principalmente a diferenciação perante os demais competidores.

Os investimentos em diferenciação visando consolidar o reconhecimento imediato do consumidor de caracteres de qualidade nos produtos de seu portfólio de marcas mostram-se deveras importantes na ampliação do *Market share* e criação de receitas.

Ao longo do trabalho observou-se que a BRF S.A. adota de forma constante variadas estratégias de crescimento, que, em conjuntos, tem lhe rendido resultados satisfatórios, representando crescimento.

O crescimento observado, no período, decorreu das mais diversas fórmulas estratégicas realizadas com sinergia. As aquisições, por exemplo, visaram não só ganho de escala, mas igualmente a incorporação de capital físico e humano com vias e multiplicar o potencial de mercado da estrutura existente e da incorporada.

As diversas estratégias de crescimento implementadas no período fortaleceram a posição de mercado das marcas da BRF, e permitiram que a empresa apresentasse um acentuado crescimento, resultando em um destaque em nível global.

De mesmo modo, a internacionalização permitiu o incremento nas exportações por meio de investimentos em logística e distribuição nos mercados consumidores (notadamente os Emirados Árabes e Euroasiáticos). A ampliação da presença nos mercados externos também teve como efeito a necessidade (em relação tautológica de fatores – causa/efeito) de fixação de bases fabris além-mar.

A forte estratégia de internacionalização da companhia confluiu em significativo ganho, tornando a BRF uma gigante nacional e internacional no setor agroindustrial de transformação.

REFERÊNCIAS

- ABIA. Mercado interno para produtos industrializados: Gargalos. Disponível em: <<http://www.forumindustriadealimentos.com.br/palestras/ABIA%20-%20II.pdf>>. Acesso em: 03/04/2016.
- ABIA. Relatório anual 2010. Disponível em: <<http://pt.calameo.com/read/000182377a98ff937e76a>>. Acesso em: 27/03/2016.
- ABIA. Relatório anual 2011. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/8682320-Relatorio-anual-2011-desafios-e-superacoes-da-industria-da-alimentacao.html>>. Acesso em: 29/03/2016.
- ABIA. Relatório anual 2012. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vsn/anexos/relatorioanualABIA2012.pdf>>. Acesso em: 02/04/2016.
- ABIA. Relatório anual 2013. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vsn/anexos/RelatorioAnualABIA2013.pdf>>. Acesso em: 16/04/2016.
- ABIA. Relatório anual 2014. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vsn/anexos/relatorioanualABIA2014.pdf>>. Acesso em: 23/04/2016.
- ABIA. Relatório anual 2015. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vsn/anexos/relatorioanualABIA2015.pdf>>. Acesso em: 03/05/2016.
- ABREU, E., et al. Alimentação mundial – uma reflexão sobre a história. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902001000200002>. Acesso em: 03/04/2016.
- AGRO ANALYSIS, A revista de Agronegócio da FGV. Entenda melhor a China no Agronegócio mundial. Vol. 27, de 12 dezembro 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/agroanalysis/issue/download/1954/512>>. Acesso em: 23/04/2016.
- AMARAL, João J. F. *Como fazer uma pesquisa bibliográfica*. Fortaleza, 2007. Disponível em <<http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses-1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>>. Acesso em: 07/11/2015.
- AZEVEDO, P. F., FARINA, E. M., SAES, M. S.. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Editora Singular, 1997.
- BANCO DO NORDESTE. Informe Setorial da Indústria de Alimentos. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/documents/88765/89729/iis_ano8_n06_2014_industria_alimentos.pdf/9e86003a-9f7f-4781-9696-207b90c8bf0c>. Acesso em: 04/04/2016.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. *Redes de Cooperação Empresarial: Estratégia de gestão de uma nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BBC Brasil. “Gripe do frango” deve aumentar exportação brasileira em 10%. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/economia/story/2004/01/printable/040122_frangodbfn.shtml>. Acesso em: 23/05/2016.
- BBC Brasil. Resultado de embargo russo divide exportadores no Brasil. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/12/141209_russia_ru>. Acesso em: 23/04/2016.
- BNDES. Perspectivas do investimento 2015-2018 e panoramas setoriais. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2842/7/Perspectivas%20do%20investimento%202015-2018%20e%20panoramas%20setoriais_atualizado_BD.pdf>. Acesso em: 04/04/2016.
- BNDES. SIDONIO, Luiza et al. Inovação na indústria de alimentos: importância e dinâmica no complexo agroindustrial brasileiro. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1512/1/A%20mar37_08_Inovação%20na>

[%20indústria%20de%20alimentos_P.pdf](#)>. Acesso em: 04/04/2016.

BRASIL. Ministério da Agricultura. Exportação de Alimentos. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/exportacao/alimentos>>. Acesso em: 10/10/2015.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. Comércio internacional e crescimento econômico no Brasil. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://funag.gov.br/loja/download/864-comercio-internacional.pdf>>. Acesso em: 03/04/2016.

BRF, Revista BRF. Ranking na Forbes. Disponível em: <<http://revistabrf.com.br/no-ranking-da-forbes/>>. Acesso: 06/04/2016.

BRF. Relatório Anual 2009. Disponível em: <<http://www.brasilfoods.com/arquivos/revista/TM5VX4WP.pdf>>. Acesso em: 20/11/2015.

BRF. Relatório Anual 2010. Disponível em: <<http://ri.brf-global.com/arquivos/BRF%20Relatorio%20Anual%202010.pdf>>. Acesso em: 04/03/2016.

BRF. Relatório Anual 2011. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/arquivos/BRF_RA_Completo_20120712_pt.pdf>. Acesso em: 08/03/2016.

BRF. Relatório Anual 2012. Disponível em: <<http://ri.brf-global.com/arquivos/BRF%20RA%20Completo%20PT%20130625.pdf>>. Acesso em: 14/03/2016.

BRF. Relatório Anual 2013. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=52159&conta=28&id_arquivo=326867>. Acesso em: 21/03/2016.

BRF. Relatório Anual 2014. Disponível em: <<http://ri.brf-global.com/arquivos/BRF%20RA%20PT%20140609.pdf>>. Acesso em: 04/04/2016.

CASTRO, A. B.; POSSAS, M. L., PROENÇA, A. *Estratégias Empresariais*. 1.ed. Rio de Janeiro, 1996.

CASTRO, A. Observações sobre a indústria brasileira de alimentos. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901977000600005>. Acesso em: 13/04/2016.

CHIAVENATO, Idalberto; ARÃO, Sapiro. *Planejamento estratégico: Fundamentos e Aplicações*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CNI. Portal da indústria, *Brazil 4 Business: Alimentos e bebidas*. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/iniciativas/programas/brazil-4-business/2014/09/1,60192/alimentos-e-bebidas.html>>.

COSTA, Armando Dalla Costa, et al. *A Sadia e a Internacionalização do Agronegócio Paranaense*. Curitiba, 2007. Disponível em: <<http://www.empresas.ufpr.br/ecopar-sadia.pdf>>. Acesso em: 04/04/2016.

DANTAS, Alexis; KERTSNETZKY, Jacques; PROCHNIK, Victor. Empresa, indústria e mercados. In: KUPFER, David S.; HASENCLEVER, Lia (Orgs.). *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002. p. 23-41.

ESPINDOLA, Carlos José. *A dinâmica recente do Brasil no mercado mundial de alimentos*. 2014. Disponível em: <http://www.cbg2014.agb.org.br/resources/anais/1/1404306482_ARQUIVO_ENG2014AdinamicarcentedoBrasilnomercadomundialdealimentos_1_.pdf>. Acesso em: 10/05/2016.

EXAME.COM. A briga pelo boi. 2005. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/853/noticias/a-briga-pelo-boi-m0078153>>. Acesso em 27/04/2016.

FERRAZ, J. C. et al. *Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FERREIRA, P. *O processo de globalização do varejo de massas e as lutas competitivas: O caso do setor supermercadista no Brasil*. Disponível em:

- <http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Paulo_Roberto_Ferreira.pdf>. Acesso em: 04/03/2016.
- GEORGE, Kenneth D; JOLL, Caroline. *Organização Industrial: Concorrência, Crescimento e Mudança Estrutural*. Rio de Janeiro: Zahar Editores S/A, 1983.
- GIL, A. C.. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4.ed. 5.tir. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em : <http://www.pgtur.uff.br/sites/default/files/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 17/09/2015.
- HAUN, José Manoel Caixeta. SEAGRO. Perspectivas do agronegócio – SEAGRO. Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2014-01/seagro-apresentacao-resumo-dos-encontros-regionais---2012---jose-manoel-caixeta-haun.pdf>>. Acesso em: 04/03/2016.
- ITAMARATY. A indústria da alimentação. 2005. Disponível em : <<http://dc.itamaraty.gov.br/imagens-e-textos/Industria05-IndustriaAlimentacao.pdf>>. Acesso em: 13/04/2016.
- KON, Anita. *Economia industrial*. São Paulo: Nobel, 1994.
- KPMG. Pesquisa de Fusões e Aquisições 2013 – 2o trimestre. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Fusoes%20e%20Aquisicoes/2013/fusoes-aquisicoes-2-trimestre-2013.pdf>. Acesso em: 20/10/2014.
- KUPFER, David. Uma Abordagem Neo-Schumpeteriana da Competitividade Industrial. *Ensaio FEE*. Ano 17. no. 1. 1996. pp.355-72. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1996-1_Kupfer.pdf>. Acesso: 10/10/2015.
- MACHADO, Jurandi. Cenário de Carnes 2014. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_setoriais/Aves_e_suinios/25RO/Cenário%20Carnes%202014%202015.pdf>. Acesso em: 16/03/2016.
- MENDES, A. Exigências do mercado consumidor de carnes – 2014. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/documents/1355242/2359486/04+-+Mercado+de+Carnes+-+Cesar+Lopes+subst.+Ariel+Mendes.pdf/d28377b5-b7e1-412b-8c16-82aacaeb9e58>>. Acesso em: 06/04/2016.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégias*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NELSON, R; WINTER, S.. *Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica*. Campinas: Editora UNICAMP, 2005.
- OCDE-FAO. Perspectivas agrícolas 2015-2024. Disponível em : <<https://www.fao.org.br/download/PA20142015CB.pdf>>. Acesso em: 04/03/2016.
- OECD-FAO. Agricultural Outlook 2015. Disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/sites/ce0cb4bb-en/index.html?contentType=&itemId=%2fcontent%2fsummary%2fce0cb4bb-en&mimeType=text%2fhtml&containerItemId=%2fcontent%2fsummary%2fce0cb4bb-en&accessItemIds=%2fcontent%2fbook%2fagr_outlook-2015-en> Acesso em: 04/03/2016.
- PAULA, G. M.. *Estratégias corporativas e de internacionalização de grandes empresas na América Latina*. Serie Desarrollo Productivo, CEPAL, n. 137, 2003.
- PERDIGÃO. Relatório Anual 2000. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/arquivos/RelatoriodaAdministracao_4T00.pdf>. Acesso em: 25/10/2015.
- PERDIGÃO. Relatório Anual 2001. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/arquivos/Perdigao_RA2001_port.pdf>. Acesso em: 05/11/2015.
- PERDIGÃO. Relatório Anual 2002. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/arquivos/PERDIGAO_RELATORIO_ANUAL_2002_port.pdf>. Acesso em:

08/11/2015.

PERDIGÃO. Relatório Anual 2003. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/arquivos/PERDIGAO_RELATORIO_ANUAL_2003_port.pdf>. Acesso em: 08/11/2015.

PERDIGÃO. Relatório Anual 2004. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/arquivos/PERDIGAO_RELATORIO_ANUAL_2004_port.pdf>. Acesso em: 10/11/2015.

PERDIGÃO. Relatório Anual 2005. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/arquivos/PERDIGAO_RELATORIO_ANUAL_2005_port.pdf>. Acesso em: 10/11/2015.

PERDIGÃO. Relatório Anual 2006. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/arquivos/Perdigao_RelatorioAnual_2006.pdf>. Acesso em: 11/11/2015.

PERDIGÃO. Relatório Anual 2007. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/arquivos/RA_2007.pdf>. Acesso em: 13/11/2015.

PERDIGÃO. Relatório Anual 2008. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/arquivos/Relatorio_Anual_2008.pdf>. Acesso em: 20/11/2015.

PERDIGÃO. Relatório Anual 2009. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/arquivos/Relatorio_Anual_2009.pdf>. Acesso em: 25/11/2015.

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

PORTUÁRIA. Economia e Negócios 2008. Mais de cem empresas mostram a qualidade e a diversidade dos alimentos e bebidas brasileiros. Disponível em: <<http://www.revistaportuaria.com.br/noticia/4903>>. Acesso em: 04/03/2016.

POSSAS, Mário Luiz. *Estruturas de mercado em oligopólio*. 2.ed. São Paulo: HUCITEC, 1990.

POSSAS, Sílvia. *Concorrência e Competitividade: Notas sobre Estratégia e Dinâmica Seletiva na Economia Capitalista*. São Paulo: Editora Hucitec, 1999.

RODRIGUES, A (2013, julho 10). As empresas que mais crescem no Brasil. *Revista Exame*, 104402. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/noticias/as-empresas-que-mais-crescem-no-brasil>>. Acesso em: 20/10/2015.

RODRIGUES, Roberto. A importância do Agronegócio na Economia. Disponível em: <<http://www.cana.com.br/biblioteca/informativo/Palestra%20Roberto%20Rodrigues%20-%20Cópia.pdf>>. Acesso em: 23/04/2016.

RODRIGUES, Roberto. A produção de alimentos no mundo e o papel do Brasil. Disponível em: <<http://slideplayer.com.br/slide/50104/>>. Acesso em 14/04/2016.

RODRIGUES, Roberto. Indústria de Alimentos. Disponível em: <<http://gvagro.fgv.br/sites/gvagro.fgv.br/files/u5/05%202014%20-%20INDÚSTRIA%20DE%20ALIMENTOS.pdf>>. Acesso em 18/04/2016.

SADIA. Relatório Anual 2000. Disponível em: <<http://ri.sadia.com.br/ptb/s-26-ptb-2000.html>>. Acesso em: 28/10/2015.

SADIA. Relatório Anual 2001. Disponível em: <<http://ri.sadia.com.br/ptb/s-26-ptb-2001.html>>. Acesso em: 28/10/2015.

SADIA. Relatório Anual 2002. Disponível em: <<http://ri.sadia.com.br/ptb/s-26-ptb-2002.html>>. Acesso em: 03/11/2015.

- SADIA. Relatório Anual 2003. Disponível em: <<http://ri.sadia.com.br/ptb/s-26-ptb-2003.html>>. Acesso em: 03/11/2015.
- SADIA. Relatório Anual 2004. Disponível em: <<http://ri.sadia.com.br/ptb/s-26-ptb-2004.html>>. Acesso em: 06/11/2015.
- SADIA. Relatório Anual 2005. Disponível em: <<http://ri.sadia.com.br/ptb/s-26-ptb-2005.html>>. Acesso em: 07/11/2015.
- SADIA. Relatório Anual 2006. Disponível em: <<http://ri.sadia.com.br/ptb/s-26-ptb-2006.html>>. Acesso em: 10/11/2015.
- SADIA. Relatório Anual 2007. Disponível em: <<http://ri.sadia.com.br/ptb/s-26-ptb-2007.html>>. Acesso em: 11/11/2015.
- SADIA. Relatório Anual 2008. Disponível em: <<http://sadia.infoinvest.com.br/ptb/1632/c-1632-ptb.html>>. Acesso em: 13/11/2015.
- SAES, Maria Sylva Macchione. Estudo de Caso da Sadia: Desafio de uma cadeia produtiva diversificada. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/1072011-Ficha-tecnica-autores-maria-sylvia-macchione-saes-professora-doutora-do-departamento-de-administracao-da-fea-usp-coordenadora-do-pensa.html>>. Acesso em: 21/04/2016.
- SARQUIS, José Buainain . Comércio internacional e crescimento econômico no Brasil. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://funag.gov.br/loja/download/864-comercio-internacional.pdf>>. Acesso em: 13/04/2016.
- SATO, Geni Satiko. O desempenho da indústria brasileira de alimentos pós-plano real. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/ftp/iea/2004/seto2-0104.pdf>>. Acesso em: 23/04/2016.
- SCHUMPETER, J. [1911], (1982). *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural, coleção Os Economistas.
- SILVA, C.; ANJOS, M. *A dinâmica microeconômica: uma rediscussão*. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n2/a_dinamica_microeconomica.pdf>. Acesso em 20/03/2016.
- SILVA, Thalita Gomes et al. A febre aftosa e os impactos econômicos no setor de carnes – 2006. Disponível em: <http://cepea.esalq.usp.br/pdf/Artigo_febre_aftosa.pdf>. Acesso em: 15/04/2016.
- SZWARCFITER, Cláudio and DALCOL, Paulo Roberto T. Economias de escala e de escopo: desmistificando alguns aspectos da transição. Prod. [online]. 1997, vol.7, n.2, pp. 117-129. ISSN 0103-6513. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v7n2/v7n2a01>>. Acesso em 09/10/2015.
- THE ECONOMIST. Cheap no more: Rising incomes in Asia and ethanol subsidies in America have put an end to a long era of falling food prices. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/10250420>>. Acesso em: 10/04/2016.
- THOMPSON Jr., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. *Administração Estratégica*. 15.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- TZU, Sun. *A arte da guerra*. Rio de Janeiro: Editora Record, 2005.
- UNIVERSIDADE DO PORTO, Faculdade de Economia do Porto. *Teoria Clássica do Comércio Internacional*. Disponível em: <http://www.fep.up.pt/disciplinas/lec207/Apoio/EI_Classicos.pdf>. Acesso em: 1º/09/2015.
- VARANDA, André Jose Montoro, et al. Estratégias de Internacionalização: Análise de Empresas Brasileiras do Setor Alimentícios. Revista Jovens Pesquisadores, Vol. 7, n.1, jan/jun 2010. Disponível em: <<http://mackenzie.com.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/download/969/445>> Acesso em: 03/04/2016.

VEJA. Demanda cresce, o clima atrapalha e o preço sobe: Emergentes crescem mais do que o esperado. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/crise-dos-alimentos/contexto1.html>>. Acesso em: 23/04/2016.

Y&R BRASIL ESTRÉIA CAMPANHA PARA PERDIGÃO NA RÚSSIA. Disponível em: <<http://realitypublicidade.blogspot.com.br/2005/12/yr-brasil-estria-campanha-para-perdigo.html>>.

Acesso em: 03/04/2016.

WIKIPÉDIA. Demografia do Brasil. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Demografia_do_Brasil>. Acesso em: 04/03/2016.

WILKINSON, J. (Coord.). Perspectivas do investimento no agronegócio. Rio de Janeiro: UFRJ, Instituto de Economia, 2008/2009. 306 p. Relatório integrante da pesquisa “Perspectivas do Investimento no Brasil”, em parceria com o Instituto de Economia da UNICAMP, financiada pelo BNDES. Disponível em: <<http://www.projetopib.org/?p=documentos>>. Acesso em 13/10/2015.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração Estratégica: Conceitos*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.