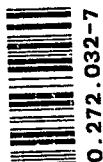


UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

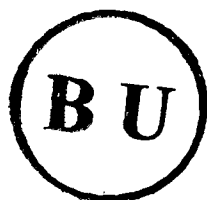
TESE DE DOUTORADO

**AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS
LÍDERES E O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DAS INDÚSTRIAS
AVÍCOLA E SUINÍCOLA BRASILEIRAS**

LUIZ CARLOS DE CARVALHO JÚNIOR



0.272.032-7



UFSC-BU

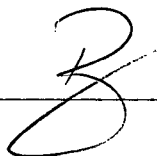
Florianópolis, Agosto de 1997

**AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS
LÍDERES E O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DAS
INDÚSTRIAS BRASILEIRAS SUINÍCOLA E AVÍCOLA**

LUIZ CARLOS DE CARVALHO JÚNIOR

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de DOUTOR EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, tendo sido aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Programa

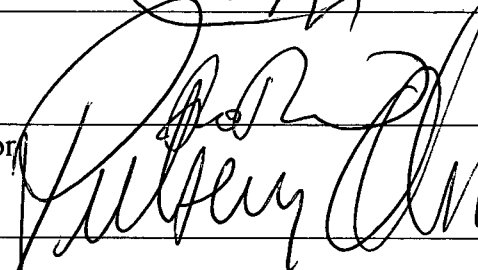


BANCA EXAMINADORA

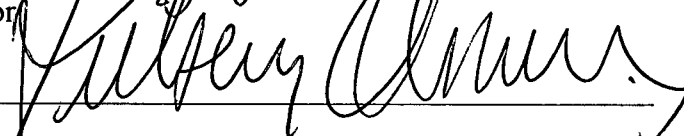
Edgar Augusto Lanzer, Ph.D.
UFSC/CTC/EPS - Orientador



Edvaldo Alves de Santana, Dr.
UFSC/CSE/CNM - Co-orientador



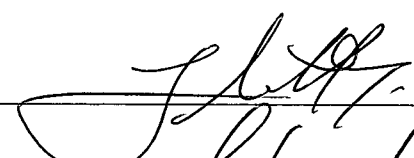
Rubens Araújo de Oliveira, Dr.
UDESC/ESAG



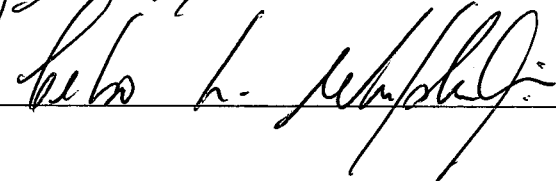
Mário Otávio Batalha, Dr.
UFSCar/DEP



Juvir L. Mattuella, Ph.D.
UFRGS/FCE/DCE



Celso Leonardo Weydmann, Ph.D.
UFSC/CSE/CNM



Florianópolis, 29 de agosto de 1997

Este trabalho é dedicado:

- **À minha esposa Valmira que soube compreender a minha inconstância de humor durante algumas fases da elaboração da tese, e foi uma fonte inesgotável de apoio e estímulo, proporcionando-me o equilíbrio emocional necessário para a condução do trabalho.**
- **Aos meus pais, Luiz e Rita, que não pouparam esforços e recursos na minha formação escolar, e que sempre me estimularam na minha vida profissional.**

AGRADECIMENTOS

Aos Professores Edgar Augusto Lanzer e Edvaldo Alves de Santana pela orientação do trabalho e pelo apoio demonstrado em um momento de dificuldade na realização do mesmo.

Ao Professor Cristiano Cunha pelas valiosas sugestões fornecidas durante a elaboração do projeto de pesquisa.

Ao Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina pela liberação de minhas atividades docentes para cursar o doutorado.

Aos Professores José Antônio Nicolau e Newton da Costa Júnior do Departamento de Ciências Econômicas da UFSC, pela atenta leitura de versão preliminar da tese e pelas sugestões apresentadas.

Ao Institut de Gestion Internationale Agro-Alimentaire (IGIA) na França, onde permaneci durante um ano, período em que foram adquiridos conhecimentos que foram utilizados na elaboração da tese.

À CAPES pela concessão de bolsa para o período de estudos na França.

Ao Sr. Adelmo Lucianni, consultor de empresas, que intermediou negociações para a realização da entrevista na empresa Coopercentral.

Às empresas catarinenses estudadas na pesquisa pela concordância em fornecer as informações para a realização do estudo.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar as estratégias das principais empresas da indústria brasileira de carnes avícola e suinícola e sua relação com a estrutura das indústrias e seu padrão de concorrência.

Inicialmente, procedeu-se à análise da estrutura das indústrias e sua evolução, devido ao reconhecimento de que a mesma tem um importante papel na determinação do elenco de estratégias disponíveis para as empresas. Em seguida, foram levantadas as estratégias adotadas por cinco das maiores firmas das indústrias no decorrer das últimas três décadas, devido à crença de que o comportamento estratégico de tais firmas indicaria o padrão de concorrência das indústrias. E ainda, para verificar o distanciamento entre os diferentes tipos de empresas que compõem o setor no que se refere às formas de competição, foi levantado o número de grupos de empresas que adotam estratégias semelhantes (grupos estratégicos).

A pesquisa permitiu-nos constatar que as cinco empresas estudadas em profundidade, mediante a formulação e implementação de estratégias competitivas, procuraram se posicionar melhor perante a estrutura das indústrias de carne avícola e suinícola, e que elas tiveram grande importância na conformação e evolução das mesmas. As estratégias adotadas por aquelas empresas foram a diferenciação de produto, a busca da vantagem de custo, a diversificação de atividades, a estratégia de filière, a cooperação com outras companhias, a internacionalização de suas atividades e a aquisição de unidades produtivas.

Foi constatada a existência de cinco grupo estratégicos nas indústrias enfocadas, sendo que das cinco empresas catarinenses, três situam-se no grupo 1 e as outras duas fazem parte do grupo 2. Concluiu-se também, que as firmas do grupo estratégico 1 indicam o padrão de concorrência das indústrias ou, em outras palavras, que elas servem de modelo para as demais empresas no tocante às estratégias que conduzem ao sucesso no setor.

ABSTRACT

The objective of this dissertation is to evaluate the strategies of the largest companies of the Brazilian industry of poultry and pork meat and their relationship with the industry competitive pattern.

First, we examine the structure of this industry and its performance over time since this characterization is important to set up the available strategies for the companies. Second, we survey the strategies followed by the five largest companies in this industry over the last three decades, since the strategy behavior can be directly linked to the firm competitive pattern. At last, in order to assess the differences in competitive strategies, we chose those firms which follow similar strategies (that is, strategic groups).

The results allow us to say that these five companies have experienced a better performance compared to the whole industry. The strategies followed by these companies were product differentiation, cost reduction, production diversification, *filière* strategy, cooperation with other companies, internationalization of activities and purchase of other production plants. Besides, we have found out five different strategic groups in the industry of poultry and pork meat. Among the five companies of Santa Catarina, three of them can be classified in group 1 and the other two are part of group 2. We can also conclude that the firms in strategic group 1 determine the industry competitive pattern; that is, these firms set the model for the other firms with respect to strategies that are successful in the whole sector.

SUMÁRIO

	Pág
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. O PROBLEMA DE PESQUISA	1
1.2. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	3
1.3. HIPÓTESES	5
1.3.1. Hipótese Geral	5
1.3.2. Hipóteses Subjacentes	5
1.4. OBJETIVOS	6
1.4.1. Objetivo Geral	6
1.4.2. Objetivos Específicos	6
1.5. ESTRUTURA DA TESE	7
2. O AMBIENTE DAS EMPRESAS	8
2.1. O AMBIENTE EMPRESARIAL	8
2.2. DIMENSÕES DO AMBIENTE GERAL	9
2.2.1. A Dimensão Tecnológica	9
2.2.2. A Dimensão Legal	9
2.2.3. A Dimensão Política	10
2.2.4. A Dimensão Econômica	10
2.2.5. A Dimensão Cultural	11
2.2.6. A Dimensão Demográfica	11
2.3. O AMBIENTE COMPETITIVO DA EMPRESA E A ANÁLISE DA ESTRUTURA DA INDÚSTRIA	12
2.3.1. Ameaça de Entrada de Novas Empresas na Indústria	13
2.3.2. Intensidade da Competição entre as Empresas da Indústria	17
2.3.3. Ameaça dos Produtos Substitutos	19
2.3.4. Poder de Negociação dos Clientes	19
2.3.5. Poder de Negociação dos Fornecedores	20
2.4. A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA	20
2.5. CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	28
3. AS ESTRATÉGIAS DE CONCORRÊNCIA DAS FIRMAS	29
3.1. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA	29
3.2. A ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO	32
3.2.1. Significado	32
3.2.2. A Diferenciação de Produto e a Política de Marcas	36
3.2.3. Os Custos da Diferenciação	37
3.2.4. A Diferenciação de Produto Sustentável	38
3.3. A ESTRATÉGIA DE BAIXO CUSTO	39
3.3.1. Significado	39
3.3.2. As Fontes da Vantagem de Custo	40
3.4. A ESTRATÉGIA DE ENFOQUE	41
3.4.1. Significado	41
3.4.2. A Segmentação da Indústria	42
3.4.2.1. Os Segmentos de Produtos	42
3.4.2.2. Os Segmentos de Compradores	43
3.4.2.3. Os Segmentos de Canais	44

3.4.2.4. Os Segmentos Geográficos	44
→ 3.5. A ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES	44
3.5.1. Significado	46
3.5.2. Tipos de Diversificação	50
3.5.3. Motivações para a Diversificação	53
3.6. AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	54
3.6.1. Modalidades de Internacionalização	54
3.6.1.1. A Exportação	55
3.6.1.1.1. As Motivações para Exportar	55
3.6.1.1.2. Os Estágios da Exportação	57
3.6.1.1.3. A Seleção de Mercados	58
3.6.1.1.4. Os Canais de Exportação	60
3.6.2. As Joint-Ventures	61
3.6.3. O Investimento Direto no Estrangeiro	61
3.7. A ESTRATÉGIA DE FILIÈRE	62
3.7.1. A Noção de Filière	62
3.7.2. Significado da Estratégia de Filière	64
3.8. A ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS	68
3.8.1. Significado e as Modalidades da Cooperação entre Empresas	69
3.8.2. Motivações para a Cooperação	71
3.9. MODOS DE CRESCIMENTO DA EMPRESA	72
3.9.1. Crescimento Interno	72
3.9.2. Crescimento Externo	73
3.9.3. A Escolha da Modalidade de Crescimento	75
3.9.4. A Aquisição e o Valor da Empresa Passível de Aquisição	75
3.10. CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	76
4. OS GRUPOS ESTRATÉGICOS E O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA NA	
INDÚSTRIA	78
4.1. OS GRUPOS ESTRATÉGICOS	78
4.1.1. Os Grupos Estratégicos e as Cinco Forças da Concorrência	81
4.1.1.1. Os grupos Estratégicos e o Poder de Negociação Face aos	
Clientes e Fornecedores	81
4.1.1.2. Os Grupos Estratégicos e a Ameaça de Produtos de	
Substituição	81
4.1.1.3. Os Grupos Estratégicos e a Rivalidade entre as Empresas	81
4.1.2. A Posição da Firma em seu Grupo Estratégico	82
4.2. A Competitividade Empresarial e o Padrão de Concorrência da Indústria	83
4.3. A Relação entre os Grupos Estratégicos e o Padrão de Concorrência da	
Indústria	84
4.4. CONCLUSÕES DO CAPÍTULO	85
5. METODOLOGIA	87
5.1. MÉTODO DE ANÁLISE	87
5.2. PERGUNTAS DA PESQUISA	88
5.3. UNIDADE DE ANÁLISE E AMOSTRA POPULACIONAL DO ESTUDO	89
5.4. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	89
6. A ESTRUTURA DAS INDÚSTRIAS BRASILEIRAS DE CARNE SUÍNA E	
AVÍCOLA	91

6.1. A COMPETIÇÃO ENTRE AS EMPRESAS DA INDÚSTRIA	91
6.2. AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES NA INDÚSTRIA	104
6.3. PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES	115
6.4. PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	121
6.5. A AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	125
6.6. CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	129
7. AS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS LÍDERES DA INDÚSTRIA DE CARNES BRASILEIRA	132
7.1. A ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS	132
7.1.1 A Diferenciação de Produto na Sadia	134
7.1.2. A Diferenciação de Produto na Chapecó	137
7.1.3. A Diferenciação de Produto na Ceval	139
7.1.4. A Diferenciação de Produto na Perdigão	143
7.1.5. A Diferenciação de Produto na Coopercentral	146
7.1.6. Conclusão da Seção	147
7.2. AS ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA DE CUSTO E DE ENFOQUE	150
7.3. A DIVERSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES	157
7.3.1. A Diversificação de Atividades na Ceval	158
7.3.2. A Diversificação de Atividades na Sadia	162
7.3.3. A Diversificação de Atividades na Perdigão	166
7.3.4. A Diversificação de Atividades na Chapecó	170
7.3.5. A Diversificação de Atividades na Coopercentral	172
7.3.6. Conclusão da Seção	174
7.4. A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	175
7.4.1. A Evolução da Internacionalização das Indústrias Avícola e Suinícola Brasileiras	175
7.4.2. A Internacionalização das Empresas	182
7.4.2.1. A Internacionalização da Sadia	182
7.4.2.2. A Internacionalização da Perdigão	186
7.4.2.3. A Internacionalização da Ceval	188
7.4.2.4. A Internacionalização da Chapecó	191
7.4.2.5. A Internacionalização da Coopercentral	194
7.4.3. Conclusão da Seção	195
7.5. A ESTRATÉGIA DE FILIÈRE	196
7.5.1. Seleção (Melhoramento Genético) e Produção de Matrizes	197
7.5.2. Alimentação Animal	200
7.5.3. Criação dos Animais (Engorda)	202
7.5.4. Abate e Industrialização	207
7.5.5. Distribuição	209
7.5.6. Conclusão da Seção	213
7.6. A COOPERAÇÃO NA INDÚSTRIA DE CARNES NO BRASIL	214
7.6.1. Cooperação com os Produtores de Matéria-Prima Essencial	214
7.6.2. Cooperação com Empresas Produtoras de Insumos de Alto Teor Tecnológico	215
7.6.3. Cooperação para Produção ou Distribuição de Produto no Exterior	217
7.6.4. Cooperação para Produzir no Brasil com Criação de Empresa Conjunta	217

7.6.5. Cooperação para a Produção sem a Criação de uma Nova Entidade	218
7.6.6. Cooperação para Distribuição dos Produtos no Brasil	219
7.6.7. Cooperação para Fornecimento de Matéria-Prima para Outras Empresas	220
7.6.8. Conclusão da Seção	221
7.7. AS MODALIDADES DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS	221
7.7.1. As Modalidades de Crescimento Adotadas pela Perdigão	222
7.7.2. As Modalidades de Crescimento Adotadas pela Sadia	226
7.7.3. As Modalidades de Crescimento Adotadas pela Ceval	228
7.7.4. As Modalidades de Crescimento Adotadas pela Chapecó	232
7.7.5. As Modalidades de Crescimento Adotadas pela Coopercentral	233
7.7.6. Conclusão da Seção	234
8. OS GRUPOS ESTRATÉGICOS E O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DA INDUSTRIA BRASILEIRA DE CARNES	236
8.1. OS GRUPOS ESTRATÉGICOS	236
8.2. OS GRUPOS ESTRATÉGICOS E O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA NAS INDÚSTRIAS DE CARNE AVÍCOLA E SUINÍCOLA	243
9. CONCLUSÕES	246
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	254

LISTA DE TABELAS

		Pág
Tabela 1	Evolução do comportamento das empresas quanto à diversidade de suas atividades nos Estados Unidos, no período de 1949 a 1974	45
Tabela 2	As principais empresas da indústria suinícola brasileira, segundo o abate realizado em 1977	92
Tabela 3	As dez maiores empresas da indústria suinícola, segundo o abate realizado - 1980 A 1990	93
Tabela 4	Capacidade de abate dos principais abatedouros de aves do Brasil - 1978	94
Tabela 5	Empresas líderes no abate de aves no Brasil	94
Tabela 6	Consumo por habitante e produção de carnes no Brasil, 1970 - 1994	95
Tabela 7	Composição do faturamento da Sadia e da Perdigão em anos selecionados	103
Tabela 8	Lugar de compra de carne in natura de suíno, segundo regiões do Brasil, 1974 - 1975	111
Tabela 9	Lugar de compra de embutidos de carne suína, segundo as regiões do Brasil, 1974 - 1975	111
Tabela 10	Local de compra de produtos industrializados de carne suína em São Paulo nos anos 70	111
Tabela 11	Participação dos segmentos de distribuição no mercado de frangos no estado de São Paulo em 1993	114
Tabela 12	Número e tamanho médio das lojas das 20 maiores empresas do setor de supermercados, no período de 1987 a 1991	117
Tabela 13	Estrutura do setor de distribuição varejista de alimentos no Brasil, no período de 1989 a 1991	117
Tabela 14	Hipermercados - número de lojas. Anos selecionados	118
Tabela 15	Composição do custo de produção de um quilo de frango e de suíno na indústria	121
Tabela 16	Evolução dos índices de preços do suíno, frango, milho e farelo de soja, 1985 a 1995	124
Tabela 17	Relações de preços entre alguns produtos finais da indústria e os principais insumos, 1985 a 1994	125
Tabela 18	Participação das carnes de frango, suíno e bovino no consumo total destes três tipos de carne	126
Tabela 19	Evolução do consumo per capita de carne de frango, bovino e suíno nas décadas de 70 e 80	127
Tabela 20	Preço real no atacado em Chapecó da carcaça de suíno e do frango	128
Tabela 21	Preço do frango em relação ao acém no varejo, no período de 1989 a 1994	128
Tabela 22	Evolução da produção de industrializados na Sadia no período de 1983 a 1994	136
Tabela 23	Exportação brasileira de frangos	177
Tabela 24	Principais países exportadores de carne de frango	178

	Pág
Tabela 25	Participação do frango inteiro e em partes na exportação brasileira de frangos 179
Tabela 26	Destino da exportação brasileira de frangos inteiros e em partes, segundo os países importadores, 1988-1991 180
Tabela 27	Destino das exportações brasileiras de frango em partes, no período 1988 a 1995 180
Tabela 28	Principais empresas exportadoras de frangos em quantidade 180
Tabela 29	Principais empresas exportadoras de frangos inteiros e em partes no Brasil, no período 1990 a 1994 181
Tabela 30	Exportações brasileiras de carne suína. Anos selecionados 181
Tabela 31	Receita com exportação da Sadia 182
Tabela 32	Exportação da Sadia para a Argentina, no período 1992 a 1994 184
Tabela 33	Composição das exportações da Sadia, no período de 1989 a 1995, em US\$ 185
Tabela 34	Composição das exportações da Sadia, no período de 1989 a 1995, em % 185
Tabela 35	Receita das exportações da Perdigão em vários anos 187
Tabela 36	Participação do mercado externo na geração do faturamento da Perdigão, no período 1988 a 1995 187
Tabela 37	Participação relativa dos produtos exportados na receita líquida da Perdigão nos anos 1993 e 1994 187
Tabela 38	Participação dos mercados interno e externo na geração do faturamento da Ceval 189
Tabela 39	Receitas das exportações da Ceval no período 1985 a 1994 190
Tabela 40	Composição das receitas das exportações na Ceval no período 1985 a 1994 189
Tabela 41	Destino das exportações de frango da Ceval em 1994 190
Tabela 42	Chapecó - exportações de produtos de aves e derivados no período de 1988 a 1994 191
Tabela 43	Chapecó - exportação de produtos derivados de carne suína no período de 1988 a 1994 191
Tabela 44	Chapecó: participação do mercado externo no faturamento 192
Tabela 45	Chapecó - participação dos mercados interno e externo nas vendas de produtos derivados de carne de frango 192
Tabela 46	Chapecó - participação dos mercados interno e externo nas vendas de produtos derivados de carne suína 192
Tabela 47	Produtividade mundial do frango de corte. Vários anos 199
Tabela 48	Ganhos de produtividades do Chester nos anos de 1982 a 1993 200
Tabela 49	Produção de ração das empresas líderes da indústria de carnes para alguns anos 201
Tabela 50	Participação de diferentes segmentos nas compras dos produtos da Coopercentral 212
Tabela 51	Participação de diferentes tipos de varejistas nas vendas da Coopercentral para o varejo 212

LISTA DE QUADROS

		Pág
Quadro 1	Tipos de diversificação	52
Quadro 2	Fatores relacionados à escolha da concentração ou dissimilação dos mercados externos	59
Quadro 3	Formas de crescimento da Perdigão	225
Quadro 4	Formas de crescimento da Sadia	228
Quadro 5	Formas de crescimento da Ceval	231
Quadro 6	Formas de crescimento da Chapecó	233
Quadro 7	Formas de crescimento da Coopercentral	234

LISTA DE FIGURAS

		Pág
Figura 1	Os acordos de cooperação no mundo	68

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1. O PROBLEMA DE PESQUISA

As empresas em sua evolução, para serem bem sucedidas, devem se preocupar não somente com uma administração eficiente de suas operações internas, mas devem também estar atentas aos ambientes nos quais estão inseridas. Isto significa não só buscar, num dado momento, um alinhamento correto da organização com o ambiente, mas também ser capaz de responder às alterações do mesmo.

No decorrer das últimas duas décadas, as mudanças ambientais têm se tornado mais freqüentes e rápidas. As mudanças envolvem questões econômicas, tais como as fases dos ciclos econômicos (prosperidade ou recessão), a inflação, a distribuição de renda, a internacionalização das economias; culturais, como as mudanças nos estilos de vida das pessoas; tecnológicas, como o surgimento de tecnologias que têm efeitos nos processos de produção e na capacidade de inovar das empresas. Tem-se ainda mudanças no comportamento do governo, no sentido da regulação das atividades econômicas, bem como através de políticas que venham incentivá-las (MARTINET, 1983; ANSOFF, 1990)).

Além do ambiente global, que tende a afetar todas as empresas da economia, num menor ou maior grau, existe um outro ambiente mais restrito, que influencia o comportamento de um menor número de firmas, isto é, as firmas de uma determinada indústria, e é composto por elementos que influenciam o desempenho das mesmas, tais como os seus concorrentes, seus fornecedores, seus clientes, os produtos substitutos, e entrantes potenciais (PORTER, 1986).

O ambiente é uma fonte de oportunidades e/ou ameaças para as empresas, as quais devem procurar aproveitar as primeiras e absorver, amortecer ou adaptar-se às ameaças (OLIVEIRA, 1988). Mas, a adaptação da organização ao ambiente não significa que a mesma simplesmente vai responder às condições ambientais pré-ordenadas. WEICK, citado por MILES & SNOW (1978), sustenta que as firmas podem

criar seu próprio ambiente, devido às escolhas de mercados, produtos, tecnologias e escala de operações que estão à sua disposição. CHILD (1972) advoga que há um intercâmbio dinâmico entre a organização e seu ambiente, e que " as maiores decisões da gerência servem para definir o relacionamento da firma com o ambiente mais amplo".

A empresa vai procurar adaptar-se às condições ambientais, ou influir sobre estas, mediante a formulação de estratégias.

Toda empresa atua, em pelo menos, uma indústria. A estrutura da indústria influencia a concorrência em seu interior, bem como a disponibilidade de estratégias para a empresa, e é determinada pelas características econômicas e tecnológicas vigentes, que se refletem no posicionamento da empresa em relação aos elementos de seu ambiente restrito.

O relacionamento entre a empresa e os elementos de seu ambiente restrito dão origem ao que PORTER (1986) chama de forças competitivas, e as características econômicas e tecnológicas da indústria refletem-se nas mesmas, ou em outras palavras, são suas fontes.

A finalidade da formulação e implantação de uma estratégia de competição de uma empresa é encontrar um posicionamento adequado desta em relação às forças competitivas.

Porém, a estrutura industrial tende a se alterar no decorrer do tempo, com possíveis mudanças na atratividade da indústria, exigindo que as empresas realizem ajustes estratégicos. As empresas podem também influenciar a evolução da indústria, mediante a formulação de estratégias como resposta à pressões ou incentivos criados pelo processo evolutivo.

Dentro de uma indústria, a concorrência entre as empresas não é uniforme. Uma dada firma estará em uma competição mais intensa com algumas empresas, e marginalmente com outras, estando isto relacionado às diferentes estratégias praticadas pelas mesmas. As firmas que adotam estratégias semelhantes ao longo de uma série de

dimensões, tendem a competir mais acirradamente entre si do que com aquelas que apresentam comportamentos estratégicos diferentes.

Uma indústria tende a ser formada por mais de um conjunto de empresas que seguem estratégias semelhantes, que são denominados de grupo estratégicos (PORTER, 1986). As diferenças de estratégias entre as empresas dos diferentes grupos estratégicos fazem com que os mesmos tenham diferentes resultados no que se refere à participação de mercado e/ou rentabilidade. Logo, pode-se deduzir que o melhor resultado das empresas de certos grupos provém da adoção das estratégias mais adequadas à competição em uma dada indústria.

Portanto, as estratégias seguidas pelo grupo de empresas que obtém os melhores resultados servem como parâmetro para outras firmas na indústria que queiram melhorar a sua performance. Isto não significa dizer que todas as firmas que queiram adotar uma dada estratégia conseguirão fazê-lo, devido às competências e recursos que são requeridos para sua formulação e implementação.

O conjunto de estratégias que conduzem ao sucesso as firmas que as adotam em uma dada indústria é conhecido como padrão de concorrência (FERRAZ & alli, 1996). Por conseguinte, postulamos que as firmas dos grupos estratégicos que apresentam os melhores resultados indicam o padrão de concorrência da indústria.

O interesse desta pesquisa reside no levantamento das estratégias que conduziram algumas empresas à uma posição de liderança nos segmentos de carne suína e avícola da indústria brasileira de carnes, e de que maneira tais estratégias serviram de parâmetro para outras firmas na indústria.

1.2. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Os estudos sobre adaptação estratégica no Brasil são raros (CARVALHO SILVA, 1985; ROCHA, 1992) e geralmente envolvem a mudança de comportamento da firma, após a ocorrência de um ou dois fatos que tenham causado alterações no

ambiente global da firma. Já o nosso estudo tenciona relacionar as mudanças estratégicas das empresas à evolução da indústria, o que se constitui em uma das contribuições da pesquisa ao conhecimento sobre o tema.

Porém, a maior contribuição da tese encontra-se no estabelecimento da relação entre os conceitos de grupo estratégico e padrão de concorrência, no sentido de que mesmo que as estratégias mais viáveis de serem adotadas pelas empresas de um setor sejam indicadas pelas características econômicas e tecnológicas refletidas na estrutura da indústria, será o resultado obtido por algumas empresas o elemento sancionador das estratégias mais adequadas.

As empresas focalizadas neste estudo pertencem à indústria de abate e processamento de carnes, a qual no período 1982-84, foi responsável por 16 % do faturamento da indústria alimentar brasileira, posicionando-se na primeira posição (ARAÚJO et alli, 1992). A importância destas firmas para as economias catarinense e brasileira é atestada pela presença de três delas entre as 20 maiores da indústria alimentar no ano de 1992 (Sadia, Perdigão e Ceval), segundo a revista Exame Melhores e Maiores (1993). Ainda de acordo com esta publicação, na lista das 500 maiores empresas industriais que atuam no país, além das que já foram citadas, aparecem também a Cooperativa Central do Oeste Catarinense (Coopercentral) e a Chapecó, ambas originárias no estado catarinense.

Desde a sua fundação até os dias atuais, estas empresas experimentaram elevadas taxas de crescimento. De acordo com dados da publicação Balanço Anual da Gazeta Mercantil, com base na evolução do patrimônio líquido, no período 1980 a 1988, o grupo Sadia teve uma expansão de 356% nesta variável, o que significou uma taxa média anual de 18,2%. Já para o grupo Perdigão, estas taxas foram de respectivamente 329% e 17,4%. O crescimento da Ceval pode ser constatado pela evolução do seu faturamento que passa de US\$ 345,6 milhões em 1984 para US\$ 1.231,8 milhões em 1991.

Portanto, a importância da indústria e das empresas enfocadas nesta pesquisa na economia brasileira, justificam a busca do entendimento de como tem se dado o processo de concorrência no setor.

1.3. HIPÓTESES

1.3.1. Hipótese Geral

A indústria de carnes possui em seu interior um grupo estratégico formado por empresas líderes, cujo vetor de estratégias define o padrão de concorrência do setor.

1.3.2. Hipóteses Subjacentes

As firmas atuantes nos segmentos de carne suína e avícola da indústria de carnes, para se posicionar melhor na mesma, buscam adotar as estratégias postas em prática pelas firmas líderes

As firmas líderes dos segmentos de carnes avícola e suína da indústria brasileira de carnes captaram as características tecnológicas e econômicas daqueles segmentos, elaboraram estratégias em consonância com tais características, que tiveram como efeito final a moldagem da estrutura da indústria.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo Geral

Estudar as estratégias das principais empresas da indústria de carnes brasileira, a relação das mesmas com a estrutura da indústria e seu padrão de concorrência.

1.4.2. Objetivos Específicos

OE 1 - Identificar as estratégias utilizadas pelas empresas líderes em sua evolução, bem como a forma como foram adotadas.

OE 2 - Identificar as modificações ocorridas na estrutura das indústrias avícola e suinícola, a partir dos anos 70.

OE 3 - Verificar se ocorreram mudanças nas estratégias das firmas líderes, devido à alterações na estrutura industrial.

OE 4 - Verificar as convergências e divergências entre as estratégias adotadas e a forma como foram implantadas pelas empresas das indústrias.

OE 5 - Identificar o padrão de concorrência vigente nas indústrias suinícola e avícola brasileiras.

OE 6 - Identificar as estratégias de competição postas em práticas pelas outras firmas da indústria e verificar em que nível elas são coerentes com o padrão de concorrência vigente na indústria.

1.5. ESTRUTURA DA TESE

O trabalho está organizado em nove capítulos, sendo que no primeiro foram feitas as considerações introdutórias, as quais envolveram a definição do problema de pesquisa, a sua justificativa, a exposição dos objetivos e das hipóteses da pesquisa.

Os capítulos 2 a 4 contemplam o referencial teórico que deu suporte à análise. No segundo capítulo é exposto o raciocínio sobre os ambientes nos quais atuam as empresas, e que exercem influência sobre as mesmas. No capítulo terceiro são vistas as estratégias que as firmas podem adotar para aumentar as suas rentabilidades. No capítulo quarto são apresentadas as noções de grupo estratégico e de padrão de concorrência e a relação existente entre ambos.

No quinto capítulo foram explicitados o método de análise, expostas as perguntas da pesquisa, e foram também informados qual é a unidade de análise e a amostra alvo do estudo, bem como os instrumentos que foram utilizados para a coleta de dados.

Nos capítulos seis a oito tem-se a aplicação dos modelos teóricos expostos em capítulos anteriores. No sexto capítulo é feita a caracterização e evolução da estrutura das indústrias brasileiras de carnes avícola e suinícola, ao passo que no sétimo é apresentada a análise das estratégias concorrenciais das empresas líderes do setor, e no oitavo foi realizada a identificação dos grupos estratégicos que atuam na indústria, bem como daquele que define o padrão de concorrência da indústria.

O último capítulo, o nono, contempla as conclusões do estudo.

CAPÍTULO 2 - O AMBIENTE DAS EMPRESAS

O referencial teórico utilizado na pesquisa encontra-se neste capítulo e nos dois seguintes. Neste capítulo é abordada a idéia de que as empresas, ao formularem e implementarem as suas estratégias, devem considerar atentamente os ambientes nos quais estão inseridas. Sendo assim, inicialmente é apresentada uma definição de ambiente e os seus tipos. Na seção seguinte, são expostas as dimensões do ambiente geral das firmas. Na terceira seção, considerando que as empresas recebem maior influência do ambiente que lhes é mais próximo, assim como o influenciam através de suas ações, é visto o ambiente concorrencial das firmas. Finalizando o capítulo, são vistos os fatores que conduzem à evolução deste ambiente.

2.1. O AMBIENTE EMPRESARIAL

O ambiente organizacional pode ser definido como "todos os elementos existentes fora dos limites da organização, e que tenham potencial para afetar a organização como um todo ou partes dela. É qualquer coisa que não faça parte da própria organização" (BOWDITCH & BUONO, 1992). O ambiente pode ser dividido em geral e específico, sendo que o primeiro refere-se às condições tecnológicas, aos fatores sociais, às interações políticas, às condições econômicas, aos fatores demográficos, à estrutura legal, ao sistema ecológico, aos fatores de mercado e às condições culturais, isto é, elementos que afetam a todas as organizações. Já o ambiente específico varia entre as organizações em função de seus domínios específicos.

2.2. DIMENSÕES DO AMBIENTE GERAL

De acordo com HALL (1984) o ambiente geral das firmas pode ser visualizado a partir de várias dimensões: tecnológica, legal, política, econômica, demográfica e cultural.

2.2.1. A Dimensão Tecnológica

Apesar de serem geradas por organizações ou indivíduos, as novas tecnologias tendem, pelo menos em um segundo momento, a circular e fazer parte do ambiente. As organizações, para se manterem competitivas, devem procurar tomar conhecimento dos desenvolvimentos tecnológicos relacionados às suas atividades. As organizações que atuam num ambiente incerto e dinâmico, geralmente possuem mais estruturas e processos internos para lidar com a tecnologia do que as firmas que operam numa situação tecnológica mais certa e imutável.

AAKER (1984) sustenta que as tendências ou eventos tecnológicos podem representar tanto oportunidades como ameaças para as firmas, mas que o surgimento de uma nova tecnologia não significa o término imediato da utilização da antiga. Ambas podem conviver durante muito tempo, já que no início, a nova tecnologia é cara, requerendo aperfeiçoamentos. A substituição da velha tecnologia pela nova pode ocorrer quando aquela entra em sua fase de declínio.

2.2.2. A Dimensão Legal

Um conjunto de leis estabelecem as condições de operação de diversas organizações, indicando o comportamento a ser seguido. HALL (1984) cita como exemplo as companhias aéreas que são obrigadas a cumprir leis de segurança, tarifa, bebidas alcoólicas e outras.

Algumas alterações legais podem conduzir à modificações na natureza e no tamanho de indústrias, fazendo com que novas estratégias venham a ser adotadas. AAKER (1984) exemplifica esta situação com as desregulamentações ocorridas nos setores aéreo, bancário e ferroviário nos Estados Unidos. O mesmo pode ser afirmado quanto às recentes leis referentes ao comportamento das organizações diante do meio-ambiente ecológico.

2.2.3. A Dimensão Política

A aprovação de leis geralmente provém de pressões realizadas por grupos de interesse, leis estas que podem afetar várias organizações, como foi o caso dos regulamentos citados acima referentes à poluição ambiental, que foram criados após a pressão de grupos preocupados com a situação ambiental e que resultaram na obrigatoriedade de as empresas utilizarem equipamentos especiais ou de adotarem cuidados na utilização de certas matérias-primas. As organizações procuram manter-se sintonizadas com o clima político, e tentam influir na elaboração de leis que lhes sejam benéficas, seja mediante a ação de lobistas ou no apoio a candidatos a cargos legislativos que venham a defender seus interesses.

2.2.4. A Dimensão Econômica

As condições econômicas são importantes para as organizações por demandar estratégias específicas às diferentes fases do ciclo econômico. Nos períodos de crescimento da atividade econômica, as oportunidades que oferecem elevada lucratividade são maiores e facilitam o crescimento das firmas. Nas fases de retração da economia, as organizações tendem a cortar ou eliminar os programas considerados menos importantes para as suas metas globais (HALL, 1984). Outros fatores econômicos que influenciam as estratégias empresariais são o nível de inflação e de

desemprego na economia. (AAKER, 1984). Este autor ressalta também que as condições econômicas afetam as diferentes indústrias com intensidades distintas.

STEINER & MINER (1992) destacam que o ambiente econômico se tornou complexo, o que se refletiu no aumento dos riscos na produção. Eles colocam que o ciclo de vida dos produtos está se tornando mais curto, ao mesmo tempo em que o tempo e o custo relacionados à pesquisa e desenvolvimento de um produto estão crescendo. Citam ainda que o preço e a disponibilidade de energia atual e futura são uma preocupação adicional para os dirigentes empresariais.

2.2.5. A Dimensão Cultural

A cultura, que pode ser definida como o conjunto de hábitos, crenças, comportamentos e valores compartilhados pelos membros de uma sociedade (KRECH et alli, citados em LEITE et alli, 1988), influencia no modo como as organizações atuam, principalmente para aquelas que operam em mercados estrangeiros, quando tem que lidar, na maioria da vezes, com culturas diversas. A cultura não é imutável, ela pode variar no tempo, com reflexos nas organizações. As mudanças do estilo de vida, das preferências dos consumidores são fatos marcantes neste sentido (HALL, 1984). Como exemplo podem ser citados o aumento da preocupação das pessoas em consumir alimentos mais saudáveis e dietéticos, mudanças no padrão de consumo alimentar com o aumento das refeições realizadas fora do lar, a redução do tempo de permanência diária das mulheres em seus lares (AAKER, 1984).

2.2.6. A Dimensão Demográfica

Esta variável é representada por elementos tais como idade, renda, educação, localização geográfica, sexo, cujas mudanças podem representar o surgimento ou a expansão de segmentos de mercados, assim como o declínio de outros.

2.3. O AMBIENTE COMPETITIVO DA EMPRESA E A ANÁLISE DA ESTRUTURA DA INDÚSTRIA

A principal finalidade da elaboração de estratégias é a de relacionar a empresa ao seu ambiente. Porém, o ambiente que apresenta maiores efeitos sobre a companhia é aquele onde se desenvolve a competição entre as firmas, o qual envolve além da indústria, seus fornecedores, clientes, as indústrias que fabricam produtos substitutos e os entrantes potenciais. Além da indústria, a inclusão dos outros elementos deve-se ao reconhecimento de que a rentabilidade potencial de uma indústria depende não somente da concorrência entre as empresas que aí atuam, mas também das relações que estas mantêm com aqueles elementos. PORTER (1986) chama estas relações de forças competitivas e o seu estudo de Análise Estrutural da Indústria.

Portanto, as forças competitivas que agem em uma indústria são: a) a ameaça de entrada de novas empresas na indústria; b) ameaça de produtos substitutos; c) poder de negociação de fornecedores; d) poder de negociação de clientes; e) rivalidade entre as empresas atuantes na indústria.

A estrutura da indústria influencia fortemente a determinação do elenco de estratégias disponíveis para a empresa. Desta forma, a elaboração da estratégia requer a pesquisa e análise das fontes de cada força competitiva, para a empresa tomar conhecimento das áreas em que mudanças estratégicas podem resultar em maior rentabilidade. Além disso, tal procedimento reveste-se do maior interesse devido ao fato de que todas as forças não possuem a mesma importância na forma de concorrência nas diferentes indústrias, sendo que as forças que predominam são cruciais na formulação de estratégias. Logo, como sustenta PORTER (1986) "o foco da análise da estrutura da indústria está na identificação das características básicas de uma indústria, enraizadas em sua economia e tecnologia, e que modelam a arena na qual a estratégia competitiva deve ser estabelecida".

A seguir, serão apresentadas as fontes das cinco forças competitivas, ou em outras palavras, os fatores que explicam as suas intensidades.

2.3.1. Ameaça de Entrada de Novas Empresas na Indústria

A entrada de novas empresas na indústria resulta no aumento da capacidade de produção, ao mesmo tempo que estas firmas trazem consigo o desejo de ganhar parcelas de mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, pode-se prever uma queda na rentabilidade, devido à redução dos preços ou da elevação dos custos das firmas atuantes na indústria. A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, que constituem o conjunto de dificuldades que os entrantes potenciais devem enfrentar para entrar na indústria, e cuja superação exige elevados gastos. Dentre as fontes de barreiras de entrada, podemos citar como as principais as seguintes.

a) Economias de Escala

As economias de escala referem-se aos custos unitários mais baixos que podem ser obtidos pelas maiores empresas. Segundo MORVAN (1991) e SCHERER & ROSS (1990), as economias de escala provêm da expansão da quantidade utilizada dos fatores de produção e resulta na redução das quantidades de fatores utilizados por unidade de produto (economias reais) e no aumento do poder de barganha da empresa em relação aos fornecedores dos fatores de produção (economias monetárias).

As **economias reais** podem surgir em duas situações diversas. Na primeira, elas ocorreriam sem uma modificação substancial dos processos de produção, ao passo que na segunda situação, as economias de escala viriam associadas à modificações nos processos de produção. Na primeira situação, as economias seriam decorrentes da melhor divisão de trabalho possibilitada pelas maiores empresas, da indivisibilidade de equipamentos que requer que os mesmos sejam utilizados com baixo nível de ociosidade, e da existência de vários processos com diferentes escalas ótimas de produção.

Outros tipos de economias reais estão relacionadas não somente a uma expansão da quantidade total dos fatores de produção, mas também a modificações nos processos de produção. As principais seriam as seguintes:

1) As economias entre-estabelecimentos, que provém da multiplicação do número de estabelecimentos por parte da firma em detrimento da expansão dos já existentes, por permitir:

- a) reduzir os custos de transporte para acessar os diversos mercados;
- b) especializar cada estabelecimento num determinado tipo de produção;
- c) realizar economias em serviços gerenciais, ao ter um conjunto de planejadores financeiros, contadores, pesquisadores de mercado, especialistas em relações trabalhistas, agentes de compra, advogados, os quais podem ser utilizados pelos diversos estabelecimentos.

Deve ser ressaltado que a multiplicação dos estabelecimentos é dependente da importância do tamanho mínimo ótimo das plantas (tamanho que permite alcançar os custos unitários mais baixos), da velocidade de desenvolvimento dos mercados e do peso dos custos de transporte;

2) As economias de substituição, decorrentes da maior possibilidade de substituição de trabalho por capital para as empresas de maior porte. Neste sentido, a introdução da automação tende a conduzir a um aumento da produtividade dos fatores de produção;

3) As economias de integração vertical, podem ser dos tipos abaixo especificados:

3.1. Economias de operações combinadas, provenientes da redução do número de etapas do processo produtivo, da diminuição dos custos de manipulação e dos custos de transporte;

3.2. Economias oriundas do controle e da coordenação internos, decorrentes da redução do tempo ocioso, da necessidade de estoque e da necessidade de pessoal na função de controle;

3.3. Economias de informação, devido à redução da necessidade de coleta de dados sobre o mercado;

3.4. Economias obtidas ao se evitar o mercado, devido à eliminação dos custos das transações efetuadas no mercado, tais como, custos de venda, de compras, de negociações e de transações.

4) Economias de escopo que provém da utilização dos mesmos fatores de produção para produzir bens diferentes. Uma situação comum decorre da utilização de ativos intangíveis tais como marcas e know-how, visto que o custo associado à sua criação ocorre uma só vez, e o ativo pode ser aplicado em outras atividades

Outro tipo de economia associada ao tamanho da empresa encontra-se na atividade de Pesquisa & Desenvolvimento, pois as maiores firmas têm maiores possibilidades de :

- a) arcar com os altos custos acarretados nas pesquisas;
- b) enfrentar os riscos inerentes à atividade;
- c) usufruir das economias de escala da atividade, decorrente do emprego de pessoal e equipamento especializado;
- d) tornar os investimentos em P & D mais rapidamente rentáveis, devido às vantagens que têm na comercialização de novos produtos decorrentes do maior reconhecimento de sua(s) marca(s) e de vínculos já estabelecidos com os canais de distribuição.

As economias monetárias são oriundas do maior poder de negociação das grandes empresas, que obtém fatores de produção com menores preços. As grandes firmas conseguem empréstimos com melhores condições em função das garantias oferecidas, da estabilidade dos rendimentos obtidos.

b) Diferenciação de Produto

A diferenciação de produto de uma empresa provém da identificação de sua marca por parcela dos consumidores de um dado produto e é baseada em esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação de produto vai

requerer do entrante potencial elevados gastos em marketing para abalar a fidelidade dos consumidores às firmas já atuantes na indústria.

c) Necessidades de Capital

Se o montante de capital necessário para ingressar e competir na indústria é elevado, isto representa uma barreira de entrada de novas firmas. Estes recursos requeridos seriam necessários não somente para as instalações de produção, como também para publicidade, pesquisa e desenvolvimento, crédito ao consumidor, estoques ou cobertura de prejuízos iniciais.

d) Acesso aos Canais de Distribuição

O novo entrante, após fabricar o seu produto, deve assegurar a distribuição do mesmo. Porém os canais de distribuição existentes para aquele produto podem estar sendo utilizados pelas empresas atuantes na indústria, o que exige do entrante esforços para convencer os canais a aceitarem seu produto, o que pode envolver descontos de preço, verbas para campanha de publicidade em cooperação. Quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre os canais de distribuição, maior é o grau de dificuldade de entrada na indústria.

e) Desvantagens de Custo Independentes de Escala

As empresas que já atuam na indústria têm vantagens de custo em relação às entrantes potenciais, independentes de seu tamanho e das economias de escala obtidas, as quais podem ser oriundas dos seguintes fatores: tecnologia patenteada do produto, acesso privilegiado às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios governamentais.

f) Política Governamental

O governo pode restringir a entrada de novas firmas em uma indústria, com medidas tais como restrição de importações, concessão para a realização de atividades, estabelecimento de novas técnicas, estabelecimento de monopólios públicos.

2.3.2. Intensidade da Competição entre as Empresas da Indústria.

A rivalidade entre as firmas atuantes na indústria relaciona-se ao desejo de algumas firmas de melhorar ou pelo menos manter sua posição e, geralmente, configura-se no uso de táticas tais como guerras de preços, batalhas de publicidade, lançamento de produtos e aumento dos serviços ou da garantia ao cliente. Pelo fato da ação de uma empresa trazer efeitos sobre a posição de outra, tende a ocorrer a resposta desta, o que retrata a interdependência que vigora na maioria das indústrias.

A competição entre as empresas da indústria está relacionada a:

a) Número e Tamanho dos Concorrentes

Quando o número de concorrentes é grande, tende a ocorrer uma instabilidade na indústria, pois algumas empresas imaginam que podem fazer movimentos sem serem notadas, enquanto que quando a indústria é dominada por um pequeno número de empresas, há uma estabilização na concorrência.

b) Taxa de Crescimento da Indústria

Baixas taxas conduzem as firmas a aumentarem seus esforços para expandir a sua parcela de mercado, ao passo que altas taxas de crescimento da indústria permitem que as firmas realizem seu objetivo de crescimento.

c) Nível dos Custos Fixos ou de Armazenamento

Quanto maior o nível dos custos fixos, nos períodos de baixa demanda, tanto mais as empresas tentam evitar a ocorrência de capacidade ociosa, geralmente mediante a redução dos preços. Para produtos cujo armazenamento seja dispendioso, as firmas tendem também a reduzir seus preços para acelerar o seu escoamento.

d) Grau de Diferenciação do Produto

Nos produtos pouco diferenciados, o consumidor baseia sua compra no preço, o que tende a resultar em concorrência de preços na indústria, enquanto que a diferenciação de produto protege a empresa dos concorrentes devido à lealdade do consumidor.

e) Grandes Interesses Estratégicos

Se para algumas empresas, for muito importante obter sucesso em uma dada indústria, elas podem se ver inclinadas a sacrificar sua lucratividade para atingir seus objetivos.

f) Nível das Barreiras de Saída.

As barreiras de saída mantêm uma firma competindo na indústria mesmo que a sua rentabilidade seja baixa. Elas serão elevadas quando existirem:

- * ativos especializados, cujos valores de liquidação são baixos ou os custos de transferência ou conversão são altos;
- * custos fixos de saída, tais como acordos trabalhistas;
- * inter-relações entre unidades da empresa com relação a imagem, capacidade de marketing, acesso aos mercados financeiros, instalações compartilhadas;

- * barreiras emocionais relacionadas à lealdade com os empregados, orgulho, etc;
- * restrições de ordem governamental e social, situação em que o governo procuraria desencorajar a saída da firma da indústria, devido aos efeitos sociais e econômicos que isto causaria na região.

2.3.3. Ameaça dos Produtos Substitutos

As empresas de uma indústria sofrem a concorrência das indústrias que fabricam produtos substitutos, o que faz com que aquelas tenham seus preços limitados de acordo com o nível de substitubilidade, em termos do atendimento de uma função. O nível da ameaça é alto quando:

- * a evolução tecnológica leva à queda de custo e de preço dos produtos substitutos;
- * os setores que produzem os produtos substitutos operam com elevadas margens de lucro, o que possibilita reduções de preço.

2.3.4. Poder de Negociação dos Clientes

Os clientes procuram obter das empresas do setor preços mais baixos para os produtos que adquirem, assim como maiores serviços que acompanham o produto (assistência técnica, instalação gratuita, entrega, crédito, etc) ou melhor qualidade e, para tal, jogam um concorrente contra o outro. O poder de negociação dos clientes é alto se:

- * o grau de concentração dos clientes supera o da indústria vendedora;
- * os produtos comprados à indústria representam uma parcela importante dos custos do cliente;
- * os produtos comprados à indústria são não diferenciados;

* os clientes tem baixos lucros, o que os torna mais sensíveis aos preços dos produtos adquiridos;

* existe ameaça de integração para trás;

* o cliente dispõe de informações confiáveis sobre a demanda, preço de mercado do produto ou dos custos do fornecedor;

* o produto do setor não influi sobre a qualidade dos produtos do cliente;

* o custo de mudança de fornecedores é fraco;

2.3.5. Poder de Negociação dos Fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores sobre as firmas de uma indústria reflete-se no aumento dos preços ou redução da qualidade dos produtos fornecidos, e será elevado se predominarem as seguintes situações:

* os fornecedores são mais concentrados do que o setor considerado;

* inexistência de bons substitutos para seus produtos;

* o produto do fornecedor é importante para o produto da indústria;

* o produto do fornecedor é diferenciado;

* existe ameaça de integração para frente;

* existem custos elevados de transferência de fornecedores.

2.4. A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA

A evolução da indústria pode aumentar ou diminuir os seus atrativos e, geralmente, afeta as fontes básicas das cinco forças competitivas. A empresa deve, então, ajustar as suas estratégias para as novas condições.

As indústrias surgem com uma estrutura inicial (barreiras à entrada, poder do comprador e do fornecedor) resultante da combinação das características econômicas e

técnicas da indústria, das limitações iniciais provenientes de seu pequeno porte e das habilidades e recursos das primeiras empresas. Em seu desenvolvimento, as indústrias tendem a sofrer modificações em sua estrutura.

A evolução da indústria cria pressões ou incentivos às empresas, as quais com base em suas habilidades, recursos e orientação, podem investir para aproveitar as possibilidades de novos métodos de marketing, novas instalações de fabricação, com a consequente alteração das barreiras de entrada e do seu poder relativo a fornecedores e clientes.

PORTER (1986) lista catorze elementos, que denomina como processos evolutivos dinâmicos que estão relacionados à evolução da indústria:

a) Mudanças a Longo Prazo no Crescimento da Indústria

As mudanças de longo prazo determinam a intensidade da concorrência na indústria e influenciam na sua atratividade para entrantes potenciais. São explicadas pelos seguintes fatores: demografia, tendências nas necessidades, mudança na posição relativa dos substitutos, mudanças na posição dos produtos complementares, penetração dos grupos de clientes e mudanças no produto.

Demografia Os consumidores potenciais de um produto podem estar relacionados a fatores demográficos tais como idade, nível de renda, nível de escolaridade ou localização geográfica. Portanto, alterações na demanda podem acontecer devido a variações no índice de crescimento total da população, na sua distribuição por grupos etários e nível de renda. A reação das empresas às demografias desfavoráveis pode se dar mediante a ampliação do grupo de compradores de seus produtos através de inovações nestes, de novos métodos de marketing, de ofertas de serviços adicionais, os quais podem afetar a estrutura da indústria, devido a um aumento nas economias de escala, ou a exposição da indústria a grupos de compradores com poder de negociação diferente.

Tendências nas necessidades As mudanças nos estilos de vida, nos gostos e nas condições sociais dos consumidores podem afetar a demanda do produto da indústria. As necessidades podem ser criadas de uma forma nova ou apenas intensificada pelas tendências sociais, bem como podem ser aumentadas ou diminuídas pelas regulamentações governamentais.

Mudança na posição relativa dos substitutos O crescimento da indústria é afetado de maneira adversa pela evolução do custo e da capacidade de satisfazer o consumidor dos produtos substitutos.

Mudança na posição dos produtos complementares Para muitos produtos, o seu custo e a sua qualidade são dependentes do custo, da qualidade e da disponibilidade de produtos complementares.

Penetração do grupo de clientes As vendas para novos clientes (penetração) explicam os crescimentos elevados da indústria, as quais podem ser estimuladas por alterações no produto ou no marketing. Depois de alcançada a penetração, as vendas da indústria são direcionadas principalmente para os compradores habituais, e, para estimular o crescimento da indústria, deve-se incentivar a reposição rápida do produto ou aumentar o consumo por pessoa.

Mudança no produto A inovação no produto pela indústria pode levar ao atendimento de novas necessidades, à melhoria da posição da indústria em relação aos produtos substitutos, e ainda eliminar ou reduzir a necessidade de produtos complementares.

b) Mudanças nos Segmentos de Compradores Atendidos

Refere-se a uma segmentação adicional dos segmentos de compradores já existentes mediante a criação de produtos diferentes e de técnicas de marketing para os mesmos. Os novos segmentos de compradores influenciam a evolução da indústria através das exigências requeridas para o seu atendimento.

c) Aprendizagem dos Compradores

Com a compra repetida de um produto, os compradores aumentam seu conhecimento sobre o mesmo, seu emprego e as características das marcas concorrentes, com o produto tornando-se um artigo de uso geral, com a consequente redução da sua diferenciação. Os compradores, ao possuírem maior conhecimento sobre o produto, passam a exigir mais garantia, prestação de serviços, melhores características de desempenho. A maior experiência do comprador em relação ao produto pode ser compensada pela alteração do produto ou no método como ele é utilizado ou vendido, o que permite uma diferenciação do mesmo, ou ainda através da inclusão de novos clientes sem experiência quanto ao produto.

d) Redução da Incerteza

Nas novas indústrias, em seu início, as empresas tendem a adotar um alto grau de experimentação, com relação às estratégias adotadas, devido à grande incerteza que vigora quanto às questões tais como o tamanho potencial do mercado, a configuração ótima do produto, a natureza dos compradores em potencial, como eles podem ser melhor atingidos, e sobre a possibilidade de superação dos problemas tecnológicos.

Com o passar do tempo as incertezas vão diminuindo. As tecnologias são selecionadas, os compradores identificados, o tamanho potencial da indústria é estimado com maior confiabilidade. Lado a lado com a redução da incerteza, ocorre um processo de imitação das estratégias de sucesso e de abandono daquelas improdutivas, bem como um aumento na atratividade da indústria para entrantes potenciais.

e) Difusão de Conhecimento Patentado

Com o passar do tempo, as tecnologias de produto e de processo desenvolvidas por empresas particulares tornam-se mais difundidas (menos patenteadas). A difusão

pode ocorrer mediante: 1) inspeção física dos produtos patenteados dos concorrentes e através de informações sobre o tamanho, a localização, a organização e outras características das operações dos concorrentes; 2) mediante a incorporação nos bens de capital produzidos por fornecedores; 3) pessoas que trabalharam em empresas que desenvolveram a tecnologia patenteada; 4) aumento no número de pessoal especializado e perito em tecnologia, provenientes de firmas de consultoria, fornecedores, clientes, pessoal saído dos cursos técnicos universitários.

As barreiras de mobilidade baseadas no conhecimento patentado ou em tecnologia especializada tendem a desgastar-se com o tempo, facilitando o surgimento de novos concorrentes e a ocorrência de integração vertical na indústria de fornecedores e clientes.

f) Acúmulo de Experiência

Com o acúmulo da experiência em fabricação, distribuição e comercialização, há uma tendência para a redução dos custos unitários, o que pode conduzir as empresas mais experientes a obterem uma liderança significativa e sustentável sobre as outras. A persistência desta liderança requer que as empresas concorrentes não possam superá-la por meio de imitação dos métodos das líderes, ou de compra de maquinaria nova e mais eficiente.

As empresas que não estão entre as mais rápidas na aquisição de experiência devem compensar a desvantagem daí resultante, mediante a realização de imitação rápida ou a adoção de estratégias outras que não a liderança de custos, tais como a diferenciação ou o enfoque.

g) Variação na Escala da Indústria

O aumento da escala da indústria que ocorre durante o seu crescimento, possibilita o uso de estratégias que, geralmente, conduzem ao aumento das economias

de escala e das exigências de capital na indústria, tais como a substituição de trabalho por capital, adoção de métodos sujeitos à maiores economias de escala, estabelecimento de canais de distribuição cativos, utilização de propaganda a nível nacional.

A grande escala da indústria pode incentivar a entrada de empresas de grande porte, por proporcionar um mercado que justifica os custos fixos da entrada e apresentar uma contribuição satisfatória para as suas vendas totais. Outra consequência da maior dimensão da indústria é que a estratégia de integração vertical tende a tornar-se mais viável, com a consequente elevação das barreiras.

h) Alteração nos Custos de Insumos e na Taxa de Câmbio

Categorias de insumos que podem sofrer mudanças são: mão-de-obra, material, capital, comunicação e transportes. As variações em um ou mais dos custos destes insumos conduz à variação no preço do produtos, com efeitos sobre a demanda. Alterações nos custos de mão-de-obra e do capital podem alterar as economias de escala ou promover a substituição de capital por trabalho. Mudanças nos custos de comunicação podem levar ao uso de diferentes meios de venda, com alterações no nível de diferenciação de produto, assim como de programas variados de distribuição. As variações no custo de transporte podem modificar os limites geográficos do mercado, com a consequente variação no número efetivo de concorrentes na indústria.

i) Inovação no Produto

A inovação do produto pode conduzir ao crescimento da indústria, ao ampliar o mercado, à ampliação da diferenciação de produto. As inovações podem requerer novos métodos de fabricação, distribuição e marketing, que resultem em modificações nas economias de escala ou outras barreiras de mobilidade. O comportamento de compra dos clientes pode sofrer impacto de uma inovação significativa, se esta anular a

experiência do comprador. As inovações no produto podem vir de dentro ou de fora da indústria, inclusive clientes e fornecedores.

j) Inovação no Marketing

As inovações no marketing afetam a estrutura da indústria através da demanda e podem se manifestar mediante o uso de novos meios de publicidade, novos temas ou novos canais de marketing, que podem atingir novos clientes ou podem reduzir a elasticidade-preço da demanda. Os novos canais descobertos pode resultar em aumento da demanda ou da diferenciação do produto. As inovações no marketing que o tornam mais eficiente podem reduzir o custo do produto. As inovações no marketing e na distribuição podem afetar as barreiras de mobilidade, se estiverem sujeitas ao aumento ou diminuição das economias de escala.

l) Inovação no Processo

As inovações podem trazer efeitos para o processo no que se refere à intensidade de capital, ao nível das economias de escala, à proporção dos custos fixos, ao grau da integração vertical, ao processo de acúmulo de experiências, todos trazendo consequências para a estrutura da indústria. As inovações na fabricação que alterem a estrutura podem vir tanto de fora como de dentro da própria indústria.

m) Mudança Estrutural nas Indústrias Adjacentes

Visto que a estrutura da indústria dos fornecedores e dos clientes afeta seu poder de negociação com uma indústria, as alterações na sua estrutura tem importantes consequências para a evolução da indústria.

n) Mudança na Política Governamental

O Governo pode influenciar a mudança da estrutura da indústria através de regulamentações referentes à entrada na indústria, práticas competitivas, rentabilidade, preços, qualidade e segurança do produto, qualidade do meio-ambiente, tarifas ou investimentos externos. Muitas regulamentações sobre a qualidade do produto e do meio-ambiente conduzem a uma elevação das exigências de capital e das economias de escala, devido a imposição de exigências de pesquisas e testes e, por outro lado, à uma piora na posição das empresas menores da indústria e a um aumento das barreiras com que se defrontam novas empresas.

o) Entrada e Saída de Empresas na Indústria

A entrada de empresas na indústria pode ser de novas firmas recém criadas ou daquelas estabelecidas em outras indústrias. O segundo tipo de entrada é o que resulta em maiores mudanças na estrutura da indústria, pois estas organizações geralmente possuem recursos e capacidades que tendem a ser diferentes daqueles das firmas já estabelecidas, e cuja aplicação pode alterar a concorrência e a estrutura da indústria. Estas firmas, por não terem ligações com as estratégias tradicionais e por estar em uma posição que lhes permita ter uma maior ciência das mudanças tecnológicas ocorrendo fora da indústria, podem ser mais capazes de perceber as oportunidades para alterar a estrutura da indústria.

A entrada de empresas na indústria ocorre em resposta à percepção de oportunidades de crescimento e lucros superiores aos custos de entrada, muitas vezes decorrentes de elementos tais como alterações nas regulamentações, inovações no produto etc.

A saída de empresas da indústria acontece porque elas não mais visualizam perspectivas de obterem retornos sobre os investimentos superiores ao custo de

oportunidade do capital, e modificam a estrutura da indústria através da redução do número de empresas.

2.5. CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Neste capítulo foi visto que para se entender o comportamento das empresas é necessário compreender as relações que as mesmas mantêm com os elementos dos ambientes nos quais elas estão inseridas. Em termos do nível de influência sobre as companhias, os ambientes podem ser classificados em geral e específico. O ambiente geral afeta todas as firmas da economia, ao passo que o ambiente específico varia entre as empresas em função de seus domínios de atividades.

Pelo fato de a presente pesquisa objetivar o estudo do comportamento estratégico de um grupo de empresas, a nossa preocupação restringiu-se sobre o ambiente específico das mesmas, devido ao reconhecimento de que as estratégias disponíveis para as firmas de uma indústria recebem maior influência deste ambiente mais restrito.

O ambiente específico enfatizado neste trabalho, refere-se à estrutura da indústria na qual a firma atua. Portanto, as firmas antes de elaborarem e implementarem estratégias concorrenciais, previamente devem fazer uma análise da estrutura da sua indústria, o que significa conhecer as relações que existem entre a empresa, seus concorrentes, fornecedores, clientes, entrantes potenciais e firmas fabricantes de produtos substitutos.

Por último, foi ainda enfatizado que a estrutura da indústria pode se alterar com o tempo, resultando em modificação nas estratégias mais adequadas para o alcance de uma boa posição na indústria, ou seja, aquela que permite obter maior rentabilidade e/ou parcela de mercado. Neste sentido, foram listados catorze fatores que podem ser responsáveis pela mudança na estrutura da indústria.

CAPÍTULO 3 - AS ESTRATÉGIAS DE CONCORRÊNCIA DAS FIRMAS

Neste capítulo têm-se a continuação da exposição do arcabouço teórico que norteará a análise da pesquisa. Após caracterizar a estrutura da indústria em que atua, a firma pode buscar melhorar a sua situação na indústria ou até mesmo reconhecer a necessidade de entrar em outras indústrias. Tal comportamento da firma é efetivado mediante a formulação e implantação de estratégias competitivas.

Com base na leitura de diversos textos que tratavam de estratégia empresarial, neste capítulo é apresentado um conjunto de estratégias, seus significados e aspectos que lhe são relacionados.

3.1. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

O termo "estratégia" é de origem grega e relaciona-se ao verbo "stratego" que significa planejar a destruição dos inimigos pelo uso eficaz dos recursos (DESREUMAUX, 1993). A sua aplicação original ocorreu no campo militar e há exemplos de adoção de estratégias nos tempos antigos, como teria acontecido nas ações empreendidas por Philip e Alexander para livrar a Macedônia da influência das cidades-estado gregas e estabelecer dominância sobre o nordeste grego da época (QUINN,1980). Outros comandantes militares também ficaram conhecidos por princípios anunciados de como conduzir seus exércitos nas guerras, como Júlio César e Alexandre, o Grande, além de Sun Tsu, cujo tratado escrito por volta do ano 300 antes de Cristo, ainda hoje é lido pelos estudantes de estratégia empresarial, devido a aplicação de muitos de seus enunciados às estratégias do mundo dos negócios.

A posterior formulação de estratégias nos negócios deriva do reconhecimento de similitudes entre as situações vivenciadas pelas forças armadas e as empresas, tais como a posse de objetivos estabelecidos, recursos que são relativamente escassos e a existência de um ambiente caracterizado pela competição (entre nações pela conquista

de territórios, entre empresas pela conquista de mercados). DESREUMAUX (1993) afirma " *a idéia de economia de meios inserida na estratégia militar, segundo a qual os meios deveriam ser usados onde e no momento em que fossem mais eficazes, pode ser transposta para a área empresarial, no comportamento de utilizar homens e capitais onde a rentabilidade é mais elevada. A rapidez da ação militar que deve permitir surpreender e paralisar o adversário, encontra um equivalente na procura de posições de quase-monopólios suscetíveis de desencorajar todo o esforço de concorrência*".

A razão principal para a formulação de estratégias é a existência da competição e do reconhecimento da interdependência dos competidores, proveniente do fato de que as ações de um competidor afeta o resultado do outro. A competição ocorre sempre que os recursos são finitos e os objetivos dos competidores são mutuamente inconsistentes (GRANT,1992).

Com relação à definição do que vem a ser uma estratégia, não há uma unanimidade entre autores, sendo a principal fonte de discórdia a abrangência da definição. Entre as definições mais abrangentes, apresentaremos as de ANDREWS, CHANDLER e QUINN, e como exemplo de definição mais estreita, teremos a de DESREUMAUX.

Para QUINN (1980), " *uma estratégia é um plano que integra os maiores alvos e políticas de uma organização, assim como a sequência de ações num todo coesivo. Uma estratégia bem formulada ajuda a dispor e alocar os recursos de uma organização numa única e viável postura, baseada nas competências internas relativas e fraquezas, antecipadas mudanças no ambiente, e movimentos contingenciais pelos oponentes inteligentes*".

De acordo com CHANDLER (1962), a estratégia é " *a determinação de metas e objetivos de longo-prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e de alocação de recursos necessária para atingir estas metas*"

Segundo ANDREWS, citado em DESREUMAUX (1993) " *a estratégia é o conjunto dos objetivos e alvos maiores da empresa, assim como das políticas essenciais e dos planos para realizar estes alvos, estabelecidos de maneira tal que eles definam o domínio de ação da empresa ou aquele no qual ela deveria estar e a espécie de empresa que ela é ou deveria ser*". Para o melhor

entendimento desta definição, impõe-se a definição das noções de missão, alvo, objetivo e política.

Segundo DESREUMAUX (1993), a missão é a maneira segundo a qual a empresa responde as questões do tipo: o que somos ?, qual é o nosso negócio?, qual deveria ser?, em que atividade nos situamos?, o que queremos ser? As respostas a estas questões fornecem à empresa uma linha norteadora de seus comportamentos e estratégias; os alvos determinam o que deve ser atingido sem a especificação do tempo em que deve ocorrer; os objetivos completam os alvos ao estabelecer um prazo, uma época para o alcance de uma situação desejada; as políticas são regras comportamentais dentro das quais as ações devem ocorrer e "*constituem uma moldura de referência para a tomada de decisão, ao mesmo tempo que um meio de orientar ou canalizar as iniciativas*".

DESREUMAUX (1993) apresenta uma definição de estratégia no sentido restrito: "*é o conjunto de ações específicas que devem permitir o alcance dos alvos e objetivos e que se inscrevem na moldura das missões e políticas da empresas*"

ANSOFF (1990) apresenta um conjunto de desvantagens para a empresa que não formula estratégias:

- * Não haverá regras para orientar a busca de novas oportunidades, adotando uma atitude passiva ou mesmo uma busca desorientada;
- * A empresa terá dificuldades para prever mudanças;
- * A empresa não terá dispositivos formais para enfrentar situações de desconhecimento parcial.

Existem três níveis de estratégia: a estratégia da corporação, a estratégia da atividade e a estratégia funcional (GRANT,1992). Para este autor, a estratégia da corporação define as indústrias e mercados nos quais a firma compete, delimitando o campo de batalha da companhia ao estabelecer um portfólio de atividades. Compreende decisões de diversificação, integração vertical, aquisições, desinvestimentos e novos empreendimentos.

A estratégia de atividade estabelece a forma como a firma vai competir em cada atividade em que atua, onde ela procurará obter uma vantagem competitiva perante seus concorrentes.

A estratégia funcional refere-se à disposição dos recursos ao nível operacional e à gestão de funções tais como produção, vendas, P&D, finanças e pessoal.

3.2. A ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO

3.2.1. Significado

Uma firma pode alcançar uma vantagem competitiva na indústria em que atua mediante a diferenciação de seu produto, a qual indica que a empresa apresenta singularidade em algo que é valioso para os compradores. Segundo KON (1994), os consumidores possuem uma preferência irracional em relação aos produtos ofertados por diversos fabricantes, devido à sua capacidade limitada de comparar qualidades. Este fato levou os empresários a oferecer tipos e qualidades diferentes dos produtos, isto é, a diferenciar os produtos.

A diferenciação de produto corresponde à introdução em sua linha de produtos de uma nova mercadoria que é uma substituta próxima de alguma outra previamente produzida pela firma e que, portanto, será vendida em um dos mercados por ela supridos (GUIMARÃES, 1983).

A diferenciação permite que a empresa obtenha uma lucratividade acima da média da indústria, por posicioná-la bem em relação às cinco forças competitivas. Ela fortalece a empresa perante os rivais da indústria, devido à lealdade dos consumidores. Esta mesma lealdade representa uma barreira à entrada, devido aos elevados gastos necessários para miná-la. As elevadas margens de lucro proporcionadas pela diferenciação torna a empresa menos frágil em relação ao poder dos fornecedores. Com relação aos consumidores, estes ao reconhecerem o produto da empresa como

diferenciado, vêem reduzido o seu poder de negociação junto a empresa diferenciadora. Os produtos substitutos não representam uma forte ameaça, devido à lealdade dos compradores (PORTER, 1986).

Um produto é diferenciado quando os consumidores revelam a sua preferência por determinada variedade do produto, quando são capazes de associar os produtos diretamente aos fabricantes. A diferenciação pode ocorrer a partir de características do produto, de marcas registradas, ou ainda em função das condições em que se vendem as mercadorias.

As principais características do produto são: tamanho, forma, cor, peso, desenho, material, tecnologia, e ainda a sua performance em termos de confiabilidade, consistência, gosto, velocidade, durabilidade e segurança. Existe um tipo de característica que GRANT (1992) chama de intangível e que é uma forte motivadora das escolhas dos consumidores, mas cujos benefícios são difíceis de mensurar. É o desejo de status, exclusividade, individualidade e segurança.

De acordo com LEVITT (1986) e GRANT (1992), todo produto é diferenciável, mesmo commodities, mediante serviços anexados ao produto. O primeiro autor indica que " *um cliente atribui valor a um produto em proporção à capacidade percebida de ajudar a resolver seus problemas ou atender suas necessidades*".

PORTER (1989) opina que a diferenciação provém do desempenho pela empresa de várias atividades de maneira singular e que esta singularidade é explicada pelos seguintes fatores:

- * desempenho e características do produto oferecidos;
- * serviços fornecidos (crédito, entrega, conserto);
- * intensidade de uma atividade adotada (ex: índice de gastos com publicidade);
- * conteúdo de uma atividade (ex: tipo de serviços pré e pós-venda fornecidos);
- * tecnologia utilizada em uma atividade;
- * qualidade dos insumos adquiridos para uma atividade;
- * procedimentos referentes às ações em uma atividade (ex: frequência das visitas de vendedores ao cliente).

- * especialização e nível de experiência do pessoal empregado em uma atividade, e treinamento efetivado;
- * Oportunidade. A singularidade pode ser resultante do momento em que uma empresa inicia a execução de uma atividade;
- * Localização, que pode conduzir à singularidade;
- * Inter-relações. A singularidade de uma atividade pode se originar de seu compatilhamento com outras empresas;
- * Aprendizagem e vazamento. A aprendizagem da melhor maneira de sua execução pode resultar na singularidade de uma atividade. O vazamento de aprendizagem para concorrentes diminui sua contribuição para a diferenciação.
- * Integração. Permite que a empresa tenha maior controle sobre o desempenho de atividades e ainda de coordená-las com outras. A integração pode também fazer com que um maior número de atividades constitua fontes de diferenciação.

Como já foi dito, uma empresa consegue se diferenciar, quando a singularidade do produto ou serviço da empresa é reconhecida pelo comprador. O comprador deve estar a par de que o produto satisfaz suas necessidades, porém, na realidade, ele tem dificuldades de mensurar com precisão tais benefícios, mesmo depois de o produto ter sido comprado e usado. Mesmo que o comprador reconheça os impactos diretos do produto da empresa sobre si, pode ocorrer desconhecimento dos impactos indiretos. De acordo com PORTER (1989) o conhecimento incompleto de um comprador significa que a diferenciação de fato obtida pode perfeitamente estar baseada em parte nos fatores empregados pelo comprador para inferir ou julgar se os produtos de uma empresa lhes serão mais úteis do que aqueles oferecidos pelos concorrentes. O autor chamou estes fatores de sinais de valor. Portanto, os critérios de compra do comprador podem ser classificados em duas categorias: critérios de uso e critérios de sinalização.

Os critérios de uso originam-se dos reais benefícios para o comprador e incluem fatores como qualidade do produto, características do produto, tempo de entrega e apoio de engenharia de aplicações e também coisas intangíveis, como estilo, prestígio, status

percebido e conotação de marca. Os critérios de uso geralmente estão mais orientados para o produto, a logística externa e as atividades de serviço do fornecedor.

Os critérios de sinalização indicam os sinais de valor que influenciam a percepção do comprador sobre a habilidade da empresa em satisfazer os critérios de uso, e geralmente provém das atividades de marketing, sendo que os mais comuns são os seguintes:

- * reputação ou imagem;
- * publicidade cumulativa;
- * peso ou aparência externa do produto;
- * embalagem e rótulos;
- * aparência e porte das instalações;
- * tempo no negócio;
- * base instalada:
- * relação de clientes;
- * parcela de mercado;
- * preço (quando preço denota qualidade);
- * identidade da matriz (porte, estabilidade financeira, etc.)

Um critério de sinalização que merece algumas palavras adicionais é a publicidade, por possuir relevante papel na diferenciação de produto. A publicidade tem como finalidade informar os consumidores sobre a combinação de características oferecida pelo vendedor em seus produtos, bem como reforçar a preferência do consumidor por esta combinação, via o estabelecimento da fidelidade à marca.

Ainda com relação aos critérios de compra de um produto e sua relação com a diferenciação, deve ser ressaltado que algumas indústrias tem maiores opções de realizar diferenciações bem sucedidas. Segundo GUIMARÃES (1983), as mercadorias diferem em relação ao número de critérios utilizados pelo consumidor na escolha entre os diferentes ofertantes, podendo ser classificadas como sendo unidimensional, quando baseada em um único critério, ou multidimensional, quando as dimensões de escolha são múltiplas. Nas indústria de produtos multidimensionais, existe margem para a

diferenciação, pois as empresas podem melhorar o produto segundo cada uma das dimensões pelas quais é avaliado. Além disto, para os produtos multidimensionais, o consumidor tende a imputar diferentes pesos para os critérios, o que conduz as empresas a buscarem convencer o consumidor a atribuir maior importância aos critérios sobre os quais seus produtos ofereçam vantagens em relação aos dos concorrentes. Como é difícil que todos os potenciais compradores do produto atribuam os mesmos pesos para os critérios de compra, tal fato abre a possibilidade para a empresa de adoção de distintas políticas de diferenciação para atrair diferentes segmentos de mercado.

GUIMARÃES (1983) ressalta também que a natureza dos critérios de avaliação do produto influencia também o grau de vocação da indústria para a diferenciação. Critérios mais objetivos que permitem uma avaliação mais precisa limitam as possibilidades de diferenciação em relação aqueles menos objetivos. Ele cita como exemplo a compra de um automóvel, onde um critério mais objetivo seria o consumo de combustível, enquanto critérios menos objetivos seriam o conforto ou sua eficácia como símbolo de status. O autor destaca ainda que produtos que oferecem maior dificuldade para a avaliação de sua qualidade proporcionam maiores chances para diferenciação e *"nesse caso a opinião dos compradores potenciais sobre o novo produto dependerá, em boa medida, das informações que lhes sejam fornecidas pela firma inovadora em seu esforço de venda"*.

3.2.2. A Diferenciação de Produto e a Política de Marcas

Na diferenciação de seus produtos, uma importante decisão das empresas refere-se a qual política de marca utilizar, já que a marca serve para comunicar a diferença dos produtos de uma firma em relação aos dos concorrentes (KAPFERER & THOENIG, 1989). O consumidor considera a marca como característica da mercadoria que transmite uma informação e dá uma indicação da qualidade do produto. Uma marca pode ser definida como sendo um nome, um sinal, símbolo ou desenho que identifique

os bens e serviços oferecidos por um vendedor. As políticas de marcas podem referir-se a quantas marcas usar e em que produtos e quando usar o nome da empresa como marca. Com base nestes aspectos, pode-se admitir a existência de cinco políticas de marca: 1) a de marca única; 2) a de marcas múltiplas; 3) a de extensão de marca; 4) a de marcas independentes; 5) a de uso do nome da empresa (SCHIMIDT & GUIMARÃES, 1985).

A política de marca única relaciona-se à adoção de uma mesma marca para toda a linha de produtos, sendo a principal vantagem o fato de que o consumidor pode identificar cada item daquela linha de produtos como pertencentes a mesma família de produtos. A política de marcas múltiplas é a utilização pela empresa de várias marcas em uma mesma linha de produtos, e está geralmente associada a mercados segmentáveis, onde a mesma necessidade apresenta especificidades que permitem diferenciar grupos de consumidores dentro do mesmo mercado. A política de extensão ocorre quando se utiliza a mesma marca em diferentes linhas de produtos que atendem à necessidades distintas do consumidor, sendo a maior vantagem de uso, a redução dos custos de marketing. Geralmente é adotada para produtos de matéria-prima semelhante, de uso similar e tecnologia similar. Por último, tem-se a política de marcas independentes, que está associada à utilização de diferentes marcas para diferentes linhas de produtos. Tal política é usada quando não se pretende associar uma linha de produtos a outra devido a: diferenças de qualidade, de preço, de imagem de produtos, no uso do produto.

3.2.3. Os Custos da Diferenciação

De um modo geral, a diferenciação conduz a um aumento dos custos da firma. Os custos da diferenciação podem ser classificados em diretos e indiretos. Dentre os diretos podem ser citados os custos de insumos de alta qualidade; os custos dos grandes estoques necessários para o pronto atendimento de pedidos; os custos de grandes campanhas publicitárias para sustentar uma marca. Os custos indiretos originam-se no

grau de incompatibilidade entre a diferenciação e o usufruto dos benefícios oriundos das economias de escala e das economias da curva de experiência. Quanto a isto, GRANT (1992) afirma: "*A extensão na qual a diferenciação estreitar o mercado da firma, ela também limita o potencial para explorar as economias de escala, assim como a extensão que a diferenciação requerer inovação de produto e a introdução de novos modelos, ela dificulta a exploração das economias da curva de experiência*". Mas, por outro lado, a qualidade, que é uma importante fonte de diferenciação pode conduzir a uma redução de custo. Segundo DAY (1989), a qualidade pode reduzir os custos direta e indiretamente. Indiretamente quando a alta qualidade conduz a parcelas de mercado mais altas, e isto pode resultar em menores custos totais devido as economias de escala e o efeito experiência e, indiretamente, quando os custos da maior qualidade são compensados por menores taxas de rejeições, menores substituições de produtos defeituosos, assistência técnica e alta satisfação do consumidor.

Algumas formas de diferenciação apresentam um custo mais alto que outras. A diferenciação por meio de um maior número de características do produto provavelmente será mais cara do que aquela realizada através de características diferentes, porém mais desejadas. Os custos da diferenciação podem ser reduzidos, se a empresa:

- * explorar todas as fontes de diferenciação que não são caras;
- * minimizar o custo da diferenciação controlando condutores de custo, particularmente o custo de sinalização;
- * enfatizar formas de diferenciação onde a empresa possui uma vantagem de custo em diferenciar-se;
- * diminuir o custo em atividades que não afetem o valor para o comprador.

3.2.4. A Diferenciação de Produto Sustentável

Uma diferenciação defensável depende da continuidade da percepção do comprador de que o produto da empresa lhe fornece valor, bem como da ausência de

imitação por parte dos concorrentes. A sustentabilidade de uma diferenciação baseia-se na ocorrência das seguintes situações:

- * as fontes de singularidade da empresa envolvem barreiras;
- * a empresa detém uma vantagem de custo na diferenciação;
- * as fontes de diferenciação são múltiplas;
- * a empresa cria custos de mudança ao mesmo tempo que se diferencia.

3.3. A ESTRATÉGIA DE BAIXO CUSTO

3.3.1. Significado

Como o próprio termo indica, a vantagem de custo baseia-se na idéia de que a empresa mais competitiva é aquela que possui os menores custos. Segundo PORTER (1986), esta empresa detém uma boa posição em relação às cinco forças que determinam a lucratividade de uma indústria: a rivalidade entre os concorrentes, ameaça de produtos substitutos, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores e dos clientes. Custos baixos proporcionam uma proteção à empresa em relação: aos concorrentes diretos, pois quando eles esgotarem sua capacidade de proseguirem numa guerra de preços, a empresa continua a deter uma margem de lucro; contra a ameaça de novos entrantes, já que estes podem ter dificuldades em usufruir dos fatores redutores de custo (economias de escala, acesso a fontes de matéria-prima etc.); aos produtos substitutos que devem superar a diferença de preço; aos fornecedores por possibilitar maior margem à empresa para suportar aumentos dos preços dos insumos; aos clientes poderosos que só podem exercer o seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente.

3.3.2. As Fontes da Vantagem de Custo

GRANT (1992) cita como fontes da vantagem de custo o efeito aprendizagem, as economias de escala, o processo de inovação, o projeto do produto, os quais explicam o formato da curva de experiência.

A curva de experiência mostra que o custo unitário total declina numa porcentagem constante toda vez que o nível de produção dobra. Em termos estratégicos, se o alcance de elevada parcela de mercado conduz a empresa a obter custos mais baixos, esta poderá fixar seu preço ao nível de custo da firma mais competitiva da indústria. Afirma PORTER (1986) : "*a colocação em prática da estratégia de baixo custo pode requerer uma fixação de preços agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado*". Este autor ainda afirma que a a posição de baixo custo gera excedentes financeiros que podem ser reinvestidos para consolidar a liderança de custo.

As fontes da vantagem de custo, como foi colocado acima, são as seguintes:

- 1) O efeito-experiência, cuja origem reside no aumento da produtividade do trabalho proveniente da repetição de uma tarefa, com a resultante redução do tempo necessário para o seu cumprimento, estando aí incluído o trabalho de coordenação entre as funções.
- 2) as economias de escala, que significa que os custos unitários diminuem quando a escala de produção aumenta¹.
- 3) O processo tecnológico, que se refere ao desenvolvimento e à adoção de uma nova técnica de produção. GRANT (1992), ressalta que "*crescentemente, inovações de processo são rapidamente adotadas pelos competidores e a manutenção da liderança de custo através da progressividade tecnológica requer avanço tecnológico constante através inovações de processo incrementais*".
- 4) O projeto de produtos que é fundamental para a exploração dos benefícios da produtividade das tecnologias de manufatura.

As outras fontes de vantagem de custo são:

¹ As fontes das economias de escala encontram-se nas páginas 13 a 15

- 1) Os custos dos insumos, que seriam função de diferenças regionais, propriedade de fontes de baixo custo, poder de barganha da empresa frente aos seus fornecedores e de relações de cooperação com os mesmos.
- 2) As economias de tamanho, que provém do maior poder de barganha das grandes empresas perante seus fornecedores, o que lhes permitem obter insumos e créditos com preços privilegiados.

3.4. A ESTRATÉGIA DE ENFOQUE

3.4.1. Significado

Esta estratégia consiste em focar um grupo comprador, um segmento da linha de produtos, um mercado geográfico, uma rede de distribuição, ou uma combinação entre dois ou mais desses elementos. A premissa é que a empresa tem condições de atender melhor o segmento enfocado do que as empresas que atuam em um mercado mais amplo, o que lhe permitiria se diferenciar em relação aos seus concorrentes no atendimento dos clientes ou obter custos mais baixos no alvo estratégico, podendo obter lucros acima da média da indústria. A empresa pode ser conduzida a adotar uma estratégia de foco, para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são os mais fracos, ou ainda devido a sua dimensão e à limitação de seus recursos. (PORTER, 1986; MARTINET, 1983).

AAKER (1984) e MARTINET (1983) citam uma pesquisa realizada nos Estados Unidos por HAMERMESH et alli, onde foi constatado que as pequenas empresas situadas em indústrias semi-concentradas que conseguiram elevados resultados comerciais e financeiros, tinham como características comuns: uma atuação em um número limitado de segmentos selecionados cuidadosamente, um uso eficiente das atividades de pesquisa e desenvolvimento, prioridade para o lucro em relação ao crescimento, e dirigentes muito envolvidos.

A estratégia de foco envolve alguns riscos, tais como:

- * deterioração da vantagem de custo da empresa que atua no segmento em relação às que atendem a todo o mercado;
- * perda dos fatores de diferenciação dos produtos ofertados no segmento em relação aos produzidos no mercado como um todo;
- * os concorrentes localizam um novo segmento dentro do alvo estratégico da empresa, eliminando a sua vantagem.

3.4.2. A Segmentação da Indústria

Como foi dito acima, para segmentar uma indústria existem quatro classes de variáveis para captar as diferenças entre os compradores: os produtos, os tipos de compradores, o canal, e a localização geográfica dos compradores (PORTER, 1989).

3.4.2.1. Os Segmentos de Produtos

Os produtos de uma indústria podem variar com base nos seguintes critérios:

- * Tamanho Físico, que, em geral, representa a complexidade tecnológica ou a forma como um produto é utilizado, com efeito nas possibilidades de diferenciação;
- * Nível de preço de variedades de produtos que, normalmente está associado à sensibilidade do comprador ao preço;
- * Características diferentes dos produtos que podem ser relacionadas a diferentes níveis de sofisticação tecnológica, diferentes processos de produção e diferentes fornecedores;
- * Tecnologia de projeto dos diferentes produtos que podem estar associados a diferentes níveis de complexidade tecnológica, diferentes processos de produção;
- * Insumos utilizados;
- * Acondicionamento;

3.4.2.2. Os Segmentos de Compradores

Os compradores podem ser distinguidos em compradores industriais e comerciais e compradores de bens de consumo.

A. Os compradores Industriais e Comerciais

Dentre os critérios para segmentar os compradores, podem ser citados os seguintes:

- * Indústria do Comprador, que informa como o produto é por ele utilizado e sobre a sua importância nas compras totais do produto. Tais diferenças podem afetar fatores como a sensibilidade do comprador ao preço, à substituição e o custo de suprir o comprador.
- * Estratégia do Comprador, que informa sobre o modo como o produto é utilizado e a sensibilidade ao preço;
- * Porte do comprador, que pode indicar seu poder de negociação, o modo como ele utiliza o produto e os procedimentos de compra empregados;
- * Poder financeiro e a rentabilidade do comprador podem ser indicativos de sua sensibilidade ao preço, a necessidade de crédito e a frequência da compra;
- * Padrão de pedidos, os quais podem influir no custo do atendimento dos pedidos, em função de fatos tais como o grau de previsibilidade e regularidade dos mesmos.

B. Os compradores de bens de consumo

Os principais critérios passíveis de definir segmentos da classe de compradores de bens de consumo são os seguintes:

- * Demografia, que envolve aspectos como tamanho da família, a renda, a saúde, a religião, o sexo, a nacionalidade, a ocupação, a faixa etária, número de mulheres que

trabalham, a classe social. Estes aspectos podem indicar os atributos desejados do produto, a sensibilidade ao preço;

- * Estilo de vida, os quais afetam o comportamento de compra dos consumidores;
- * Idioma;
- * Processo de compra que pode representar os atributos desejados do produto e a sensibilidade ao preço;

3.4.2.3. Os Segmentos de Canais

Os canais utilizados para atingir os compradores podem representar diferenças de custo para o seu atendimento em função do tamanho do pedido, tamanho da remessa e tempo de espera. Os canais podem também diferir quanto ao poder de negociação. Os canais podem ser diferentes nos seguintes aspectos:

- * Direto ou distribuidores;
- * Distribuidores ou agentes;
- * Tipos de distribuidores ou varejistas;
- * Pontos de vendas exclusivos ou não exclusivos.

3.4.2.4. Os Segmentos Geográficos

A localização geográfica pode influenciar as necessidades dos compradores e os custos para atendê-los e pode indicar os atributos desejados do produto devido a diferenças no tempo, nos costumes e na regulamentação governamental. Critérios que podem ser usados para identificar os segmentos geográficos são:

- * Localidades, regiões ou países, que podem ter diferentes sistemas de transporte e regulamentações. O escopo geográfico das economias de escala podem determinar segmentos geográficos;

* Estágios de desenvolvimento do país ou grupos de países, que podem refletir diferentes tipos de necessidades, de acondicionamento, de sistemas logísticos e de sistemas de marketing.

3.5. A ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES

Nos países desenvolvidos, as grandes empresas recorreram, com frequência, à diversificação de suas atividades no decorrer do seu desenvolvimento. Na tabela abaixo, verifica-se a expansão da participação das empresas diversificadas em detrimento da participação das empresas especializadas nos Estados Unidos.

Tabela 1 - Evolução do comportamento das empresas quanto à diversidade de suas atividades nos Estados Unidos, no período de 1949 a 1974

(Em %)

Tipo de empresa	1949	1954	1959	1964	1969	1974
Especializada	42,0	34,1	22,8	21,5	14,8	14,4
Integrada	12,8	12,2	12,5	14	12,3	12,4
Semi-especializada	15,4	17,4	18,4	18,4	12,8	10,2
Diversificada - atividades relacionados	25,7	31,6	38,6	37,3	44,4	42,3
Diversificada - atividades não-relacionadas	4,1	4,7	7,3	8,7	18,7	20,7

Nota: Empresa especializada possui mais de 95% de suas vendas dentro de sua principal atividade
 Empresas integrada tem mais de 70% de suas vendas para atividades relacionada verticalmente
 Empresa semi-especializadas tem entre 70 e 95% de suas vendas na sua atividade principal
 Empresa diversificada com atividades relacionadas tem mais de 70% de suas vendas provenientes das atividades que são relacionadas com outras na empresa.

Empresas diversificada com atividades não-relacionadas tem menos de 70% de suas vendas provenientes das atividades que são relacionadas com outras na empresa.

Fonte: Extraído de GRANT (1992)

Para o Reino Unido e o Japão, comportamento semelhante foi constatado. No Reino Unido, as empresas industriais especializadas que representavam 34,2% do total em 1960, tem a sua participação diminuída para 9,5% em 1980, ao passo que no Japão cai de 26,3% em 1958 para 16,9% em 1973.

3.5.1. Significado

Não há uma concordância entre autores sobre a definição de diversificação, existindo na realidade, algumas que são mais restritas e outras mais abrangentes. Entre as definições mais restritas, podem ser citadas as de DETRIE & RAMANANTSOA , PITTS & HOPKINS , VERY , STRATEGOR , ANSOFF, GORT e BERRY

Para PITTS & HOPKINS (1987), uma firma diversificada é aquela que opera simultaneamente em duas ou mais áreas de negócios. Eles informam que o termo "diversificação" provém de "diverse" que seria a diferença entre aspectos das atividades de uma firma.

Para GORT, citado em RAMANUJAM & VARADARAJAN (1989), diversificação refere-se à existência na empresa de uma heterogeneidade do produto, baseada no número de mercados atendidos. Segundo ele, dois produtos suprem mercados diferentes se a elasticidade-cruzada da demanda são fracas, correspondendo, portanto, a uma diversificação. BERRY, citado em RAMANUJAM & VARADAJAN (1989) e GUIMARÃES (1983) opinam que ocorre uma diversificação das atividades da firma, sempre quando houver a inserção da mesma em uma outra indústria.

ANSOFF (1977), DETRIE & RAMANANTSOA (1987) , e CHANDLER (1962) concordam entre si, que a diversificação é uma das direções que o crescimento da empresa pode tomar, que seriam:

- 1) a expansão por penetração de mercado, que provém do desenvolvimento dos produtos existentes sobre os mercados em que a empresa já atua;
- 2) a expansão por extensão do mercado ou expansão geográfica, que se caracteriza pela descoberta de novos mercados para os produtos existentes;
- 3) expansão por desenvolvimento de produtos, com o lançamento de novos produtos para os mercados atuais da empresa;
- 4) diversificação com a produção de novos produtos para novos mercados.

VERY (1991) entende que a diversificação consiste em entrar em novos domínios de atividade estratégica, que seriam identificados com a aplicação dos

princípios da segmentação estratégica. Esta visão é compartilhada por STRATEGOR (1988), que coloca que a diversificação "*corresponde aos movimentos estratégicos que se concretizam por uma mudança de domínio de atividade, isto é, pela consideração de um novo conjunto de fatores-chave de sucesso*".

Portanto, pode-se afirmar que, segundo estes autores, a diversificação corresponde à entrada da empresa em novos domínios estratégicos, o que significa o enfrentamento de novas regras no jogo concorrencial, já que cada domínio possui seus próprios fatores-chave de sucesso.

Definições de diversificação mais abrangentes são aquelas de PENROSE, BIENAYME e MORVAN. Para PENROSE (1968), uma firma diversifica suas atividades "*sempre que, sem abandonar completamente suas antigas linhas de produto, ela parte para a fabricação de outros suficientemente diversos daqueles que ela já fabrica e, cuja fabricação implique em diferenças significativas nos programas de produção e distribuição da firma*".

Quando a empresa resolve diversificar, uma importante decisão refere-se ao horizonte de planejamento desta diversificação, o qual está ligado aos conceitos de base tecnológica e área de comercialização. A base tecnológica de uma empresa compõe-se de cada tipo de atividade produtiva que utiliza máquinas, processos, capacitações e matérias-primas, todos complementares e intimamente associados no processo de produção. A área de comercialização compõe-se de cada grupo de clientes que a firma espera influenciar por meio do mesmo programa de vendas. As bases tecnológicas e as áreas de comercialização em que uma firma atua constituem o que a literatura chama de "área de especialização" da firma. Pode-se considerar que toda empresa possui uma área de especialização, uma vez que ela desenvolve um certo tipo de produção e atua em alguns mercados (PENROSE, 1968).

Uma outra definição abrangente de diversificação é aquela proposta por BIENAYME, citado por SBAI (1986). Para aquele autor, existem dois tipos de diversificação: a diversificação menor e a diversificação maior. Para realizar a distinção entre elas, o autor utiliza os conceitos de base de produção e área de mercado, que correspondem aos de base tecnológica e área de comercialização de PENROSE (1968).

Na diversificação menor, a firma permanece na sua base de produção ou em sua área de mercado e utiliza os serviços dos meios de produção já disponíveis na firma. A diversificação maior refere-se à produção de novos produtos e à entrada em novos mercados, exigindo a realização de investimentos nos domínios técnico e comercial.

MORVAN (1991) em seu raciocínio sobre o significado da diversificação, inicialmente procura fazer a distinção entre a mesma e a especialização. Esta última refere-se ao "desenvolvimento de um só produto (ou um número muito reduzido de produtos muito próximos), enquanto que a diversificação contempla o desenvolvimento de vários produtos diferentes. Mas MARTINET (1983) opina que o lançamento de um produto novo não corresponde necessariamente a uma diversificação. MORVAN (1991) parece concordar com esta assertiva ao indicar que *"pode-se pensar que uma empresa A que fabrica somente um bem é não diversificada, ao passo que uma empresa B que produz três bens é reputada diversificada. De fato, nada é definitivo: pode-se considerar que a unidade A fabricando um só produto, é diversificada se este produto é ofertado em vários modelos muito diferentes uns dos outros, ao passo que a empresa B não o é, se os três bens forem somente três modelos de um bem principal"*. Prossegue este autor: *"A rigor, a medida da diversificação é então, largamente, função do número de elementos considerados, e a distinção só deveria basear-se sobre elementos realmente diferenciadores da atividade das firmas"*. Estes elementos seriam o conjunto das matérias-primas e tecnologias que são ligados ao processo de produção e formam a base produtiva da empresa, e outros como o conjunto dos clientes e das redes comerciais que formam a base comercial. MORVAN (1991) conclui que a diversificação pode ser definida em uma visão ampla ou em uma visão restrita. Na visão restrita, as atividades ao se realizarem em bases totalmente independentes caracterizariam a ocorrência da diversificação, ao passo que na visão ampla bastaria que um só elemento na base de produção ou na base comercial varie.

As definições da diversificação acima apresentadas, dependendo da sua abrangência, podem conduzir à dificuldades na determinação das fronteiras entre a diferenciação e a diversificação. Nas definições mais restritas, nas quais os autores assumem a firma diversificada como sendo aquela que atua em vários domínios de

atividade (VERY,1991; STRATEGOR,1988), que vende novos produtos em novos mercados (ANSOFF,1977), que atua em várias indústrias (GUIMARÃES, 1983), tal problema não ocorre, e o lançamento de novos produtos no interior da indústria ou nos mercados já atendidos pela firma pode ser entendida como uma diferenciação, o que vai de encontro com a definição de GUIMARÃES (1983).

Nas definições abrangentes de diversificação, como são as de PENROSE (1968), BIENAYME e MORVAN (1991), que se baseiam nos conceitos de base tecnológica e área de mercado, a empresa estará se diversificando mesmo quando lança novos produtos com a mesma base tecnológica e nos mercados vigentes da firma. Os dois últimos autores classificam esta situação como uma diversificação menor.

A utilização da definição abrangente em algumas indústrias pode vir acompanhada de certas dificuldades para delimitar até onde vai a diferenciação e onde começa a diversificação, como é o caso da indústria objeto de nossa pesquisa, que produz produtos derivados de carne bovina, suína e avícola. No ramo avícola, o produto básico seria o frango inteiro, mas os demais produtos como o frango em pedaços, o frango em pedaços temperado, o hambúrguer de frango, o medalhão de frango, devem ser considerados como uma diferenciação de produto ou uma diversificação de atividades? A situação se complica quando se trata dos produtos derivados da carne suína, que são mais numerosos e diversos, como o presunto, o salame, a mortadela, a salsicha, pois para cada um destes produtos há uma série de tipos como salsicha viena, frankfour, a de cachorro quente. Os diferentes tipos de cada um desses produtos podem ser entendidos como uma diferenciação de produto, mas e os diferentes produtos? Caracterizam também uma diferenciação de produto ou uma diversificação ? Uma alternativa para a utilização da definição abrangente seria considerar os diferentes tipos do produto como sendo uma diversificação de produtos, e a inserção em diferentes indústrias como uma diversificação de atividades. Já a diferenciação contemplaria as diferentes formas de apresentação dos produtos, como é o caso das diferentes espécies de salsicha. Mas, tal procedimento passaria uma idéia errônea do efetivo grau de diversidade da empresa, já que uma empresa que produzisse um número elevado de

derivados de carne suína, mas não estivesse inserida em outra indústria, seria assim mesmo considerada uma firma diversificada, quando, na realidade ela não passaria de uma firma especializada.

Esta situação parece não ter passado despercebida aos autores de pesquisas sobre a indústria de carne (MIOR, 1992; CAMPOS, 1994), que assumindo uma definição estreita de indústria, a desmembraram, com base na matéria-prima, em indústria avícola, suinícola, bovina. Portanto, adotamos nesta pesquisa o mesmo procedimento, e desta forma, a empresa com atuação inicial na indústria avícola, ao adentrar na indústria suinícola estaria diversificando as suas atividades.

3.5.2. Tipos de Diversificação

ANSOFF (1977) apresenta diferentes tipos de diversificação com base em opções retidas quanto aos clientes e produtos novos:

* **Diversificação Horizontal:** produtos novos, tecnologia conexa ou diferente, clientela nova de tipo similar aos clientes atuais. Tem por característica de se realizar nas indústrias onde a empresa opera e a empresa pode utilizar a mesma rede de distribuição para vender os novos produtos.

* **Integração Vertical:** produtos novos destinados às necessidades próprias da empresa, tecnologia conexa ou diferente.

* **Diversificação Concêntrica:** clientes e produtos novos e uma tecnologia conexa ou um sistema de distribuição dos novos produtos que é similar ao sistema atualmente explorado.

* **Diversificação Conglomerar:** clientela, tecnologias e produtos novos, ocorrendo uma ausência total de ligação entre a nova atividade e os produtos, tecnologias e mercados atuais da empresa.

WRIGLEY & RUMELT, citados por DESREUMAUX (1993) classificam as estratégias de diversificação em três modalidades, que diferem entre si em função do grau de ligação entre as atividades antigas e as novas:

* **Diversificação restrita:** as atividades da empresa partilham uma mesma base de competências ou de recursos;

* **Diversificação relacionada ou em cadeia:** com base em uma atividade inicial, as novas atividades que vão surgindo são relacionadas à inicial no plano comercial ou tecnológico, porém o conjunto não baseia-se sobre uma única competência;

* **Diversificação não-relacionada:** as atividades da empresa não apresentam relações entre si, e nenhuma delas é dominante na geração do faturamento.

DETRIE & RAMANANTSOA (1987) colocam que os projetos de diversificação podem ser classificados de acordo com a posição competitiva e a maturidade da atividade original, que permitem visualizar a situação financeira e estratégica da firma. Para as firmas que estão na fase de maturidade ou declínio, a diversificação parece ser interessante, enquanto que para aquelas que se encontram nas fases de início ou de crescimento, a diversificação pode se tornar adequada quando a firma está em má posição competitiva. Com base neste raciocínio, os autores apresentam quatro tipos de diversificação: a de investimento, a de ramificação, a de suporte e a de sobrevivência:

* **Diversificação de investimento** é adequada para firmas com uma boa posição no mercado. Se o negócio original da firma continua atrativo, novos investimentos podem ser necessários para manter a posição da firma. A extensão da diversificação varia de acordo com a importância do excedente de recursos. Se este for substancial, a firma poderá diversificar em direção a negócios nos quais não dispõe das habilidades requeridas. Se eles forem escassos, a firma pode optar por setores onde possa usar as habilidades já possuídas;

* **Diversificação de ramificação** é recomendada para firmas operando em atividades que estão próximas da maturidade e na escolha da nova atividade deve ser considerada a taxa de crescimento potencial.

* **Diversificação de suporte** pode ser adotada pelas firmas que tem uma posição competitiva média que não pode ser melhorada com novos investimentos nas atividades tradicionais. Tal tipo de diversificação serve para proteger estas atividades e alargar sua

posição competitiva e a sua direção repousa na existência de sinergia entre as atividades antigas e as novas;

* **Diversificação de sobrevivência** possibilita a sobrevivência da firma em má posição competitiva. Em função da má posição financeira, o tamanho do negócio não pode ser grande e há necessidade de lucratividade a curto prazo sem desconsiderar o potencial de crescimento. Tanto quanto possível, o novo negócio deve usar o conjunto de habilidades existentes na firma.

CALORI & HARVATOPOULOS, citados por VERY (1991) apresentam uma tipologia de diversificações que refletem quatro lógicas técnico-econômicas e que teriam um caráter ofensivo ou defensivo e o objetivo perseguido pode ser o valor econômico da nova atividade ou a coerência com as atividades iniciais:

* **Diversificação-extensão** que tenciona explorar os recursos possuídos pela empresa para obter uma boa posição concorrencial nas novas atividades;

* **Diversificação-desenvolvimento** consiste na entrada em atividades que detém valor econômico, mesmo que a atividade de base ainda ofereça possibilidades de desenvolvimento.

* **Diversificação-contato** é empreendida para compensar o declínio das atividades de base e se apoia na utilização dos recursos e competências possuídas nas novas atividades.

* **Diversificação-deslocamento** ocorre quando a atividade inicial não apresenta oportunidades de investimento e reflete a entrada em atividades de forte valor econômico.

Quadro 1 -Tipos de diversificação

OFENSIVA	EXTENSÃO	DESENVOLVIMENTO
DEFENSIVA	CONTATO	DESLOCAMENTO

COERÊNCIA DE RECURSOS VALOR ECONÔMICO

Fonte: Extraído de DESREUMAUX (1993)

3.5.3. Motivações para a Diversificação

PENROSE (1968) opina que as motivações para uma empresa diversificar são de três ordens:

- * quando a firma detém posições sólidas nas áreas de especialização, os recursos que excederem os investimentos necessários para manter tais posições, devem ser aplicados em novas áreas que se revelem mais promissoras do que um alargamento da expansão nas áreas existentes;
- * a diversificação surge como uma solução para problemas específicos, tais como flutuações temporárias e permanentes da demanda. No primeiro caso, nos períodos em que a demanda declina, ocorre uma sub-utilização dos recursos produtivos da firma e a diversificação pode ser adotada para melhor serem utilizados aqueles recursos e reduzir as oscilações nos lucros. No segundo caso, a queda na demanda pelos produtos da firma podem se originar de modificações na tecnologia ou nos gostos dos consumidores e o surgimento de novos produtos pode ser a saída;
- * a pesquisa industrial pode conduzir à diversificação, quando possibilita a criação de novos usos para os recursos disponíveis, bem como a inovação tecnológica;

MORVAN (1991) coloca que as decisões de diversificação, geralmente, baseiam-se:

- * no desejo de utilizar capacidades de produção existentes na empresa, tais como matérias-primas comuns a vários produtos, equipamentos comuns ou tecnologias comuns;
- * na exploração de vantagens comerciais, tais como a imagem de marca, uma clientela já estabelecida, e redes de distribuição existentes;
- * na intenção de encontrar aplicações rentáveis para os recursos financeiros excedentes;
- * na busca de redução de capacidade ociosa; de produção e de gestão;
- * no desejo de repartir os riscos associados à variabilidade de rentabilidade das diferentes atividades, relacionada à modificações das condições do ambiente, da mudança de comportamento da clientela, do surgimento de produtos concorrentes.

3.6. AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

3.6.1. Modalidades da Internacionalização

Desde a segunda metade do presente século, a internacionalização das atividades tem sido uma das principais estratégias adotadas pelas empresas em seu processo de crescimento (MARTINET, 1983). As formas de internacionalização vão diferir em função da necessidade ou não de investimentos diretos no exterior ou de corresponder ou não a uma deslocalização das operações produtivas para outros países. Com base nestas duas variáveis, DESREUMAUX (1993) apresenta a seguinte classificação das modalidades de internacionalização:

- * Operações comerciais sem investimento direto no exterior: exportação indireta de produtos; exportação direta de produtos, exportação de serviços; exportação de know-how, contratos de gestão, venda de tecnologia;
- * Operações produtivas sem investimento direto no estrangeiro: licença, franquia, contrato de fabricação;
- * Operações comerciais com investimento direto no exterior: filiais de promoção de vendas, unidade de estocagem, unidades de serviço, filiais de venda;
- * Operações produtivas com investimento direto no exterior: unidade de montagem e unidade de fabricação (em propriedade total, conjunta, participações minoritárias, subcontratação internacional).

A empresa quando internacionaliza suas atividades, ela o faz como resposta a um incentivo recebido. BRADKEY (1991) sugere seis incentivos:

- * Perspectivas de crescimento do mercado interno são inferiores ao potencial de crescimento da firma;
- * Reduzir a dependência do mercado doméstico, especialmente se ele estiver em declínio;
- * Aproveitar as economias de escala;

- * Disponibilidade de produtos, cuja atratividade para o mercado doméstico tende a se esgotar em breve;
- * Explorar competência única da firma;
- * Enfrentar competidores domésticos entrantes em mercados externos.

O processo de internacionalização parece seguir uma sequência de estágios, sendo que a passagem de um estágio a outro vem acompanhada de um aprendizado progressivo dos mercados e das atividades no estrangeiro. As etapas que mais são mencionadas em diversos estudos são as seguintes (OLSON, BILKEY et TESAR e URSIC et CZINKOTA citados por DESREUMAUX, 1993):

- * exportação ocasional;
- * exportação por intermédio de um agente;
- * exportação por intermédio de uma filial comercial;
- * implantação produtiva que se substitui, total ou parcialmente ao fluxo de exportação.

3.6.1.1. A Exportação

3.6.1.1.1. As Motivações para Exportar

A exportação é a mais simples maneira de entrar no mercado externo, já que o risco é reduzido e o comprometimento de recursos gerenciais e financeiros é relativamente baixo. A exportação é uma alternativa atraente, quando (BRADLEY, 1991):

- * a empresa é pequena e não dispõe de recursos suficientes para montar uma joint-venture ou implantar-se via investimento direto;
- * um comprometimento elevado é desaconselhável devido a riscos políticos, incerteza ou à baixa atratividade do mercado;
- * não há pressão política ou econômica para produzir no exterior.

A iniciação de uma empresa na exportação pode se dar em função da ocorrência de fatores tais como: pedidos inesperados do exterior, existência de capacidade ociosa,

mercado interno saturado ou muito competitivo, incentivos governamentais, produto singular ou exclusivo, vantagens competitivas da empresa (tecnologia, marketing etc.), melhor uso dos recursos, maiores lucros e desejo da gerência.

Com o intuito de ampliar o entendimento sobre as motivações das empresas para realizar a atividade de exportação, é interessante se conhecer a opinião de empresários sobre possíveis barreiras à exportação. Numa pesquisa que fez na indústria americana de papel, BAUERSCHIMDT et alli, citados por ROCHA et CHRISTENSEN (1988) levantaram cinco fatores relacionados às barreiras à exportação. São eles: a política nacional de exportações, a distância comparativa de marketing, a falta de compromisso da gerência com exportação, restrições econômicas externas, e a concorrência acirrada. ROCHA et CHRISTENSEN (1988) procuraram verificar a citação destes fatores em três outros trabalhos que enfocavam o mesmo tema, e constataram que:

- * a política nacional de exportações foi citada somente na pesquisa de BAUERSCHIMDT et alli e referiu-se à falta de assistência e de incentivos do governo;
- * a distância comparativa de marketing aparece nas quatro pesquisas e como itens foram mencionados padrões de qualidade e segurança distintos, falta de exposições a outras culturas, diferenças nos produtos e hábitos do consumidor, dificuldades em entender práticas de negócios no exterior, dificuldades em obter representação adequada no exterior, práticas competitivas distintas, sistemas de transporte inadequado, carência de serviço no exterior, falta de canais de distribuição no exterior, diferenças de idioma e cultura.
- * a falta de compromisso da gerência com exportação, fator citado nas 4 pesquisas transparece nos itens: burocracia (normas de exportação confusas), amplo mercado doméstico, falta de tempo da gerência, custo de exportar consumindo todo o lucro, dificuldades em obter documentos, licenças, dificuldades em determinar oportunidades no exterior (falta de informações sobre os mercados externos), capital insuficiente.

3.6.1.1.2. Os Estágios da Exportação

O envolvimento da empresa nos mercados internacionais é um processo gradual, pois sendo as operações externas diferentes das domésticas, a firma se defronta com incerteza e ignorância nos estágios iniciais, que se reduzem à medida que o conhecimento da firma sobre os mercados de exportação aumenta. BILKEY & TESAR, citado por BRADLEY (1991) propõe um modelo com seis estágios relacionados com o grau de comprometimento da firma com a exportação, com a seguinte sequência:

1. a empresa não está interessada em exportar, podendo mesmo ignorar pedidos do exterior;
2. a empresa atende pedidos do exterior, mas não examina a possibilidade de exportar ativamente;
3. a empresa examina a possibilidade de exportar;
4. a empresa exporta experimentalmente para países psicologicamente próximos;
5. a empresa torna-se uma exportadora experiente para aqueles países;
6. a empresa explora a possibilidade de exportar para países psicológicamente distantes.

CANNON et DAWSON, citados por BRADLEY (1991) sugerem um modelo com três estágios: exportadores potenciais, exportadores passivos e exportadores ativos. Os exportadores potenciais seriam aqueles que ainda não receberam pedidos do exterior; os exportadores passivos tem alguma experiência por terem atendido no passado pedidos do exterior, mas não apresentaram esforços de vendas ou de marketing para conseguir vendas frequentes; e os exportadores ativos são bem sucedidos no mercado externo, com base em esforços de venda e marketing.

O comprometimento da firma com os mercados internacionais significa alocar recursos para a tarefa de entender o mercado, o que representa montar uma infraestrutura para tal fim, cujas atividades incluiriam orçamento, a avaliação de metas de exportação específicas. (CAVUSGIL, citado por BRADLEY, 1991). O comprometimento da empresa com a exportação pode ser medida com o uso de variáveis proxies como:

- * o engajamento da firma com a exportação, já que muitas firmas decidem não exportar mesmo recebendo pedidos do exterior;
- * o grau de experiência em exportar;
- * porcentagem das vendas devidas à exportação;
- * visitas a mercados internacionais;
- * tempo gasto no exterior num dado ano;
- * participação em feiras internacionais.

3.6.1.1.3. A Seleção de Mercados

JOFFRE (1987) sugere dois critérios para a seleção dos mercados: o número de mercados a serem atendidos e o grau de similaridade entre os mesmos. Em função do primeiro critério, pode-se ter uma concentração ou diversidade de mercado, de acordo com situações relacionadas ao produto, ao mercado e ao marketing, como pode ser visto no quadro 2.

O grau de semelhança entre os mercados refere-se à opção de buscar mercados que apresentem características semelhantes ao mercado doméstico ou a empresa deve procurar uma complementaridade entre mercados. A vantagem do primeiro enfoque é a possibilidade de a firma ter redução dos problemas de coordenação e controle de seu programa de marketing, assim como de obter economias no custo de produção (devido ao menor nível requerido de adaptação) e de marketing. A escolha de mercados não semelhantes pode refletir a vontade da firma de equilibrar flutuações cíclicas ou de reduzir os riscos.

Quadro 2 - Fatores relacionados à escolha da concentração ou dissimilação dos mercados externos

ALGUNS FATORES FAVORECENDO A CONCENTRAÇÃO	ALGUNS FATORES FAVORECENDO A DISSIMILAÇÃO
<p>Fatores Produto</p> <ul style="list-style-type: none"> * produto requerendo uma adaptação aos diferentes mercados * compras repetitivas * produto no meio de seu ciclo de vida <p>Fatores Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> * número limitado de mercados comparáveis * mercados/segmentos com volume elevado * mercados estáveis * fidelidade de compra elevada * fraco risco de reação da concorrência em cada mercado geográfico <p>Fatores de marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> * necessidade de adquirir um conhecimento aprofundado do mercado e/ou dos intermediários * Investimentos importantes para atingir a massa crítica de cada país (em atividades promocionais, serviço após-venda) * insuficiência de recursos para se ocupar de novos problemas de gestão 	<p>Fatores Produto</p> <ul style="list-style-type: none"> * produto podendo ser vendido em muitos países sem adaptação * compras não repetitivas * produto no começo ou no fim de seu ciclo de vida <p>Fatores Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> * muitos mercados similares * pequenos mercados/ segmentos estreitos * mercados instáveis * fraca fidelidade de compra * risco importante de reação da concorrência em cada mercado geográfico <p>Fatores de marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> * poucos conhecimentos a obter do mercado e/ou dos intermediários * poucos investimentos são necessários para atingir a massa crítica de cada país * recursos adequados para gerir novos problemas

Fonte: quadro de autoria de F.LEONARD, extraído de JOFFRE (1987)

Um importante fator que influi na decisão do executivo na escolha dos mercados externos é a sua percepção de diferenças culturais entre aqueles e o mercado doméstico, sendo que a cultura pode ser definida como "*padrões modais e características de comportamento, bem como crenças, normas, premissas e valores subjacentes e regulares, transmitidos de uma geração a outra*". Tendo em vista que o comportamento do empresário é moldado por estas crenças e valores que foram absorvidos no seu convívio social durante a sua vida, é natural que os mesmos impregnem o seu processo de elaboração de decisões, influenciando nas suas motivações e atitudes e orientando o processo de identificação de oportunidades e restrições (LEITE et alli, 1988). Como parâmetros para medir a afinidade cultural de pessoas de diferentes culturas, geralmente são mencionados o idioma e os costumes (LEITE et alli, 1988; BRADLEY, 1991).

3.6.1.1.4. Os Canais de Exportação

AZEVEDO et alli (1988) definem canal de exportação como "*o conjunto de instituições interagentes através das quais ocorre o fluxo de bens e serviços, desde o produtor, no país exportador, até os consumidores finais ou usuários, nos mercados importadores*" incluindo:

- * o fabricante-exportador
- * os canais entre os países (trading-companies, agentes, representantes, importadores etc)
- * os canais dentro dos países importadores, que seriam as instituições que se encarregariam de realizar a distribuição do produto (atacadista e varejistas);
- * os consumidores finais dos produtos.

Além da transferência física do produto, os canais de exportação podem desempenhar outras funções, tais como a promoção do produto e a coleta de informações de mercado.

A exportação, de acordo com o tipo de canal entre países utilizado, pode ser classificada em direta e indireta. A exportação direta ocorre quando a empresa responsabiliza-se totalmente pelas atividades de exportação, e pode se configurar através de um departamento de exportação, de uma filial ou subsidiária de vendas no exterior ou de vendedores itinerantes de exportação. Já a exportação indireta é aquela que é realizada através de trading-companies, cooperativas ou agentes exportadores e requer menores investimentos por parte da empresa, já que a maior parte das atividades relacionadas à exportação será efetivada pelos intermediários (FLEURY et alli, 1981).

MEIRA et alli (1988) destacam que a nomeação de agentes exclusivos e a abertura de escritórios no exterior são duas formas eficientes para a empresa exercer um maior controle sobre as variáveis de seu composto de marketing (preço, produto, promoção e ponto de distribuição e venda), que possibilitam, a longo prazo, uma melhoria no desempenho das exportações.

3.6.2. As Joint-Ventures

Uma joint-venture é uma empresa que é formada por outras duas para a realização de uma atividade econômica produtiva (HARRIGAN, citado por BRADLEY, 1991). Pode envolver a união de firmas estrangeiras para operar num país, ou a união de uma firma estrangeira com uma nacional para superar restrições impostas pelo governo local.

De acordo com AAKER (1984), as motivações para a efetivação de uma joint-venture são: aquelas que provêm da política econômica do país hospedeiro, tais como requerimentos de insumos nacionais no produto, quotas de importação, taxas de importação, incentivos governamentais; e outras tais como obtenção de fundos e acesso ao mercado de capitais locais, acesso ao conhecimento dos mercados e das economias locais, acesso a canais de distribuição, diluição do custo do investimento.

Na constituição de uma joint-venture bem sucedida, uma companhia deve:

- * escolher um parceiro com habilidades complementares;
- * dar autonomia ao administrador da joint-venture;
- * permitir que um dos parceiros adquira a participação do outro no empreendimento, se as condições mudarem e a necessidade das habilidades do parceiro já não for evidentes para ambos.

3.6.3. O Investimento Direto no Estrangeiro

Significa a implantação de operações produtivas em um outro país por parte de uma empresa, e geralmente há a transferência de tecnologia, habilidades gerenciais, processos de produção, conhecimentos de marketing e outros recursos. As principais motivações para a realização de investimentos diretos no estrangeiro são (GRANT, 1992):

- * explorar ativos específicos da firma e suas competências distintivas, tais como os acima citados;

- * explorar os recursos de outros países, como matérias-primas ou mesmo habilidades técnicas;
- * perseguir o ciclo de vida do produto, isto é, quando o produto atingir a fase de maturidade nos países mais desenvolvidos, o mesmo é lançado em países com menor nível de renda;
- * explorar crescimento superior e oportunidades de lucro em mercados externos;
- * diluir os riscos entre vários países;
- * superar barreiras comerciais, que dificultem ou tornem menos vantajosa a exportação.

3.7. A ESTRATÉGIA DE FILIÈRE

3.7.1. A Noção de Filière

A noção de filière deve comportar três elementos constitutivos, tais como uma sucessão de operações de transformação, ligadas entre si por encadeamentos de técnicas e tecnologias; um conjunto de relações comerciais e financeiras estabelecidas entre os estágios de transformação; e um conjunto organizado de interrelações (MORVAN,1991; BANDT,1982).

A sucessão de operações de transformação estabelece a estrutura técnica da filière, a qual é moldada pelas tecnologias conhecidas num dado momento e que pode ser considerada como um espaço de produção, já que ela contempla as diferentes etapas sucessivas da elaboração de um produto final. Com relação a isto, FLORIOT (1985) coloca que *"toda filière se ancora a montante sobre uma matéria-prima de base, cuja transformação progressiva resulta a jusante em um produto final preenchendo uma ou várias funções e sua sequência é governada por uma lógica de transformação da matéria que lhe dá uma direção. O fluxo de matéria é enriquecido de montante a jusante, e valorizado ao passar por diferentes operações técnicas elementares de produção. A lógica das transformações técnicas governando uma filière está, num período dado,*

contido no campo das possibilidades tecnológicas de valorização dos recursos, exprimindo a tecnologia da filière"

Como o produto gerado num estágio é utilizado como insumo no estágio subsequente, ocorrem no interior da filière relações comerciais e financeiras entre os agentes que concorrem para a realização do produto. As trocas estabelecidas entre os membros de uma filière são dominantes em relação aquelas mantidas com os que não o são.

A filière pode ainda ser entendida como um meso-sistema por englobar um conjunto organizado de relações mantidas pelos agentes que o compõe. Os agentes apresentam diferenças quanto a natureza da atividade, aos estágios de produção, as características organizacionais, sendo que, alguns desempenham atividades de produção, enquanto outros atuam na distribuição, pesquisa, etc. Eles são ligados por todo um conjunto de relações mercantis e não mercantis, inseridas numa moldura organizacional e institucional. Estes agentes, ao desempenhar suas atividades, buscam alcançar alguns objetivos, mediante suas ações estratégicas, o que resulta na ocorrência de interações e conflitos com os outros agentes de seu meso-sistema.

A dinâmica da filière provém da confrontação das ações dos agentes, que ocorrem sob restrições e numa moldura organizacional dada, e com graus de liberdade diferenciados de acordo com o horizonte temporal. No curto-prazo, os graus de liberdade dos agentes são limitados, pois eles agem restringidos pelas estruturas e configurações existentes, o que os conduz a comportamentos de adaptação. Já no longo-prazo, os graus de liberdade aumentam e as suas ações podem modificar as estruturas e configurações (BANDT,1988). Apesar do meso-sistema possuir uma dinâmica autônoma, o mesmo pode manter relações com outros meso-sistemas. O mesmo é válido para os agentes, que podem se integrar em mais do que um meso-sistema.(BANDT,1988).

3.7.2. Significado da Estratégia de Filière

A estratégia de filière consiste na implantação da firma em vários níveis da filière, ou mesmo em exercer um poder sobre um ou mais estágios sem ocupá-los diretamente. A empresa para adotar uma estratégia de filière deve partir do reconhecimento da existência de complementaridade e interdependência entre os elementos que compõem a filière, e da existência de sinergia pela proximidade dos agentes e das operações que eles executam (MORVAN,1991; SOULIÉ,1984). A consideração deste fato na formulação da estratégia pode conduzir à obtenção de vantagens tecnológicas, pela integração de operações e de processos, adequação de fluxos e redução de estoques. Vantagens comerciais podem advir mediante a integração das trocas, criação de mercados cativos, internalização das condições de mercado.

MORVAN (1991) opõe a estratégia de filière às estratégias "clássicas", sendo citadas as estratégias de concentração, de integração, diversificação e enfoque. Segundo ele, com a estratégia de concentração, a empresa procura obter um menor custo e uma maior parcela de mercado, com base nas economias de escala e de tamanho. Na estratégia de integração prevaleceria a busca de sinergia nos domínios da produção e da comercialização. LORENZI & TRUDEL (1980) opinam que estas duas estratégias baseiam-se fundamentalmente em considerações físicas. Continua MORVAN: "*as estratégias de diversificação privilegiam considerações financeiras pelas multiplicação dos produtos e a repartição dos riscos e a estratégia de enfoque visa valorizar um avanço tecnológico e melhorar o fluxo de caixa no curto-prazo*". Já a estratégia de filière consiste em gerir um conjunto, considerando a totalidade dos elementos que o constituem e tomando consciência de sua complementaridade, "*unindo preocupações físicas (organizando os fluxos de tecnologia e os fluxos de produtos) e preocupações financeiras (repartindo os capitais entre as atividades) para que o conjunto funcione melhor. O domínio de uma filière confere às firmas dominantes um poder que lhes permite operar nas melhores condições e introduzir benéficas operações de diversificação numa lógica de reequilíbrio, numa base não financeira, mas sobretudo econômica e tecnológica*".

Os movimentos estratégicos da empresa resultam da identificação dos fatores de seu meio-ambiente que afetam a sua performance e de uma ação sobre os mesmos. Em função das interdependências e complementaridades existentes entre os diferentes estágios de uma filière, torna-se fundamental verificar de que maneira modificações ocorridas num estágio podem influenciar o resultado obtido em outro estágio. BIDAULT (1988) chama tais modificações de perturbações, e afirma que elas podem ser fontes de ameaças ou de oportunidades para a empresa. As perturbações que são transmitidas pela jusante e que sobem na filière são ligadas às modificações de mercados e podem ter como causas:

c1- a evolução da demanda em volume, por qualquer razão: substituição, concorrência internacional, mudança de necessidades.

c2- a evolução dos preços. Uma alteração dos preços, além de agir sobre a demanda, pode também conduzir a empresa que, digamos, teve uma redução nos seus preços, a pressionar seus fornecedores a abaixarem seus preços.

c3- a evolução dos produtos, o que pode representar ameaças ou oportunidades para outros estágios da filière.

As perturbações que descem a filière referem-se às condições de abastecimento e podem ter como causas:

c1- a evolução das quantidades de matéria-prima disponível, em decorrência de ocorrências de ordem econômica, tecnológica ou política.

c2- a evolução dos custos de abastecimento, cuja repercussão depende das relações de força na filière.

c3- a modificação da qualidade dos abastecimentos que pode acarretar uma mudança na qualidade dos produtos finais e influenciar as vendas da filière.

BIDAULT (1988) afirma: "*o diagnóstico de uma indústria e a posição que aí ocupa uma empresa, passa pelo exame da maneira como se transmitem as perturbações no meio-ambiente*". Este mesmo autor coloca que a existência de diferentes graus de poder nos estágios implica que as perturbações não são sentidas da mesma maneira pelos agentes localizados nos

diferentes estágios da filière. Ele ainda destaca que "*o poder é a capacidade que tem certos atores (organizações e indivíduos) de influenciar os comportamentos dos outros atores*".

Os diferentes estágios que compõem uma filière possuem diferentes níveis de poder. Os estágios que proporcionam às empresas que o ocupam dominação sobre os demais são os que detêm maior poder, o qual deriva da posse pelo estágio de certas características econômicas e estratégicas, tais como:

c1- A concentração relativa: Os estágios mais concentrados são, geralmente, mais poderosos.

c2- O tamanho relativo das empresas. As maiores empresas possuem maior capacidade em pesquisa e desenvolvimento e maior disponibilidade de recursos financeiros para a realização de investimentos. Como tais fatos proporcionam maiores condições ao estágio para efetivar inovações e manobras estratégicas mais decisivas, tal estágio predomina em relação aos outros.

c3- A importância de um estágio para o desempenho da filière, que pode ser baseada em vários elementos:

- *um domínio das técnicas de concepção, de inovação do produto e daí, das fontes de diferenciação;

- *o domínio dos processos de produção e dos melhoramentos possíveis, o que permite o aumento da produtividade e redução dos custos de produção do conjunto da filière;

- *um domínio do mercado, isto é, do estágio onde se determina o sucesso comercial do produto, devido à existência de uma rede de distribuidores, aos conhecimentos sobre os comportamentos de compra, a uma notoriedade comercial;

c4- A ausência de substitutos aos produtos de um estágio, o que protege as empresas da concorrência dos produtos de outras filières;

c5- A importância das compras do estágio em relação às vendas totais efetuadas pela montante da filière;

c6- A capacidade de se deslocar na filière e estar simultaneamente presente em diferentes estágios, o que está relacionado à disponibilidade de recursos que é variável segundo os estágios;

c7- O acesso à informação econômica e técnica referente ao conjunto da filière.

Estas características permitem identificar o(s) estágio(s) dominante(s) numa filière. Alguns autores o(s) chamam de segmento(s) estratégico(s) (MORVAN,1991; BANDT,1982).

O domínio de um segmento estratégico permite à empresa exercer um poder sobre os estágios localizados à montante e à jusante da filière e mesmo de fazê-la evoluir em seu proveito. As empresas que atuam nos segmentos estratégicos procuram reforçar sua posição ou impedir a entrada de outras empresas no segmento, mediante a criação ou o reforço de barreiras a entrada, derivadas da adoção de diferentes tipos de políticas, entre as quais políticas de alianças, de defesas e/ou ainda de políticas de expansão que vão consistir em assegurar por todos os meios agressivos possíveis a conquista destes segmentos dominantes.

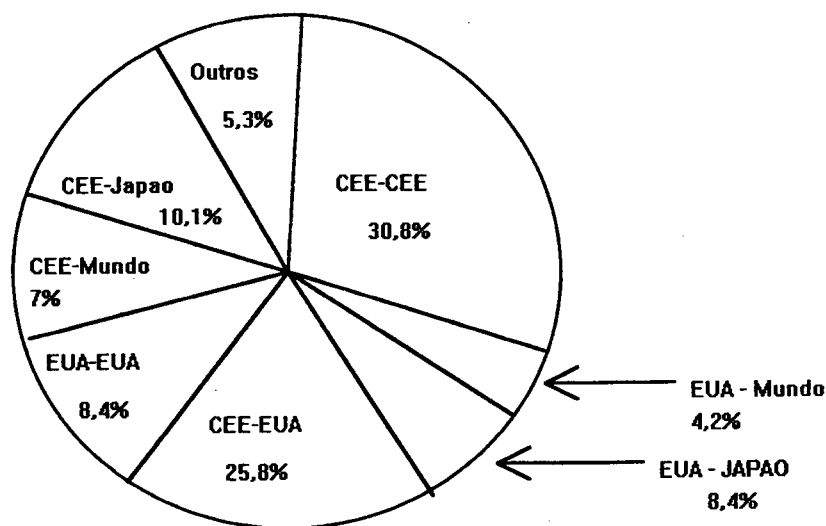
Os segmentos estratégicos serão mais cobiçados se eles estiverem localizados no lugar de encontro entre várias filières. Neste caso, são conhecidos como "nós estratégicos", por permitirem aos produtores dominarem várias filières de uma só vez.

O domínio da filière pode acontecer mediante a integração total, que significa a ocupação de todos os estágios da filiere; a integração parcial que consiste na presença em estágios conexos, escolhidos em função de sua importância estratégica; a integração descontínua que consiste em estar presente em alguns estágios não-conexos, a partir dos quais pode-se controlar os demais; a quase-integração, que refere-se ao estabelecimento de relações formais entre empresas da filière, mediante contratos de longo-prazo, sub-traitance etc.

3.8. A ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS

O acordo entre firmas experimentou um grande crescimento no decorrer dos anos 80 na Europa e nos Estados Unidos, e mesmo entre empresas com origens nas duas regiões, conforme mostram os resultados publicados em 1987, da pesquisa realizada por MORRIS & HERGERT, citados por THIETHART (1991). Estes autores constataram que do total dos acordos recenseados, as indústrias nas quais a ocorrência foi maior, foram as seguintes: automobilística (24%), aeroespacial (19%), telecomunicações (17%), informática (14%), eletrônica e elétrica (13%). Foi observado também que as empresas européias foram as mais ativas na formulação de acordos, como pode visto na figura abaixo.

Figura 1 - Os acordos de cooperação no Mundo



Fonte: Figura extraída de THIERTHA (1992)

As indústrias onde predominaram os acordos caracterizam-se por serem aquelas onde as economias de escala e os efeitos de experiência são importantes, onde ocorrem rápidas evoluções das tecnologias, onde a entrada em novos mercados exige pesados investimentos, onde a globalização dos mercados e da concorrência é intensa, e onde os riscos operacionais são substanciais (THIERTHA, 1992). Mas, DESREUMAUX (1993)

destaca que acordos são também firmados pelas firmas menores e em diversos setores industriais.

3.8.1. Significado e as Modalidades da Cooperação entre Empresas

A cooperação entre empresas pode ser entendida como a aproximação de firmas independentes concorrentes ou potencialmente concorrentes para trabalhar conjuntamente para atingir um mesmo objetivo, e geralmente baseia-se na partilha de competências num determinado domínio de atividades.

A aliança entre empresas não resulta na eliminação da concorrência, mas tende a modificar as regras do jogo concorrencial ao criar espaços de estabilidade dentro do universo turbulento da competição, onde o risco é menor. A aliança, ao retardar ou evitar a fusão ou absorção de uma empresa por outra, pode ainda conduzir a um retardamento ou evitação de um aumento da concentração da indústria que poderia resultar naturalmente do jogo concorrencial.

Alguns autores consideram a cooperação como sendo uma estratégia que pode ser adotada pelas empresas (ROIG, 1989; COTANO, 1990; THIETHART, 1991) para melhorar a sua posição competitiva na sua indústria, ao passo que outros (MAUGET & HAMON, 1994) classificam as parcerias (cooperações), junto com o crescimento interno e a aquisição como modalidades de desenvolvimento e crescimento das empresas, que poderiam vir a lhes facilitar a adoção de determinadas estratégias. No presente estudo, consideraremos a cooperação como uma estratégia, devido à vantagem competitiva que pode proporcionar à firma que a adota.

Com base em estudo que realizaram na França, MAUGET & HAMON (1994) propõem as seguintes tipologias de parcerias:

- a) Parceria por função: comercial; industrial; pesquisa; industrial, comercial e pesquisa; financeira.
- b) Parceria para consolidar a vantagem competitiva sobre as estratégias genéricas: dominação pelos custos, diferenciação.

- c) Parceria para iniciar ou consolidar certas opções estratégicas: especialização; diversificação, integração vertical.
- d) Parceria para iniciar ou consolidar uma internacionalização.
- e) Parceria para enfrentar os ciclos de vida dos produtos e dos mercados: surgimento; crescimento; maturidade, declínio.

Para a realização de sua atividade econômica, uma empresa desempenha uma série de transações, às quais estão associados custos de diferentes naturezas, tais como aqueles de coordenação, de controle, de planejamento, e de supervisão das atividades da firma, além daqueles relacionados à negociação, à redação de contratos, de aprendizagem das relações com fornecedores. A firma vai procurar minimizar a magnitude destes custos (ROIG, 1990).

Para efetuar as transações, as empresas podem recorrer ao mercado, integrar atividades, situação em que as transações ocorreriam no interior de uma mesma estrutura, ou ainda efetivar cooperação com outras empresas. A decisão entre estas três alternativas será norteada pela comparação dos custos de transação associados a cada uma delas, e pela consideração dos atributos da transação que são a frequência em que a mesma é realizada, seu grau de incerteza e sua especificidade.

No caso de a transação ser única, certa e não necessitar de recursos particulares, a empresa preferiria utilizar o mercado para efetivá-la, enquanto que na situação em que a transação é frequente, incerta e específica, a sua realização no interior da firma (integração) seria mais adequada. A cooperação seria recomendável para situações em que as transações são frequentes e específicas (THIETHART, 1991)

MARTINET (1983) opina que a cooperação entre empresas pode se dar através das seguintes formas, as quais são influenciadas pela intensidade dos atributos das transações e por seus custos:

- a) **sub-contratação**: uma empresa contratada realiza uma operação ou um produto conforme as especificações determinadas pelo contratante;
- b) **co-contratação**: empresas partilham a realização de uma produção ou operação;

- c) **concessão**: a empresa concedente, ao permitir que uma outra efetue uma atividade complementar à sua, pode aumentar suas vendas sem necessitar realizar os investimentos que são feitos pelos concessionários;
- d) **acordo de licença**: uma empresa permite à outra a aplicação de um conhecimento patenteados;
- e) **franquia**: uma empresa beneficia-se da experiência comercial e de produção de outra, mediante um pagamento. O franqueador pode utilizar a marca e o know-how do franqueador e obter deste uma assistência técnica e comercial;
- f) **filial comum**: consiste na criação de uma entidade autônoma por duas ou mais empresas

3.8.2. Motivações para a Cooperação

A cooperação ao possibilitar às firmas superar as restrições ao seu crescimento por não ter que arcar com todos os investimentos necessários para o seu desenvolvimento, permite que elas se concentrem em suas competências distintas e usufruam da eficiência de outras empresas em suas áreas de especialidade (COTANO, 1990).

Segundo este autor e DAHAB et alli (1994), as principais motivações que levam as empresas a cooperarem entre si são as seguintes:

- a) **Ampliação do mercado**: A redução do ciclo de vida dos produtos devido ao rápido desenvolvimento tecnológico e da composição da demanda resultam na necessidade de as firmas assegurarem maiores mercados;
- b) **Rápida comercialização**;
- c) **Economias de escala** nas atividades de pesquisa & desenvolvimento, produção, distribuição, marketing ;
- d) **Acesso a tecnologias, experiências, canais de distribuição, capital, ou outros ativos tangíveis ou intangíveis**;
- e) **Flexibilidade para responder de forma ágil às exigências do mercado**;

- f) Reduzir riscos e compartilhar custos de projetos de alto grau de incerteza e altos custos de desenvolvimento;
- g) Complementaridade nos produtos oferecidos.

3.9. MODOS DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS

Assim como aconteceu com a cooperação, nesta pesquisa classificamos os modos de crescimento da firma como sendo uma estratégia de competição, visto que, em várias situações, a escolha de uma das duas alternativas, vai possibilitar às empresas um melhor posicionamento nas indústrias em que atuam ou em novas indústrias. Tal entendimento é compartilhado por autores como PORTER (1986) que discute o desenvolvimento interno e aquisição na parte de seu livro intitulada "Decisões Estratégicas", e THIERTHART (1991) que apresenta a aquisição como uma estratégia concorrencial.

3.9.1. Crescimento Interno

A empresa baseia seu desenvolvimento na criação de novas unidades produtivas e/ou comerciais, e pode ser utilizado no seu crescimento nos atuais setores de atividades ou para entrar em novas atividades. É mais provável sua ocorrência nas situações em que a firma tem a intenção de assegurar uma posição sólida sobre os mercados em que atua ou de não crescer muito rápido, preferindo a expansão a longo prazo (DESREUMAUX, 1993).

A partir de uma amostra de sessenta empresas, YIP (citado por DESREUMAUX, 1993), constatou que o crescimento interno é mais provável para empresas que detém uma forte posição concorrencial, posicionadas em mercados em forte crescimento e cujos dirigentes tem vontade de crescer a longo prazo. Já o

crescimento externo seria mais provável para empresas de maior tamanho e diversificadas em atividades não relacionadas entre si.

De acordo com MAUGET & HAMON (1994), o crescimento interno é mais comum quando da criação de novos produtos, do nascimento de novos mercados. Num mercado já saturado, o crescimento interno aumenta a pressão concorrencial.

O crescimento interno é mais lento do que o externo, o que pode significar uma handicap face a um ambiente concorrencial dinâmico exigindo rapidez de resposta e precocidade das conquistas de posições.

3.9.2. Crescimento Externo

Consiste na aquisição de ativos já existentes², e pode se dar mediante quatro tipos de operações:

- a) fusão: dissolução de empresas existentes e a união de seus ativos em uma nova firma;
- b) absorção: Uma empresa adquire o patrimônio de outra que deixa de existir;
- c) fusão-cisão: deixa de existir uma empresa e seus ativos são repartidos entre duas ou várias outras firmas pré-existentes que tem, desta forma, seu capital expandido;
- d) aporte parcial de ativo: não há dissolução de uma empresa pré-existente, mas cessão de uma parte de seus ativos a uma outra firma.

As operações de crescimento externo, em termos de procedimentos financeiros, podem ocorrer mediante as seguintes formas:

- a) negociação direta entre as firmas, quando a propriedade dos ativos é detida por pequeno número de agentes ou a empresa não tem ações cotadas em bolsa;
- b) compra progressiva das ações no mercado;
- c) ofertas públicas de compra.

Várias razões tem sido apontadas para justificar a adoção de crescimento externo (VERY, 1991; PENROSE, 1968; THIETHART, 1991; MORVAN, 1991):

² A cooperação entre empresas é considerada por alguns autores como sendo uma modalidade de crescimento da firma (MAUGET & HAMON, 1994), ao passo que outros a consideram uma estratégia de crescimento (THIETHART, 1991). Neste trabalho, adotamos a segunda visão.

* A busca de complementaridades em termos de competências, quando a firma adquirente desempenha com sucesso certas funções, mas lhe falta a capacidade necessária para o cumprimento eficiente de outras. A complementaridade pode ser procurada numa integração vertical, quando a empresa adquire uma outra que produza um importante insumo para o seu processo de produção ou que controle os canais de distribuição de seus produtos;

* A busca de economias de escala de várias origens, decorrentes da proximidade das atividades da empresa adquirente e da adquirida, podendo ser em relação à produção, à pesquisa, força de venda, marketing e finanças;

* A procura de poder de mercado, em função do aumento da parcela de mercado da empresa;

* Para indústrias que apresentam baixas taxas de crescimento da demanda, a aquisição ao não aumentar a capacidade de produção da indústria, reduz ou elimina a possibilidade de reações por parte dos concorrentes, que podem agir mediante uma guerra de preços ou intensificação dos esforços de marketing, atitudes estas que podem resultar numa queda de rentabilidade da indústria;

* Quando a entrada em um novo setor deve ser realizada com rapidez, já que um atraso em relação aos concorrentes pode ser difícil de ser superado. Isto se refere tanto à necessidade de entrar com um tamanho mínimo para alcançar economias de escala ou devido à falta na empresa de competências ou ativos tangíveis e intangíveis, tais como consumidores, uma marca prestigiada, canais de distribuição, conexões com fornecedores, pessoal experiente e qualificado, e equipamentos. Nesta situação, a expansão via desenvolvimento interno pode ser demorada e conduzi-la à uma má posição concorrencial.

* O crescimento externo reduziria o custo do crescimento da firma pois, além das economias de escala que podem ser alcançadas, as aquisições de ativos que estão em operação tende a ocorrer a preços inferiores do que o custo de criação de nova capacidade de produção, via desenvolvimento interno. Além disso, no momento da negociação entre o adquirente e a empresa à venda, geralmente o primeiro encontra-se

em uma situação de maior poder de barganha, o que se traduz em vantagem no estabelecimento do preço dos ativos negociados para o adquirente.

3.9.3. A Escolha da Modalidade de Crescimento

De acordo com MORVAN (1991), a escolha entre crescimento interno e externo depende de situações que vigoram num dado momento, não podendo ser baseada simplesmente em um balanço de suas vantagens e desvantagens. Segundo esse autor:

- * existem situações em que a alternativa não existe, devido à inexistência de conjuntos produtivos passíveis de aquisição que permita à firma alcançar seus objetivos;
- * as duas modalidades de crescimento se conjugam mais do que se opõe uma à outra, a empresa podendo recorrer a ambas em seu processo de crescimento;
- * o processo de crescimento externo é, principalmente adequado para dar suporte à estratégia de diversificação, sobretudo para as atividades que apresentam elevadas barreiras à entrada (acesso aos canais de distribuição, forte imagem de marca de produtores estabelecidos, entre outras) e cujos produtores já atuantes podem adotar medidas de represálias se o entrante aumentar consideravelmente a capacidade de produção da indústria (principalmente, nos casos de mercados saturados).

3.9.4. A Aquisição e o Valor da Empresa Passível de Aquisição

PENROSE (1968) opina que a aquisição tende a ocorrer sempre que a empresa considera que seu valor é menor do que o investimento requerido para expandir a firma mediante os necessários planta, mercados e conexões comerciais. Associado a isto, existem diversas situações em que o preço da empresas passível de aquisição é menor do que o valor da mesma para o adquirente, por razões tais como:

- * o adquirente é mais otimista e mais disposto a assumir riscos, o que o leva a formar expectativas favoráveis sobre a evolução da empresa a ser adquirida, do que seus proprietários atuais;

- * os proprietários da firma passível de aquisição desejam deixar o negócio e não possuem sucessores para assumir a direção do mesmo, ficando, desta forma, dispostos a vender a empresa;
- * a firma é pequena e, em seu processo de crescimento, alcança um ponto crítico, quando é imperativa a realização de uma reorganização administrativa, com uma maior divisão do trabalho, com a contratação de especialistas para desempenhar funções que se tornam muito mais complexas. Há também a falta de fontes de recursos financeiros para sustentar o crescimento, pois a geração interna de fundos tende a ser limitada pela concorrência e o tamanho do mercado, bem como pelo acesso restringido ao crédito bancário. Nesta situação, os proprietários da empresa podem preferir vendê-la;
- * quanto maior a expansão planejada e divulgada de uma grande empresa, piores são as expectativas das firmas menores quanto ao seu futuro no setor, com a consequente redução no seu valor de venda.

3.10. CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Neste capítulo vimos que as firmas em seu processo de crescimento podem recorrer a uma série de estratégias que não são excludentes entre si, isto é, várias delas podem ser adotadas ao mesmo tempo.

Para competir em uma indústria específica, a empresa pode buscar a diferenciação de seus produtos, a liderança nos custos de produção ou ainda atuar em um segmento de mercado com uma destas duas estratégias. A redução de custos ou a diferenciação de produtos pode ser facilitada através da cooperação com os concorrentes da indústria, ou firmas de outros setores.

Se o mercado interno não estiver apresentando boas perspectivas de rentabilidade, a internacionalização das atividades pode ser uma alternativa para a firma. Esta estratégia pode ainda facilitar a obtenção de menores custos de produção, se permitir o alcance de economias de escala.

A procura de maior rentabilidade ou a redução de riscos podem conduzir as firmas a entrarem em novas indústrias, isto é, a diversificarem suas atividades. Estas mesmas motivações podem guiar a decisão de empresas de controlarem segmentos das cadeias de produção em que estão inseridas.

A escolha adequada de uma modalidade de crescimento, interno ou externo (aquisição), dependendo de situações específicas, pode ampliar a competitividade de uma firma. Para novos mercados, ou mesmo em indústrias onde não existem unidades produtivas em boas condições para aquisição, o crescimento interno é aconselhável, enquanto que para a diversificação de atividades a aquisição de unidade produtiva pode ser recomendável, seja para permitir uma entrada rápida ou para não expandir a capacidade de produção da indústria. A aquisição pode possibilitar ainda, a obtenção de competências que faltem à firma ou o alcance de economias de escopo.

CAPÍTULO 4 - OS GRUPOS ESTRATÉGICOS E O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA

Este capítulo é o último do referencial teórico da pesquisa. Inicialmente, é vista a definição de grupo estratégico e o método de composição dos mesmos. Em seguida, são mostradas as relações entre os grupos estratégicos e as cinco forças competitivas.

O capítulo prossegue com a exposição das definições de competitividade e de padrão de concorrência e do relacionamento existente entre ambos. Finalizando, é vista a relação entre os grupos estratégicos e o padrão concorrencial da indústria.

4.1. OS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Uma maneira de afinar a análise da concorrência em uma indústria consiste no levantamento do número de grupos estratégicos existentes na indústria. Um grupo estratégico é formado pelo conjunto de empresas que atuam com estratégias semelhantes. A análise da concorrência de uma indústria feita com a noção de grupo estratégico pressupõe que uma dada empresa não está em concorrência com todas as outras na mesma intensidade. Há concorrentes próximos que atuam nos mesmos segmentos de mercado e buscam um tipo de vantagem competitiva semelhante, assim como há concorrentes distantes que atuam em outros segmentos e buscam uma vantagem competitiva diferente.

Geralmente, uma indústria é composta por vários grupos estratégicos, que agregam um conjunto de empresas que apresentam semelhanças ao longo de várias dimensões estratégicas, tais como:

- a) grau de especialização, que se refere à extensão da linha de produtos, os segmentos de mercado e as regiões geográficas visadas;
- b) a imagem da marca, geralmente baseada na publicidade e força de vendas;

- c) escolha dos canais de distribuição: próprios, distribuidores especializados ou generalistas;
- d) a qualidade do produto: em termos de matérias-primas utilizadas, de especificações, etc;
- e) o domínio tecnológico: líder na adoção de novas tecnologias ou imitador;
- f) o grau de integração vertical: a firma produz algum dos insumos que utiliza ? ou detém canais de distribuição?
- g) a posição em termos de custos: está relacionada à utilização de equipamentos e instalações que permitam à firma produzir a baixos custos?
- h) a extensão dos serviços anexos propostos, tais como assistência técnica, créditos, informações sobre os produtos;
- i) a política de preços: seu nível em relação ao dos concorrentes;
- j) as relações com a sociedade-mãe: a firma pode ser uma unidade de um grupo altamente diversificado, ou pertencer a um grupo com atuação centrada em um setor. As relações com a sociedade-mãe podem influenciar os objetivos dos dirigentes da firma, assim como a disponibilidade de recursos;
- l) relações com os poderes públicos, que podem se refletir na obtenção de subsídios ou submeter a firma a regulamentos.

As empresas que atuam em diferentes grupos estratégicos apresentam diferentes níveis de rentabilidade e de parcela de mercado, que podem ser explicados pelo nível das barreiras à mobilidade, que são os obstáculos que uma empresa participante de um dado grupo deve superar para entrar em outro. O conceito de barreiras à mobilidade se assemelha ao de barreiras de entrada, sendo que a diferença se localiza no grau de agregação, pois o primeiro refere-se às dificuldades que as empresas deverão superar para ingressar ou mudar de grupo estratégico, enquanto que o segundo refere-se ao setor. Os fatores que estão na origem das barreiras à entrada no grupo ou de mobilidade entre grupos e que provém de uma estratégia de concorrência, aumentam para as outras firmas o custo de adoção da estratégia, o que pode conduzir a uma redução substancial dos ganhos da entrada num grupo. Portanto, as firmas que atuam num grupo estratégico

que possui barreiras de mobilidade mais elevadas tendem a obter maiores lucros do que aquelas inseridas em grupos que tem baixas barreiras de mobilidade. E são exatamente estas barreiras a mobilidade que vão impedir que estratégias bem sucedidas sejam adotadas por certas empresas, ou em outras palavras, "*a existência de obstáculos à mobilidade significa que certas firmas... podem se beneficiar de vantagens sistemáticas sobre outras, graças a economias de escala, vantagens absolutas de custo, etc...*" (PORTER, 1986)

A constituição dos grupos estratégicos está relacionada à posse pelas empresas de diferentes recursos e capacidades, o que habilita algumas delas a realizar certos investimentos em barreiras à mobilidade. As empresas podem vir a adotar diferentes estratégias, mesmo que detenham os mesmos recursos e capacidades, se possuírem diferentes preferências quanto ao investimento a realizar e aos seus posicionamentos em relação ao risco (CURTO, 1994) Outro fator que explica a diferença entre as estratégias das empresas é a evolução histórica da indústria, já que os custos inerentes à adoção de uma estratégia tendem a ser mais baixos para as primeiras empresas da indústria, visto que à medida que esta se desenvolve, as barreiras à mobilidade são fortalecidas por via de causas exógenas ou como resultado dos investimentos realizados pelas empresas já instaladas (PORTER & CAVES, 1977).

As barreiras à mobilidade podem mudar, o que, geralmente resulta na mudança de grupos de certas empresas, e elas podem ainda ser influenciadas pela estratégia das empresas.

O lucro potencial difere entre os grupos estratégicos, pelo fato destes sofrerem diferentes efeitos das ações das cinco forças concorrenciais, além da posse de distintas capacidades para operacionalizá-las, e dependem também do nível das barreiras à mobilidade entre os grupos estratégicos.

4.1.1. Os Grupos Estratégicos e as Cinco Forças da Concorrência

A situação dos diferentes grupos estratégicos pode variar em relação a cada uma das cinco forças da concorrência.

4.1.1.1. Os Grupos Estratégicos e o Poder de Negociação face aos Clientes e Fornecedores.

Os grupos estratégicos detêm um diferente poder de negociação com os clientes e os fornecedores, devido às diferentes barreiras à mobilidade possuídas, as quais são, em boa parte, explicadas pelas estratégias adotadas pelas firmas do grupo. Portanto, *"suas estratégias podem os tornar mais ou menos vulneráveis aos fornecedores ou aos clientes que eles partilham em comum. Elas também podem implicar negociações com fornecedores ou clientes diferentes, cujo poder de negociação difere"*(PORTER, 1986).

4.1.1.2. Os Grupos Estratégicos e a Ameaça de Produtos de Substituição

O grau de exposição de um grupo estratégico a produtos de substituição depende do risco de uma concorrência pelos produtos de substituição, que pode ocorrer dependendo do fato de o grupo se concentrar sobre uma parte ou outra da gama de produtos, de eles servirem a clientes diferentes, de seu funcionamento exigir determinado nível de qualidade e da complexidade tecnológica, de eles terem situações diferentes no domínio dos custos.

4.1.1.3. Os Grupos Estratégicos e a Rivalidade entre as Empresas

O grau de acirramento da rivalidade entre as empresas pertencentes a distintos grupos estratégicos está relacionada ao nível de ocorrência dos seguintes fatores:

*A interdependência dos grupos sobre o mercado, a qual sendo forte, conduz os grupos que utilizam estratégias diferentes a uma rivalidade mais intensa, o que pode ocorrer sempre que o(s) segmento(s) de mercado visado(s) sejam o(s) mesmo(s) ou muito próximos;

*A diferenciação dos produtos de cada grupo, proveniente das estratégias dos grupos, se bem sucedidas, podem reduzir a luta entre os grupos;

*O número de grupos estratégicos e suas dimensões relativas. Quanto maior o número e a igualdade da dimensão dos grupos, maior tende a ser a concorrência desencadeada pelas distintas estratégias;

*A distância estratégica entre os grupos, que faz com que "firmas que seguem estratégias muito diferentes tenham idéias divergentes sobre a maneira de lutar, tenham dificuldades para compreender seus comportamentos recíprocos, e visão para evitar reações erradas ou uma abertura de hostilidades" (PORTER, 1986).

4.1.2. A Posição da Firma em seu Grupo Estratégico

O posicionamento de uma firma em relação às aquelas que seguem as mesmas estratégias está relacionado aos seguintes fatores:

*Escala da firma em relação às outras empresas de seu grupo estratégico, quando existem importantes economias de escala;

*Disponibilidade de competências e recursos no momento da entrada no grupo, que podem provir da situação da firma em outros setores ou de uma atuação bem sucedida em outro grupo estratégico do mesmo setor;

*A época de entrada no grupo, com o respectivo custo de entrada para a firma. Em diversas situações, os últimos a entrar devem arcar com elevados gastos para tornar a sua marca tão conhecida quanto a do concorrente, ou mesmo para conseguir espaço nos canais de distribuição. Em outras situações, os últimos a entrar podem ingressar no grupo com tecnologias mais performantes;

*Capacidade para operacionalizar uma estratégia, o que pode envolver um melhor gerenciamento das operações de funcionamento, formulação de campanhas publicitárias mais criativas, melhores resultados provenientes do departamento de pesquisa e desenvolvimento.

4.2. A COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL E O PADRÃO CONCORRENCIAL DA INDÚSTRIA

As definições de competitividade podem ser classificadas em duas famílias. A primeira entende a competitividade como desempenho, a qual seria expressa na participação de mercado detida pela empresa em um dado momento do tempo. Portanto, a demanda de mercado, ao privilegiar os produtos de algumas firmas em detrimento dos de outras, sancionaria as suas estratégias competitivas.

A segunda família vê a competitividade como a potencialidade da firma de alcançar uma posição privilegiada a partir da eficiência com qual ela utiliza os fatores de produção, e seria verificada a partir da comparação entre indicadores que reflitam a produtividade dos fatores da firma com os observados nas firmas melhor posicionadas na indústria internacional. Portanto, seria o domínio das técnicas mais produtivas que levaria uma empresa a ser competitiva (HAGUENAUER, 1989).

FERRAZ & alli (1996) criticam as duas visões da competitividade por julgar que ambas são limitadas por serem estáticas analisando apenas o comportamento passado dos indicadores, sem elucidar as relações causais que mantêm a evolução da competitividade. Visando superar este problema, estes autores apresentam uma definição dinâmica de competitividade, a qual seria "*a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado*".

Apesar de existir um grande número de estratégias que podem ser adotadas pelas empresas, observa-se que aquelas que as conduzem ao sucesso, variam entre as

diferentes indústrias. As regularidades nas formas dominantes de competição constituem o padrão de concorrência do setor, o qual é influenciado pelas características estruturais do ambiente competitivo da empresa. Portanto, cada mercado apresentaria um padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor, e as firmas competitivas seriam aquelas que a cada instante adotassem as estratégias competitivas coerentes com o padrão de concorrência setorial (FERRAZ & alli, 1996).

A globalização da economia afeta a abrangência do conceito de competitividade, bem como de padrão de concorrência, por expandir a arena onde as empresas vão se defrontar, ao transpor as fronteiras do território nacional. Tomando por base a concorrência globalizada, GONÇALVES (1994) define competitividade como "a capacidade (das firmas atuando na indústria brasileira) de superar os rivais (firmas de outros países) na disputa pelo mercado mundial e pelo mercado interno. Neste sentido, o *locus* da rivalidade da disputa é o comércio mundial". Por conseguinte, o padrão de concorrência passa a corresponder à indústria mundial e a firma competitiva é aquela que adota as estratégias deste padrão.

4.3. A RELAÇÃO ENTRE OS GRUPOS ESTRATÉGICOS E O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DA INDÚSTRIA

Na maioria das indústrias, as empresas diferem quanto às estratégias adotadas, o que resulta em diferentes níveis de parcela de mercado e de rentabilidade. Vimos na seção 4.1., que as firmas que adotam estratégias semelhantes ao longo de algumas dimensões, formam os grupos estratégicos. Portanto, em qualquer indústria, tende a existir um certo número de grupos estratégicos que tendem a apresentar diferentes parcelas de mercado e/ou de rentabilidade.

Ao mesmo tempo, é reconhecido que as firmas competitivas são aquelas que concorrem com estratégias que são condizentes com o padrão de concorrência vigente

no mercado onde atuam. Conseqüentemente, as firmas do grupo estratégico que detêm as maiores parcelas de mercado e/ou rentabilidade da indústria, estariam seguindo as estratégias que compõem o padrão de concorrência setorial. Num mercado globalizado, as empresas deste grupo estariam competindo com as estratégias que compõem o padrão de concorrência da indústria mundial.

As empresas de um dado país, que detêm boa posição no mercado mundial, quase sempre ocupam posição de destaque no seu mercado interno e servem de parâmetro para outras empresas da indústria. Portanto, mesmo que aquelas empresas sigam um padrão de concorrência que tenha sido definido no exterior, o seu comportamento estratégico serve de balizador e definidor de um padrão de concorrência a ser seguido por outras firmas no seu país de origem. Isto é particularmente válido para indústrias nacionais, cuja inserção no mercado internacional é ainda limitada. Logo, as estratégias seguidas pelas firmas do grupo estratégico da indústria nacional, que reúne as empresas com maior parcela de mercado e/ou rentabilidade tornam-se um modelo para outras firmas que queiram alcançar posição semelhante, isto é, passam a representar um padrão de concorrência a ser seguido.

4.4. CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

Neste capítulo foi visto que dentro de uma indústria existem conjuntos de empresas que seguem estratégias diferentes, conjuntos estes denominados "grupos estratégicos" e que as empresas dos diferentes grupos estratégicos tendem a obter distintos níveis de rentabilidade e parcelas de mercado. A imitação das estratégias de competição das empresas dos grupos estratégicos líderes tende a ser dificultada pela existência de barreiras de mobilidade, as quais podem ser decorrentes da disponibilidade de recursos e competências. Os diferentes grupos estratégicos tem

distintos níveis de dificuldade para lidar com as cinco forças competitivas, devido às diferentes capacidades de formulação de estratégias.

A empresa para ser competitiva deve seguir as estratégias que compõem o padrão de concorrência da indústria, o qual tende a ser indicado pelas empresas do grupo estratégico de maior sucesso.

CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA

Após a exposição da sustentação teórica que norteia esta pesquisa, neste capítulo são apresentados o método de análise, as perguntas do estudo, e são informados a unidade de pesquisa e a amostra populacional do estudo, bem como os instrumentos de pesquisa que foram utilizados.

5.1. MÉTODO DE ANÁLISE

Esta pesquisa pode ser classificada, quanto ao conteúdo, como sendo do tipo "aplicada" por utilizar desenvolvimentos teóricos para estudos empíricos sobre a realidade estudada (MUNHOZ, 1989), e quanto à amplitude, como "descritiva", por objetivar "*descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los*" (RUDIO, 1978). Este último autor informa que a pesquisa descritiva pode aparecer sob diversas formas, dentre as quais o estudo de caso, na qual se insere o nosso estudo.

O estudo de caso caracteriza-se por ser um método qualitativo, devido ao fato de que as inferências a partir dos resultados obtidos não são estatísticas (CAMPOMAR, 1991). Consiste na análise intensiva de uma ou poucas situações, sendo priorizada a descrição completa e o entendimento dos fatores de cada situação (BOYD & STASCH, citados por CAMPOMAR, 1991).

GIL (1993) entende que o estudo de caso "*é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados*". Como serão estudadas em profundidade cinco empresas, pode-se afirmar que será realizado um estudo multi-caso.

5.2. PERGUNTAS DA PESQUISA

Um projeto de pesquisa pode ser exposto na forma de perguntas, através das quais tenta-se exprimir o que se procura saber, compreender melhor (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1992). As perguntas que nortearam este trabalho foram as seguintes:

- P.1. Quais foram as estratégias utilizadas pelas empresas em sua evolução, bem como a forma como foram adotadas ?
- P.2. Quais foram as modificações que ocorreram na estrutura da indústria da carne, partir dos anos 70 ?
- P.3. Ocorreram mudanças nas estratégias das organizações em função de alterações na indústria ?
- P.4. Que convergências e divergências existem entre os comportamentos das organizações, no sentido das estratégias adotadas e da forma como foram implantadas ?
- P.5. Qual é o padrão de concorrência que vigora nas indústrias suinícola e avícola brasileiras nos anos 90 ?
- P.6. Quais foram as estratégias adotadas pelas outras firmas das indústrias na década de 90 ? Elas foram coerentes com o padrão de competição vigente na indústria ?

5.3. UNIDADE DE ANÁLISE E AMOSTRA POPULACIONAL DO ESTUDO

Esta pesquisa objetiva captar o comportamento estratégico de empresas perante as modificações ambientais e/ou para melhorar a sua posição competitiva. Portanto as suas unidades de análise são as indústrias de carne avícola e suinícola e as empresas que as compõem.

Dois conjuntos de empresas foram estudadas nesta pesquisa. O primeiro grupo é composto pelas empresas que desempenharam um papel fundamental na estruturação das indústrias avícola e suinícola brasileiras, onde até os dias atuais ocupam posições de liderança. São elas a Sadia, a Perdigão, a Ceval, a Chapecó e a Cooperativa Central do Oeste Catarinense (Coopercentral). Todas estas companhias tiveram sua origem no estado de Santa Catarina, onde quatro delas possuem suas sedes. O segundo conjunto compõe-se de empresas de diversos tipos e tamanhos que atuam nas indústrias e a sua inclusão na pesquisa deve-se ao objetivo de caracterizar os grupos estratégicos existentes nas indústrias.

Na pesquisa foi realizado um estudo em maior profundidade do desenvolvimento das empresas do primeiro grupo, devido à crença de que para se entender a configuração do padrão de concorrência da indústria, é fundamental se observar a evolução do comportamento estratégico de suas empresas líderes.

5.4. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados a serem coletados são de dois tipos: primários e secundários. Os dados primários são aqueles obtidos a partir de informações das próprias organizações estudadas, ao passo que os dados secundários provém de outras fontes.

Os dados primários foram coletados mediante a realização de entrevistas estruturadas com membros da alta gerência das firmas, isto é, com base num roteiro previamente estabelecido (formulário), com perguntas abertas e fechadas.

Os dados secundários foram buscados nos relatórios de atividade e outras publicações das organizações, consultas à revistas e jornais especializados na indústria de carnes e em negócios, e não-especializados, bem como artigos científicos, dissertações e teses.

Para as cinco empresas de Santa Catarina foram levantados dados primários e secundários, ao passo que para as demais os dados utilizados foram aqueles obtidos em fontes secundárias.

CAPÍTULO 6 - A ESTRUTURA DAS INDÚSTRIAS BRASILEIRAS DE CARNE SUÍNA E AVÍCOLA

Neste capítulo foi caracterizada a estrutura das indústrias de carnes suína e avícola, com base no modelo das cinco forças competitivas de PORTER (1986). Procurou-se mostrar a evolução da estrutura das indústrias nas últimas três décadas, apesar da falta de informações para algumas variáveis na década de 70.

6.1. A COMPETIÇÃO ENTRE AS EMPRESAS DA INDÚSTRIA

A rivalidade entre as empresas de uma indústria pode se dar mediante a concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos e aumento dos serviços ou garantia ao cliente. A rivalidade provém do desejo de firmas de preservarem ou melhorarem a sua posição, o que tende a provocar a reação dos concorrentes. Verificamos o nível da rivalidade entre as firmas da indústria suinícola e avícola de carnes, através do comportamento dos seguintes fatores:

Número e Tamanho dos Concorrentes

Uma importante variável que pode ser utilizada para se verificar a estrutura da indústrias suinícola e avícola brasileiras é o abate realizado sob inspeção federal.

No ano de 1977, nos estados de Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul, São Paulo e Minas Gerais foram realizados 96% do abate de suínos sob Inspeção Federal, efetivado por 107 empresas. As oito maiores empresas destes estados foram responsáveis por 37 % do total de abates realizado no país no anos de 1973 e 1977. Quanto à participação das quatro maiores no total abatido, observou-se um percentual de 21,44% para 1973 e de 23% para 1977 (CEPA, 1978).

Apesar do elevado número de empresas que compunha a indústria suinícola brasileira em 1977, havia também, uma grande disparidade no tamanho das mesmas. As duas empresas líderes, Sadia Concórdia e Frigobrás (ambas faziam parte do Grupo

Sadia) abateram mais de 400 mil cabeças de suínos cada uma, 13 empresas apresentaram um abate entre 100 mil e 200 mil cabeças, 4 empresas foram responsáveis por abates entre 200 mil e 300 mil cabeças, e 56 empresas haviam abatido menos de 50.000 cabeças. Havia ainda um grande número de empresas que atuavam na indústria, mas cujos abates não sofriam fiscalização, o que torna muito difícil a aferição de seu número.

Portanto, já em 1977, verificava-se na indústria suinícola, a presença de algumas empresa líderes convivendo com outras de menor porte. As duas empresas líderes, a Sadia Concórdia e a Frigobrás, pertenciam ao mesmo grupo, o que fazia com que o seu abate representasse três vezes o abate da empresa situada na terceira posição.

Tabela 2 - As principais empresas da indústria suinícola brasileira, segundo o abate realizado, 1977

EMPRESA	CABEÇAS ABATIDAS
Sadia Concórdia	413.294
Frigobrás	400.240
Cia. de Alimentos do Brasil - Comabra	268.793
Damo S.A. Ind.Com.Imp..Exp	250.953
Perdigão S.A.	230.532
Darfrigo	220.000
S.A. Ind. Com. Chapecó	199.629
Frigorífico Santarrosense S.A.	186.295

Fonte: CEPA (1978).Diagnóstico da Suinocultura Nacional

Observa-se ainda na tabela 3, que a empresa Sadia manteve no decorrer da década de 80, a liderança da indústria com uma certa folga em relação à Perdigão, empresa posicionada em segundo lugar, a qual também apresentou um nível de abate bem superior à terceira colocada. Cabe ainda destacar a mudança de posições na liderança no período 1977/85, quando três empresas presentes no início do período saíram das cinco primeiras posições dando lugar a outras em 1985, as quais permaneceram nas mesmas posições em 1990.

Portanto, na década de 80, a liderança absoluta da Sadia manteve a situação observada no ano de 1977, de possibilidade de esta empresa coordenar a indústria, tendo como consequência uma rivalidade pouco intensa na indústria.

Tabela 3 - As dez maiores empresas da indústria suinícola, segundo o abate realizado - 1980/1990.

Empresas	1980	Empresas	1985	Empresas	1990
Sadia	1423785	Sadia	1436449	Sadia	1800000
Perdigão	753070	Perdigão	945891	Perdigão	1121978
Santarrosense	360000	Coopercentral	578032	Coopercentral	643000
Chapecó	348836	Ceval/Seara	468964	Ceval	666250
Damo	316940	Chapecó	420406	Chapecó	523179
Coopercentral	312066	Santarrosense	261009	Prenda	342637
Ceval/Seara	207898	Comabra	219726	Coop.Sudoeste	327797
Comabra	203757	Damo	216644	Coop.Lat.Paraná	231243
Ideal	194349	Coop.Sudoeste	194421	Riosulense	209241
Sarandi	164692	Sul Catarinense	153512	Damo	201588

Fonte: Elaborado a partir de dados contidos em IPARDES (1994)

Quanto à indústria produtora de carne de aves, a década de 70 representou o momento de sua arrancada, quando ocorreu a implantação de um elevado número de empresas. Durante os anos 70, foram criadas 80 unidades produtivas, sendo 32 em São Paulo, 13 no Rio Grande do Sul, 9 em Santa Catarina, 8 no Paraná (RIZZI, 1993). No ano de 1977, existiam 89 abatedouros de aves sob inspeção federal no Brasil, sendo 42 em São Paulo, 10 em Santa Catarina, 8 no Paraná, 7 no Rio Grande do Sul, 7 em Minas Gerais (INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA, 1977).

Dentre as principais empresas abatedouras de aves no país, verifica-se uma disparidade em seus tamanhos relativos, quando se observa os dados sobre as suas capacidades de abate. No ano de 1978, a capacidade de abate da Sadia era de 12 milhões de cabeças/mês, a da Perdigão 5,9 milhões, a Granja Rezende 5,2 milhões, enquanto que a Cargill, o Abatedouro Louveira, a Pena Branca e a Rio Branco podiam, cada uma, abater até 2 milhões de cabeça por mês (tabela 4). Portanto, observa-se uma disparidade no tamanho relativo das empresa, visto que a capacidade de abate da líder

equivale ao dobro da capacidade da segunda colocada e a 6 vezes a capacidade de abate das empresas situadas na terceira posição.

Tabela 4 - Capacidade de abate das principais firmas de aves do Brasil - 1978
(Em milhões de cabeças / mês)

Empresa	Capacidade de Abate
Cargill (SP)	2
Granja Betinha (SP)	1,5
Abatedouro Louveira (SP)	2
Granjas ITO (SP)	1,2
Cooperativa Cotia (SP)	3
Só Frango (DF)	0,535
Sadia (SC)	6
Perdigão (SC)	5,9
Frigorífico Seara (SC)	1
Pena Branca (RS)	2
Coopave (RS)	1,4
Minuano (RS)	1,4
Rio Branco (MG)	2
Granjas Rezende (MG)	5,2

Fonte: Extraído de LIMA (1984)

Na década de 80, observa-se a continuidade da liderança da Sadia na indústria avícola brasileira, com abates de frangos que representaram o dobro da empresa posicionada na segunda posição (tabela 5). Portanto, na indústria avícola, tem-se uma situação semelhante àquela observada na indústria suinícola, isto é, uma firma detendo a liderança absoluta, o que pode resultar numa rivalidade pouco intensa na indústria.

Tabela 5 - Empresas líderes no abate de aves no Brasil
(Em milhares de cabeças abatidas)

Empresa	1980	Empresa	1985	Empresa	1990	Empresa	1993
Sadia	82,6	Sadia	194,6	Sadia	228,5	Sadia	294,8
Perdigão	38,5	Perdigão	93,1	Perdigão	133,8	Perdigão	139,5
Coop. Vale Taquari	26,2	Chapecó	50,4	Ceval	73,3	Ceval	92,8
Chapecó	14,1	Seara	32,8	Chapecó	71,8	Frangosul	92,4
Seara	11,1	Frangosul	23,9	Frangosul	63,0	Avipal	73,5
Frangosul	10,7	Avipal	20,9	Avipal	50,3	Chapecó	59,9
Coop. Lat. Paraná	10,3	Minuano	16,7	Coopercentral	25,7	Da Granja	44,2
Jaeger Araújo	9,4	Coop. Lat. Paraná	15,2	Pena Branca	25,1	Coopercentral	34,8
Ind. Avic. Caxias	9,1	Borela	14,7	Sertanejo	22,6	Minuano	31,8
Pena Branca	8,1	Guapiaçu	13,2	Minuano	21,9	Batavo	23,4

Fonte: Associação Nacional dos Abatedouros Avícolas

Crescimento da Indústria

Quando a indústria apresenta uma baixa taxa de crescimento, as empresas tendem a se mostrar mais dispostas a lutar por parcela de mercado para atender os seus objetivos de expansão. Já numa situação em que se observa rápido crescimento da indústria, as empresas encontram menores resistências ao seu crescimento, o que reduz a possibilidade de ocorrência de lutas por parcela de mercado.

Tabela 6 - Consumo por habitante e produção de carnes no Brasil - 1970 - 1994

Ano	Consumo de carne suína Kg / hab	Consumo de carne de aves Kg / hab	Produção de carne suína (1000 t)	Produção de carne de aves (1000t)
1970	8,1	2,3	705	217
1975	7,2	4,9	943	519
1980	8,2	8,9	1150	1200
1985	6,9	8,9	966	1483
1990	7,0	13,4	1050	2356
1991	7,0	15	1105	2627
1992	7,3	16	1200	2872
1993	7,6	17	1225	3144
1994	7,7	18	1260	3464

Fonte: Consumo percapta de carne de frango e de suínos e produção de carne de frango, Aves & Ovos, fev. 1995

Produção de carne suína: até 1985, extraído de GIROTO & alli (1992). Para o período de 1990 a 1994, SUINOCULTURA INDUSTRIAL, dez. 1995.

No decorrer da década de 70, foi constatado um crescimento na indústria nacional de carne suína, já que a produção que havia sido de 705 mil toneladas em 1970, atingiu 1150 mil em 1980, o que representou uma taxa média de crescimento de 5% no período. Porém, este crescimento não foi constante no decorrer da década, tendo sido observado recuo da produção em alguns anos em relação ao ano anterior. Na indústria de carne de aves, foi verificado também um crescimento, porém com maiores proporções e constante, pois da produção de 217 mil toneladas obtidas em 1970, foi alcançada uma produção de 1200 mil toneladas em 1980, o que significou um crescimento médio anual de 18,7% ao ano.

Na década de 80, observou-se uma estagnação na indústria de carne suína, tendo ocorrido, inclusive, uma redução da produção nos anos de 1990 e 1985 em relação a 1980. Já a indústria de carne de aves apresentou um resultado favorável, apesar de não ter repetido as elevadíssimas taxas de crescimento da década de 70. A produção de 1990 representou quase o dobro daquela de 1980, o que resultou numa taxa anual média de crescimento da ordem de 7%.

A década de 90, nos seus quatro primeiros anos, mostra-se favorável a ambas as indústrias, que apresentam um crescimento em todos estes anos. Na indústria de carne suína, a taxa anual média de crescimento foi de 5,5%, ao passo que a obtida na indústria de carne de frango foi de 10,1%.

Pelo que foi visto acima, a indústria avícola tem mostrado um elevado grau de dinamismo nos últimos 24 anos. A indústria suinícola apresentou comportamentos diferentes no período enfocado, pois se na década de 70 apresentou satisfatórias taxas de crescimento, na década seguinte foi presenciada uma estagnação, e no início da década de 90 volta a crescer. Portanto, a indústria suinícola pode ter colocado restrições ao crescimento das empresas devido à instabilidade do seu crescimento em alguns momentos e mesmo ausência do mesmo em outros, enquanto que a indústria avícola, ao apresentar uma expansão continuada e forte, teria facilitado às empresas a implantação de seus projetos de crescimento.

Grau de Diferenciação dos Produtos

A diferenciação de produtos proporciona às empresas que a praticam, a lealdade de parcela dos consumidores, reduzindo desta forma, a sua exposição à luta competitiva.

Na indústria suinícola, no decorrer da década de 70, observou-se uma alteração na estrutura de oferta, com o aumento da participação dos produtos congelados e dos embutidos, sendo que estes últimos são produtos de maior processamento industrial, ao passo em que ocorreu uma redução da importância dos salgados e gorduras (CEPA,

1978). Mas mesmo assim, os produtos industrializados representavam apenas cerca de 50% da produção interna.

Na década de 80, ocorreu a introdução de novos produtos, tais como hambúrguer e almôndega de carne suína e no final da década verificou-se uma expansão da linha de produtos tradicionais (presunto, salame, mortadelas) e o surgimento de produtos compostos, nos quais é utilizada a carne suína misturada com a carne bovina ou avícola (salsichas, mortadelas, fiambres). Estima-se que no início dos anos 90, 70% da carne suína era consumida sob a forma de produtos processados.

Esta crescente industrialização da carne suína pode ainda ser visualizada pela evolução da produção de produtos elaborados e da carne congelada ou resfriada em Santa Catarina na década de 80. Os produtos industrializados tiveram um aumento de 211% na sua produção, ao passo que para as carnes congeladas e resfriadas o incremento observado foi de 22% (MIOR, 1992). Tal comportamento pode ser, em parte, explicado pela maior adequabilidade deste tipo carne à industrialização em relação aos outros tipos. Deve ainda ser destacada a busca das empresas líderes da indústria de melhorar a qualidade da matéria-prima animal através da realização da atividade de melhoramento genético, o que tem resultado no aumento do rendimento de carne no suíno, bem como na expansão da qualidade da mesma, o que facilita o lançamento de novos produtos.

O aumento da produção de produtos com maior grau de elaboração conduziu a um aumento no nível da diferenciação dos produtos, visto que ocorreu uma ampliação da linha de produtos oferecidos no mercado, principalmente das maiores empresas. Além disto, muitos destes produtos tendiam a ser vendidos pelas empresas de maior porte, nos estabelecimentos comerciais em embalagens contendo a logomarca do fabricante.

Na indústria avícola, o grande salto na produção observada na década de 70 ocorreu com a comercialização do frango inteiro, resfriado ou congelado. A produção de frangos em partes ainda era bastante limitada nesta década. O frango inteiro, ao requerer baixo nível de processamento industrial, oferecia poucas possibilidades para a

realização da diferenciação de produto, já que todas as empresas podiam oferecer ao mercado um produto com características semelhantes aquele dos concorrentes. Desta forma, a imagem de marca parecia não ser suficiente para dotar o produto da lealdade dos consumidores às empresas. Assim, por se tratar de um produto relativamente homogêneo, a competição entre as empresas tendia a ocorrer via preço ou serviços relacionados ao produto (prazo de pagamento, periodicidade da entrega).

No final da década de 70, mais especificamente no ano de 1979, a venda de frangos em cortes representava 8% da produção, situação que viria a sofrer modificações mais visíveis a partir de meados dos anos 80, quando as maiores empresas procuraram atender uma demanda crescente por este tipo de produto no mercado internacional, e passaram a vender o produto também no mercado interno. Em 1989, os cortes de frango já representavam 38% da produção (43% em 1992). A mudança na composição da produção de derivados de frango pode ser ainda visualizada através da evolução do abate e da produção de cortes no período 1980 a 1989. Enquanto que o abate teve um incremento de 114%, o frango em partes apresentou uma expansão de 1320% na sua produção (MIOR, 1992). Um passo mais adiante na agregação de valor à carne de frango é a industrialização que se configura na produção de hambúrguer, salsicha, nugget, presunto, frangos defumados e temperados, almôndegas, cortes empanados, salames, patês.

Deve ser ressaltado que as maiores empresas procuraram cada vez mais realizar a diferenciação de produto através da agregação de valor ao frango, inicialmente mediante a produção de cortes simples com osso, cortes especiais e, num segundo momento, a elaboração de produtos industrializados. Já no caso das médias e pequenas empresas, a diferenciação de produto foi efetivada via produção de cortes simples com osso.

Ainda no que se refere à diferenciação de produto relacionada à inovação de produtos, tem-se observado na última década uma preocupação das empresas de maior porte de atender às novas demandas decorrentes de mudanças de hábitos de consumo no país, que se traduziram pelo aumento da realização de refeições fora do lar, do desejo

de reduzir o tempo despendido com a preparação de refeições, da preocupação de consumir alimentos mais saudáveis, além do aumento do número de famílias pequenas (com um ou dois membros). As empresas procuraram responder a estas demandas, mediante o lançamento de produtos de preparo rápido e práticos, produtos com baixo teor de gordura, embalagens com diferentes quantidades de produto e, em alguns casos, trazendo informações sobre a especificação dos mesmos. As maiores empresas procuraram ainda atingir os chamados mercados institucionais (hospitais, restaurantes, redes de fast-food) comercializando seus produtos em embalagens adequadas às necessidades destes clientes. Muitas vezes, os produtos precisaram sofrer modificações na sua composição para atender as especificações determinadas pelas redes de fast-food.

Mesmo para o frango inteiro, foi verificado o esforço de diferenciação. No mercado interno, a preferência do consumidor é pelo frango de cerca de 1,3 kg, os árabes preferem frangos pequenos com cerca de 950 gramas, ao passo que os argentinos querem frangos grandes com mais de 2 kg e mais amarelados. Mesmo no mercado interno, empresas de porte médio procuram diferenciar o frango inteiro, vendendo com maior peso, mais amarelado e resfriado, para atender segmento dos consumidores que preferem o produtos com estas características.

Se antigamente, as empresas buscaram a tecnologia de produto nos países europeus, a partir dos anos 80, verifica-se nas grandes empresas da indústria a realização de gastos com pesquisa e desenvolvimento de produtos.

Uma forma de diferenciação de produto que as empresas de maior porte vem utilizando desde a década de 70 é o fortalecimento da imagem da marca, o que tem sido feito mediante o recurso à publicidade. Porém, a expansão das linhas de produtos das grandes empresas, principalmente a partir do final dos anos 80, requereu por parte destas uma expansão nos gastos com publicidade para tornar conhecidos do público os novos produtos que eram criados.

Deve ser ainda destacado que a diferenciação de produto teve suas possibilidades ampliadas com as inovações em termos de equipamentos e processos de

produção, o que fez com que a possibilidade de entrada de novas empresas na indústria ficasse restrita aos segmentos de mercado dos produtos mais simples. Isto porque a elaboração dos produtos industrializados está associada à capacitação tecnológica das empresas, à sua capacidade financeira.

Custos de Armazenamento

Quando estes custos são elevados, as empresas se vêem compelidas a utilizarem ao máximo a sua capacidade, o que pode conduzi-las a reduzir seus preços quando da ocorrência de excesso de capacidade.

A maioria dos produtos das indústrias suinícola e avícola são perecíveis, necessitando para a sua conservação o armazenamento e o transporte em câmaras frias. Sendo o custo da estocagem a frio elevado, em momentos de produção excessiva em relação à demanda, as empresas tendem a reduzir o preço para desovar os estoques, visto que uma armazenagem prolongada não seria lucrativa. Associado a isto, tem-se o elevado investimento em equipamentos de refrigeração e condicionamento de ar que pode superar os custos dos equipamentos de abate, que requerem uma ampla utilização no decorrer do período para que cada unidade de produto apresente custos fixos unitários mais baixos.

Concorrentes Divergentes

A presença de concorrentes divergentes, no tocante às estratégias e origens, dificulta às empresas da indústria, a compreensão das intenções dos outros rivais e, conseqüentemente, coloca obstáculos para o estabelecimento de acordo entre as firmas sobre "as regras do jogo" para a indústria.

A indústria brasileira de carne é composta por empresas que apresentam diferenças no que se refere às estratégias adotadas, o que se reflete na existência de mais de um grupo estratégico, como é visto no capítulo 8. Essas diferenças referem-se a

aspectos tais como mercados atendidos, tipos de produtos oferecidos, canais de distribuição utilizados, política de marcas, qualidade dos produtos.

Ao mesmo tempo em que tem sido constatada a divergência entre as empresas da indústria quanto aos aspectos acima mencionados, tem-se verificado também que conjuntos de empresas apresentam comportamentos estratégicos semelhantes. Desta forma, algumas empresas atendem a mercados geográficos mais amplos, oferecem uma linha de produtos mais extensa, composta por produtos mais simples e produtos mais sofisticados, distribuem seus produtos através das grandes redes de supermercados, realizam elevados gastos com publicidade para fortalecer a imagem de marca, e os produtos apresentam alto nível de qualidade. Já outras empresas atuam em mercados geográficos mais restritos (regionalizados), com uma linha de produtos restrita composta por produtos com menor agregação de valor que são vendidos em estabelecimentos comerciais de menor porte, pouco gastam (ou não gastam nada) com publicidade, e a qualidade de seus produtos é variável ³.

Portanto, numa análise superficial ⁴, verifica-se que as empresas componentes de cada grupo adotam estratégias semelhantes, ao passo que as firmas pertencentes a diferentes grupos competem com estratégias divergentes. Tal fato facilita às empresas de cada grupo decifrar as intenções dos outros concorrentes e chegar a um acordo sobre as "regras do jogo" para a competição dentro do grupo. Considerando que as empresas de menor porte são competidoras das maiores somente nos produtos mais simples, pode-se inferir que é nos segmentos de mercado atendidos por estes produtos é que se daria as maiores dificuldades para as firmas firmarem acordos sobre as "regras do jogo", devido às diferentes estratégias praticadas pelas firmas dos dois grupos, o que conduziria à uma alta rivalidade no segmento.

³ Existem empresas de pequeno porte que procuram oferecer uma linha bastante restrita de produtos, mas que procuram se destacar pela qualidade dos mesmos. Ao mesmo tempo, existem empresas, cujos produtos apresentam uma qualidade inferior aos dos concorrentes, que se reflete em preços mais baixos e são consumidos por consumidores de menor poder aquisitivo

⁴ No capítulo 8 é feita uma análise mais aprofundada sobre as divergências e convergências das estratégias das empresas da indústria

A princípio, poder-se-ia supor que as maiores firmas, em função de menores custos de produção provenientes das economias de escala auferidas e do maior grau de tecnologia utilizado, poderiam exercer o papel de líderes de preço na indústria para os produtos mais simples. Mas para o frango inteiro, o que se verifica é que as empresas de menor porte, seja através da sonegação de impostos ou mesmo ao evitar os custos relacionados às normas higiênico-sanitárias estabelecidas pelo Serviço de Inspeção Federal, e ainda devido aos menores custos de distribuição, conseguem compensar as suas desvantagens nos custos de produção em relação às grandes empresas. Isto as permitiu cobrar preços mais baixos, o que conduziu à retração da margem de lucros das maiores empresas (FARINA, 1995).

Grandes Interesses Estratégicos

Quando a obtenção do sucesso na indústria é muito importante para o desempenho global de algumas empresas, isto tende a resultar em elevado nível na rivalidade da indústria.

As empresas líderes que atuam nas indústrias de carnes suína e avícola possuem grandes interesses estratégicos nestas indústrias, em decorrência do fato de que parte substancial de seus faturamentos provém daí. No quadro abaixo, onde tem-se a composição do faturamento da Sadia, verifica-se que a participação dos segmentos de aves, suínos e industrializados passa de 50% em 1980 para 69% em 1991. Para a Perdigão, a participação dos segmentos suínos e aves que eram de 51% em 1980, passam para 90,2% em 1994. O mesmo acontece com as outras grandes empresas da indústria. Tal fato faz com que estas empresas sacrifiquem sua lucratividade para aumentar as suas parcelas de mercado naqueles segmentos.

Já para as empresas de menor porte, a dependência em relação a um dos dois segmentos acima mencionados é ainda maior, pois, em geral, atuam em somente com um tipo de carne, o que as conduz a trabalhar com baixas margens de lucro para sobreviverem.

Tabela 7 - Composição do faturamento da Sadia e da Perdigão em anos selecionados

(Em %)

Atividade / Ano	SADIA			PERDIGÃO		
	1980	1989	1991	1980	1993	1994
Suínos	30	6,7	5	28	40	41,7
Aves	20	31,3	30	27	43,7	49,5
Rações	19	7,4	6,0			
Complexo Soja	15	16,6	13			
industrializados	--	22,1	34			
Outros	16	15,9	--			

Fonte: Dados oriundos das empresas

Concluindo, quanto às fontes da força competitiva "rivalidade na indústria", foi constatada a seguinte situação:

* o crescimento do mercado para a indústria avícola foi elevado na maioria dos anos, ao passo que para a indústria suinícola, seu mercado apresentou um crescimento instável e de reduzida magnitude.

* A diferenciação de produto em ambas as indústrias deu-se através do lançamento de produtos com maior grau de elaboração, associado com elevados gastos em publicidade. Porém, para os produtos básicos (frango inteiro e cortes de suínos), a imagem da marca não foi suficiente para impedir a ocorrência de alta competição entre as firmas das indústrias, refletida em alta concorrência via preço.

* Os custos de armazenamento dos produtos são altos, o que faz com que em períodos de estoques elevados, as empresas reduzam seus preços para escoar os produtos.

* Tanto as pequenas como as grandes empresas tem grandes interesses estratégicos nas indústrias em que atuam.

Portanto, com base nestes fatores, pode-se inferir que as indústrias avícola e suinícola são propensas à ocorrência de acirrada rivalidade entre os concorrentes.

6.2. AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES NA INDÚSTRIA

A entrada de novas empresas na indústria depende do nível das barreiras à entrada aí vigentes. Nesta pesquisa, as barreiras de entrada enfocadas foram a extensão das economias de escala, a diferenciação de produto, o montante de capital necessário para ingressar e o acesso aos canais de distribuição.

As Economias de Escala

Com relação às economias de escala decorrentes de indivisibilidade dos equipamentos, pode-se afirmar que as mesmas não tem representado uma significativa barreira à entrada na indústria, devido à existência no mercado de equipamentos para plantas com várias capacidades de produção. Na indústria de carne avícola, uma reportagem publicada na revista *Avicultura Brasileira* em 1973 informava que, na época, já existia a produção de linhas de abate e frigorificação, que incluíam equipamentos com capacidade para 600 a 4000 aves por hora. Na publicação *Avicultura Industrial* de 1982, em uma outra reportagem, um fabricante brasileiro de equipamentos mencionava a possibilidade de produzir abatedouros com capacidade para 500 aves/hora, 2 mil, 3,6 mil, 5 mil, 6 mil, 7,2 mil, 10 e 12 mil. A divisibilidade dos equipamentos permite ainda que menores empresas combinem equipamentos modernos com antigos.

As economias entre-estabelecimentos provenientes da multiplicação do número de estabelecimentos parecem estar norteadas a localização geográfica de unidades produtivas das maiores empresas da indústria de carnes. As empresas líderes, no decorrer de sua evolução, tem procurado situar unidades de armazenamento e de abate em locais onde as matérias-primas animal e vegetal sejam abundantes e próximas aos principais mercados consumidores, com o intuito de reduzir o custo de transporte. Desta forma, verifica-se a presença de silos de armazenamento de soja e milho, bem como de fábricas de ração nas principais regiões produtoras. Unidades de abate são situadas nas regiões onde há, além da disponibilidade daqueles cereais, produtores que possam

fornecer os animais para as empresas criados conforme especificação destas. Em algumas empresas, verifica-se a especialização das unidades produtivas, no sentido de que as unidades que fabricam produtos mais industrializados e que ficam situadas nos principais mercados consumidores tenham o seu abastecimento da matéria-prima carne feito por unidades localizadas próximas às matérias primas. Deve ser ainda destacado que o deslocamento das empresas em direção às novas fontes de matéria-prima vegetal localizadas na região centro-oeste, mediante a montagem de unidades de abate, em detrimento da simples aquisição dos grãos, é fundamentada numa lógica de redução de custo de transporte, visto que a carga transportada incorpora uma maior agregação de valor (carnes e subprodutos).

Quanto às economias de substituição, provenientes da maior possibilidade de substituição de trabalho por capital para as empresas de maior porte, verifica-se que as mesmas são as maiores absorvedoras de equipamentos de tecnologia mais moderna, que, por permitirem o alcance de maior produtividade, conduzem a custos unitários de produção mais baixos. Dentre estes equipamentos, pode-se citar os automatizados, tais como balanças para classificação e pesagem de produtos, os túneis de congelamento contínuo, a evisceradora. Outro equipamento utilizado somente pelas maiores empresas é a pistola de medição da espessura de tocinho usada para a tipificação de carcaça suína. A não utilização pelas empresas de menor porte deste equipamentos deve-se ao elevado preço dos mesmos e o baixo nível de produção destas empresas que as impede de os utilizar de maneira economicamente eficiente.

As economias da integração vertical são significativas na indústria de carnes. Dentro da cadeia produtiva de carne, as empresas líderes atuam em vários segmentos, tais como a produção de ração, matrizes de aves e suínos, pintos de um dia, além de manterem acordos de cooperação com produtores para a engorda dos animais até a idade de abate. A incorporação destas atividades permite às empresas a realização da programação da produção nas diferentes etapas do processo produtivo e o controle sobre os tipos de tecnologias utilizadas. Portanto, a partir de uma expectativa sobre o nível de demanda para os produtos fabricados, as empresas líderes estabelecem a

quantidade necessária dos insumos. Por exemplo, tem-se a situação na avicultura, em que a demanda esperada de produtos derivados vai requerer uma certa produção de frangos que, por sua vez, vai exigir uma dada produção de ração, pintos de um dia e matrizes. Na engorda dos animais, apesar de a empresa não realizar a integração convencional desta atividade, a existência de acordo com os produtores agrícolas para que estes assumam esta atividade, caracteriza uma quase-integração, visto que a criação deve ser efetuada de acordo com as especificações estabelecidas pelas empresas, no que se refere à construção das pocilgas e aviários, bem como no manejo e alimentação. Além disso, as empresas se encarregam de fornecer os pintos de um dia, os leitões, a ração ou o concentrado, além de prestarem assistência veterinária. Portanto, as empresas exercem um controle rigoroso na criação dos animais, repassando aos criadores, as tecnologias mais modernas, sejam aquelas embutidas nos animais, como aquelas relacionadas à alimentação.

Desta forma, as empresas que atuam integradas verticalmente, tem menores custos de produção devido:

- a) à maior produtividade obtida na criação dos animais pelos criadores integrados;
- b) à redução de estoques e do tempo ocioso dos ativos, possibilitados pela programação da produção;
- c) à eliminação dos custos de transações realizadas no mercado, tais como custos de venda, de compras e de negociações.

As economias de escopo provém da utilização de ativos ou fatores de produção para produzir bens diferentes. Na indústria de carnes, elas se mostram presentes na utilização dos mesmos canais de distribuição, na utilização de um mesmo know-how e marcas para vários produtos nas maiores empresas. A maioria dos produtos elaborados nesta indústria exigem que o seu transporte seja realizado com veículos frigorificados, os quais podem ser usados para os produtos derivados dos diferentes tipos de carne (avícola, suinícola e bovina). Muitos produtos podem utilizar os mesmos processos de produção ou processos semelhantes para a sua produção, como é o caso da produção de salsichas ou de hambúrguer, que podem ser elaborados com diferentes tipos de carne.

O mesmo ocorre com a marca, que é utilizada em vários produtos e que dispensa a necessidade de realização de nova publicidade, como aconteceria no caso de o lançamento de um novo produto vir acompanhado de uma nova marca.

Quanto às economias monetárias, estas são observadas nas compras de matéria-prima vegetal (soja e milho), que são efetivadas com menores preços devido às grandes quantidades adquiridas, e na obtenção de empréstimos. No que refere a este item, as empresas líderes da indústria foram as maiores beneficiadas do crédito rural abundante e barato da década de 70. Deve ser ainda destacado que estas empresas na presente década tem usufruído do crédito de longo prazo com taxas atrativas fornecido pelo Banco Mundial, o qual não está disponível às pequenas empresas. Outra forma de crédito de baixo custo, que as maiores firmas tem tido acesso no decorrer das últimas duas décadas provém dos programas de desenvolvimento industrial de governos estaduais, que permitem que as empresas que apresentam projetos de novos investimentos paguem durante alguns anos somente parcela do ICM devido, podendo o restante ser pago a partir de um determinado ano.

Existem ainda as economias relativas às atividades de Pesquisa & Desenvolvimento. Na indústria de carnes, a atividade de pesquisa tem se concentrado no melhoramento genético dos animais, com o intuito de obter uma melhor adaptação das raças e linhagens de aves e suínos desenvolvidas no exterior às condições de criação existentes em nosso país. Porém, tal atividade ao requer instalações e pessoal especializados, além de outros insumos de elevado preço, resultam em custos bastante elevados, e estando ainda associada a riscos que lhe são inerentes, dificultam a sua realização por parte das empresas de menor porte.

Diferenciação de Produto

A diferenciação como barreira à entrada de novas empresas na indústria baseia-se no reconhecimento das marcas das empresas estabelecidas pelos seus clientes que possuem um sentimento de lealdade em relação às mesmas.

Na indústria brasileira de carnes, no segmento de carne suína, as principais empresas tinham uma forte imagem de marca já nos anos 70 em decorrência do reconhecimento por parte dos consumidores da qualidade do produto e pela realização de campanhas publicitárias e de promoção de vendas. No decorrer dos anos 80, a expansão das linhas de produto veio acompanhada do lançamento de produtos com marcas diferentes com o intuito de atingir diferentes segmentos de mercado. Desta forma, as versões mais simples dos produtos que são direcionadas aos consumidores de renda mais baixa são comercializados com uma marca, ao passo que a versão mais sofisticada do mesmo produto que é dirigida aos consumidores de maior renda é vendida com outra marca. Como geralmente o produto apresenta diferenças de qualidade segundo o segmento de mercado para o qual é direcionado, a utilização de mais de uma marca permite que não haja perda do prestígio da empresa no que se refere à qualidade de seus produtos. O mesmo acontece quando o produto pode ser direcionado aos consumidores finais ou aos consumidores institucionais.

Nos anos 80, verificou-se ainda um aumento nos gastos com publicidade nas empresas líderes da indústria para fortalecer o nome das empresas bem como das marcas com que comercializam seus produtos. Quanto a isto, a própria ampliação das linhas de produtos destas empresas faz com que haja necessidade de anunciar ao consumidor a existência dos mesmos, sendo a propaganda o principal meio utilizado para tal. Porém, como a divulgação constante de todos os produtos iria exigir gastos elevadíssimos, estas empresas tem utilizado a propaganda para comunicar sobre o lançamento do produto, e privilegiado as campanhas institucionais para fortalecer a imagem das marcas e do nome da empresa.

Esta diferenciação de produto baseada na imagem da marca, conseguida pelas empresas de maior porte veio fortalecer a sua atuação nos canais de distribuição que atendem os consumidores de renda mais elevada, que são os supermercados. Segundo uma reportagem publicada no jornal Folha de São Paulo no ano de 1991, no Brasil 70% do fornecimento de produtos derivados de carne para os supermercados é realizado

pelas três maiores empresas da indústria que são a Sadia, a Perdigão e a Ceval. Portanto, os 30% restantes são disputados por outras empresas de grande e médio porte.

Necessidades de Capital

As necessidades de capital para entrar na indústria de carnes são relativamente elevadas. Devido ao fato de se trabalhar com produtos perecíveis nesta indústria, o retardamento de sua degeneração requer que os mesmos sejam armazenados sob baixíssimas temperaturas. Porém, os equipamentos de refrigeração e congelamento, que possibilitam uma maior vida útil aos produtos são caros, podendo, inclusive superar os custos dos equipamentos de abate.

Como vimos anteriormente, as maiores empresas da indústria são integradas verticalmente, o que significa a presença em diversos segmentos da cadeia de produção, cujos benefícios são a obtenção de menores custos de produção e a produção de uma matéria-prima com a qualidade requerida para a elaboração dos produtos finais. Considerando que as empresas mais competitivas da indústria são aquelas que adotam a integração vertical de atividades, tem-se que os entrantes potenciais deveriam ingressar na indústria também de forma integrada. Porém, quanto maior o número de atividades incorporadas pela empresa, maior será a necessidade de capital para capital fixo e capital de giro.

Uma das necessidades de capital de giro para uma empresa integrada mostra-se presente na relação estabelecida entre a empresa e os produtores integrados, segundo a qual aquela fornece a estes o pinto de um dia, matriz suína ou leitão, ração, medicamentos, e assistência técnica, no decorrer do processo de engorda dos animais e vai descontar o custo destes insumos no momento de recebimento dos lotes de animais com idade para abate. Portanto, há por parte das empresas a concessão de um financiamento aos produtores no decorrer de um período que vai até cerca de 50 dias para aves e entre 90 e 100 dias para suínos.

Acesso aos Canais de Distribuição

Após produzir, a firma deve procurar os melhores canais de distribuição para a comercialização de seus produtos, os quais podem estar sendo atendidos pelas firmas atuantes na indústria. Nesta situação, a firma entrante deverá convencer aqueles canais a aceitarem seus produtos, o que pode exigir a concessão de vantagens aos mesmos.

Para se ter uma idéia do acesso de entrantes potenciais aos canais de distribuição dos produtos da indústria de carnes, é interessante conhecer o local de compras dos consumidores desses produtos.

Para a indústria suínica, ALTMANN (1979) mostra a partir de dados oriundos da FIBGE, referentes ao período de agosto de 1974 a agosto de 1975, que os locais de compra variam entre estados no país, em decorrência de hábitos regionais de consumo, do grau de urbanização e do produto consumido (tabelas 8 e 9). A nível de país como um todo, esse autor indica que a maior parte da venda de carne "in natura" era realizada por açougues, ao passo que os embutidos tinham parte considerável de sua comercialização realizada nos armazéns e quitandas.

Para as diferentes regiões, o autor verificou que aquelas onde o grau de urbanização era maior, os supermercados constituíam um importante canal de escoamento da produção, enquanto que nas regiões onde a população rural predominava e nas pequenas e médias cidades, os açougues detinham uma participação elevada nas vendas. Para a carne in natura, nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, os supermercados respondiam por, respectivamente, 39% e 16%, e os açougues por 32% e 69%; nos estados de Paraná, Minas Gerais, Santa Catarina e Espírito Santo, os principais pontos de venda eram os açougues seguidos pelas armazéns e quitandas. Já para o Distrito Federal e estados do norte e centro-oeste, predominavam as vendas nos açougues.

Para a venda de embutidos, as maiores vendas aconteciam nos supermercados nos estados de Rio de Janeiro e no distrito federal, ao passo que nas demais regiões os armazéns e quitandas predominavam.

Tabela 8 - Lugar de compra de carne in natura de suíno, segundo regiões do Brasil, 1974 - 1975

(Em %)

Lugar de Compra / Região	Supermercado	Feira	Armazém Quitanda	Vendas Ambulantes	Açougue
Rio de Janeiro	39	7	16	6	32
São Paulo	16	4	9	2	69
Paraná e SC	10	6	30	2	52
MG e ES	3	13	34	1	49
Distrito Federal	29	4	9	1	57
Norte e Centro-oeste	4	12	4	2	78

Fonte: Extraído de ALTMANN (1979)

Tabela 9 - Lugar de compra de embutidos de carne suína, segundo as regiões do Brasil, 1974 - 1975

(Em %)

Lugar de Compra / Região	Supermercado	Feira	Armazém Quitanda	Vendas Ambulantes	Açougue
Rio de Janeiro	51	1	32	2	14
São Paulo	31	7	38	1	23
PR, SC e RS	27	1	54	1	17
MG e ES	21	2	41	1	34
DF	58	1	23	2	16
Norte e Centro-Oeste	24	3	36	2	35

Fonte: Extraído de ALTMANN (1979)

Tabela 10 - Local de compra de produtos industrializados de carne suína em São Paulo, nos anos 70

(Em %)

Lugar de Compra / Produto	Supermercado	Feira	Armazém	Padaria	Bar
linguiça	43	32	25	--	--
salsicha	35	35	30	--	--
presunto	35	13	29	23	--
mortadela	21	7	46	18	8

Fonte: Extraído de CYRILLO (1987)

Portanto, verifica-se que naquela período (1974-75), os supermercados detinham maior participação na venda de embutidos do que na comercialização de carne in natura. Mas, as décadas de 70 e 80 testemunharam um grande desenvolvimento das lojas de auto-serviço (supermercados e hipermercados) no país. Segundo ARAÚJO et alli (1992), em 1970, o setor tradicional (mercearias, feiras, mercados etc) era responsável por 70% do volume de venda de alimentos, contra 30% para as lojas de auto-serviço. No final dos anos 80 a situação havia se alterado radicalmente, pois os super e hipermercados detinham 80% do volume das vendas. Estes mesmos autores ainda destacam que as feiras e os mercados ainda desempenham um importante papel nas pequenas e médias cidades do interior.

Além disso, constata-se também um aumento na proporção da carne suína que é vendida sob a forma de produto industrializado. Em meados da década de 70, os produtos industrializados eram responsáveis por 50% da produção da indústria suinícola (CEPA, 1978), tendo alcançado cerca de 75% no início dos anos 90.

Portanto, ao se considerar que os produtos industrializados tendem a ter maior proporção de suas vendas nas lojas de auto-serviço, e que estas expandiram a sua participação nas vendas de alimentos no decorrer das últimas duas décadas, chega-se à conclusão de que as lojas de auto-serviço se tornaram o principal canal de distribuição dos produtos da indústria suinícola, principalmente para os maiores centros urbanos. Mas, como foi dito acima, estabelecimentos tradicionais de venda de alimentos (feiras, quitandas) continuam a ter um papel importante nas pequenas e médias cidades do interior.

Os super e hipermercados tendem a preferir vender os produtos das empresas de maior porte da indústria, as quais tem as suas marcas já conhecidas pelos consumidores. Como foi citado anteriormente, uma reportagem do jornal Folha de São Paulo de 1991 afirmava que 70% das vendas de derivados de carne nos supermercados provém das três maiores empresas da indústria. Portanto, este tipo de canal de distribuição tem o acesso dificultado para novas empresas na indústria. Já os canais de distribuição tradicionais, presentes nas pequenas e médias cidades do interior, e mesmo nas periferias dos

grandes centros urbanos, podem representar um canal de escoamento da produção de novos entrantes na indústria.

Para a indústria avícola, o acesso aos canais de distribuição parece ser maior do que para a indústria suinícola, devido ao comportamento de compra dos consumidores. Até o início da década de 70, cerca de metade das vendas eram de aves vivas para abate na residência do consumidor e o restante era adquirido já abatido, sendo que a maior parte dessas compras era feita em avícolas, açougues e feiras (AVICULTURA BRASILEIRA, 1973a). No início da década de 90, observa-se a um aumento na participação dos supermercados na distribuição de frango, mas os mercados tradicionais de venda do produto (avícolas, açougues, feiras, mercados municipais e granjas) ainda respondem pela maior parcela. Dados oriundos da FIPE, relativos ao início da década de 80, mostram que da compra de frango em São Paulo, 20% ocorria nos supermercados, 22% nas feiras, 21% nos armazéns e 37% nas avícolas (CYRILLO, 1987). No ano de 1993, dados referentes ao estado de São Paulo (tabela 11) indicam que os supermercados foram responsáveis por 35 a 40% das vendas de frango, ao passo que os mercados tradicionais detinham o restante. Portanto, verificou-se um aumento na participação dos supermercados na comercialização do frango.

Pode-se inferir que os demais estados apresentem participações dos mercados tradicionais na distribuição de frangos semelhantes ou até mesmo superiores àquela verificada em São Paulo. Deve ser ainda ressaltado que os mercados tradicionais são mais presentes nas pequenas e médias cidades do interior, devido ao maior interesse das maiores redes de supermercados de abrir lojas, preferencialmente, em cidades com população elevada e nível de renda adequado.

Desta forma, apesar da expansão dos supermercados nos grandes centros urbanos, que ocorreu no decorrer das últimas três décadas, o acesso aos canais de distribuição de novas empresas na indústria de frangos, tem sido relativamente fácil, devido ao comportamento de compra de parcela considerável de consumidores que realizavam suas compras nos distribuidores tradicionais.

Tabela 11 - Participação dos segmentos de distribuição no mercado de frangos no estado de São Paulo em 1993

(Em %)

Local de compra de frangos	Participação estimada
Supermercados	35 a 40
Avícolas	20 a 25
Açougues	20 a 25
Feiras e sacolões	15
Mercados municipais e granjas	5

Fonte: Extraído de Aves e Ovos, setembro de 1993

Por conseguinte, no tocante à força competitiva "ameaça de entrada na indústria", foi verificada a seguinte situação nas indústrias estudadas:

* As economias de escala marcantes nas indústrias são aquelas associadas à operação com multiplantas, à substituição de trabalho por capital, as de integração vertical, as economias de escopo e as economias pecuniárias. Portanto, o entrante potencial para obter baixos custos, deveria entrar com elevado nível de produção.

* As empresas líderes das indústrias detêm marcas com forte imagem junto aos consumidores, o que exigiria do entrante potencial a realização de gastos maciços com publicidade para superar a lealdade de consumidores a algumas firmas atuantes nas indústrias.

* O montante de capital necessário para uma firma ingressar de forma competitiva na indústria é relativamente elevado, devido aos custos dos equipamentos modernos, às despesas iniciais com publicidade, e a montagem de instalações em vários segmentos das cadeias de produção (para a firma integrada) e para o capital de giro.

* O acesso ao principal canal de distribuição de alimentos que são os supermercados, é difícil para o entrante potencial, visto que as firmas líderes das indústrias avícola e suinícola são seus principais fornecedores.

As barreiras de entrada, acima listadas, apesar de representarem um empecilho, não configuraram uma impossibilidade para o ingresso de novas firmas nas indústrias. Empresas de pequeno porte entram na indústria e aí sobrevivem, utilizando as seguintes estratégias:

- * muitas delas não sofrem a inspeção das suas instalações de produção pelos órgãos oficiais, e não pagam os impostos devidos, por atuarem na clandestinidade;
- * distribuem seus produtos em pequenos estabelecimentos da periferia, que não despertam o interesse das empresas de maior porte de atendê-los, devido às pequenas quantidades adquiridas.
- * atuam com os produtos mais simples, que não necessitam de equipamentos sofisticados para a sua produção.
- * muitas firmas oferecem o produto resfriado, o que as dispensa de adquirir os equipamentos de congelamento.

Estes fatores explicam a elevada rivalidade existente nos segmentos de produtos mais simples das indústrias, que são o frango inteiro, os cortes e alguns produtos de menor elaboração de carne suína, ao passo que para os produtos mais sofisticados a concorrência é bem menor.

6.3. PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES

Na indústria alimentar, as empresas após efetivar a produção de mercadorias, devem se preocupar com os canais que utilizarão para comercializá-las. Na indústria de carnes, os principais meios utilizados pela indústria para a venda de seus produtos são os seguintes:

- a) a venda do produto para atacadistas, em uma transação convencional de mercado. Estes revenderiam o produto aos varejistas;
- b) a utilização de representantes exclusivos ou não, que ficariam encarregados de fazer o produto chegar aos pontos de venda do varejo;
- c) venda direta aos varejistas.

A distribuição de alimentos no Brasil sofreu grandes modificações desde a década de 30 do presente século até os dias atuais. Na década de 30, o comércio de alimentos era concentrado nas mãos dos atacadistas especializados por linhas de produtos, que se responsabilizavam pela distribuição para uma rede varejista atomizada,

a qual era composta por lojas especializadas. Nas décadas de 40 e 50, o atacado diversificado conquistou importante participação na distribuição de produtos alimentícios. A partir daí, observou-se uma gradual perda de importância dos atacadistas em favor do varejo, pois o aumento da escala de produção da indústria alimentar, associada à grande variedade de produtos e marcas requeriam uma nova forma de distribuição, que veio se concretizar com o surgimento das lojas de auto-serviço (os supermercados).

O surgimento e a expansão dos supermercados conduziram à redução da participação dos estabelecimentos especializados na venda de alimentos. Em 1970, os supermercados eram responsáveis por 20% das receitas do varejo, vindo atingir 52% em 1980, segundo dados dos Censos do Comércio. De acordo com dados da empresa de pesquisa de mercado Nielsen, a expansão do varejo diversificado continua nos anos 80, pois em 1982 a sua participação no varejo de alimentos atinge 76%, vindo a subir para 79,4% em 1985.

Durante a década de 70, o processo de expansão dos supermercados foi marcado pela construção de unidades de grande porte, pela aquisição de lojas de outras empresas e ainda pela busca de novos mercados. A entrada do grupo francês Carrefour no mercado em 1975 significou uma mudança na forma de competição no setor, pois o mesmo pautou sua atuação no giro rápido de estoques, estabelecendo preços baixos para os produtos básicos e margens de lucro mais elevadas para os demais, estratégia que passou a ser seguida pelas grandes redes (ROCHA DOS SANTOS, 1993). No início dos anos 80, para responder à crise pela qual passava a economia brasileira, com aumento do nível de desemprego, da inflação e queda da renda nacional, as grandes redes do varejo criaram lojas de sortimento limitado e desaceleraram os investimentos em lojas de maior escala e sofisticação como os hipermercados. Porém, a preferência dos consumidores reconduziu as redes a privilegiar a construção de lojas de grande porte a partir de meados da década.

O surgimento e a posterior expansão dos supermercados resultou na elevação da concentração no setor do varejo alimentar, visto que uma das características deste

equipamento de distribuição é a grande escala de operação para poder alcançar economias de escala, principalmente aquelas oriundas do alto poder de barganha que pode ser exercido sobre os fornecedores em decorrência das grandes quantidades de produtos que são adquiridas. Outros fatos que resultaram na maior concentração do setor, foram as aquisições de lojas de concorrentes e o fechamento de muitas lojas do varejo tradicional, incapazes de competir com os preços praticados pelos supermercados.

Alguns dados podem ilustrar o processo de concentração observado no varejo de alimentos no Brasil. Segundo a Nielsen, 2% das lojas eram responsáveis por cerca de 50% das vendas do setor em 1978, subindo para 55% em 1981, e 54% em 1984. Para o ano de 1985, 20% do total das lojas realizavam 87% das vendas totais (CYRILLO, 1987).

Tabela 12 - Número e tamanho médio das lojas das 20 maiores empresas do setor de supermercados, no período de 1987 a 1991

ANO	1987	1988	1989	1990	1991
Numero de lojas	1954	1562	1547	1429	1098
Área média das lojas (m ²)	1073	1352	1425	1539	1786

Fonte: Extraído de ROCHA DOS SANTOS (1993)

Tab 13 - Estrutura do setor de distribuição varejista de alimentos no Brasil no período de 1989 a 1991

(Em %)

Especificação	Número de lojas			Volume de vendas		
	1989	1990	1991	1989	1990	1991
10 e mais check-outs	0,6	0,6	0,6	28,9	31,1	37,3
5 a 9 check-outs	1,6	1,6	1,5	18,1	17,6	18,9
Até 4 check-outs	12,4	12,4	12,5	31,1	29,9	27,4
Tradicionais	85,4	85,4	85,3	21,8	21,4	16,3

Fonte: ABIA (1993)

As tabelas acima mostram a continuidade do processo de concentração no varejo de alimentos. Na tabela 11, observa-se que no período de 1987 a 1991, o número de lojas das 20 maiores empresas de supermercados diminuiu, mas o tamanho médio das mesmas aumentou. Na tabela 12, verifica-se que, no varejo como um todo, as lojas

maiores (com 10 ou mais check-outs) mantiveram entre 1989 e 1991 a sua participação no número de lojas em 0,6%, mas aumentaram sua participação de 28,9% para 37,3% no período considerado. Já as pequenas lojas de auto-serviço e as lojas tradicionais, apesar de terem mantido a participação no número de lojas, experimentaram uma redução na participação no volume de vendas. Tais resultado decorrem principalmente do incremento do número de hipermercados, como pode ser visualizado na tabela 15.

Tabela 14 - Hipermercados - número de lojas. Anos selecionados

Ano	1974	1980	1985	1990	1991
Numero de lojas	62	67	113	183	196

Fonte: Adaptado de ABIA (1993)

Nota: Pelo critério da Nielsen, os hipermercados são lojas com área de venda superior a 2500 metros quadrados.

Portanto, pelo que foi apresentado acima, constata-se ter ocorrido no sistema de distribuição de alimentos um processo de concentração. Porém, para se avaliar o poder de negociação dos clientes com a indústria de carnes, outras informações sobre os mesmos se fazem necessárias, tais como:

- * volume adquirido pelo grupo de clientes em relação às vendas da indústria;
- * representatividade dos produtos adquiridos da indústria nos custos ou compras do grupo comprador;
- * tipo de produto adquirido da indústria: homogêneo ou diferenciado;
- * nível dos lucros conseguidos pelo grupo comprador (baixo ou elevado);
- * a importância dos produtos da indústria para a qualidade dos produtos ou serviços do grupo comprador.

As maiores empresas da indústria de carnes direcionam parcela considerável da sua produção para redes de supermercados ou grandes atacadistas, mas a participação dos pequenos varejistas não é nada desprezível, podendo em algumas empresas ser semelhante a dos supermercados. A empresa Perdigão comercializa 44% da sua produção via varejistas, e 43% através dos supermercados, cabendo 11% ao atacado. Já a líder, a Sadia, destina a maior parte da sua produção aos supermercados. As pequenas

e médias empresas da indústria distribuem a maior parte de sua produção via pequenos varejistas. Portanto, estes dados indicam que as grandes empresas da indústria ao terem proporção elevada de sua produção vendida aos supermercados, poderiam ficar fragilizadas nas negociações realizadas com este canal de distribuição.

Quanto à representatividade dos produtos adquiridos da indústria nos custos do grupo comprador, as informações disponíveis referem-se somente à carne de frango e mostram que a mesma representa 3,7% das vendas dos supermercados (AVES E OVOS, 1993). Esta mesma publicação ressalta que, em média, a seção carnes e aves, representa cerca de 12% das vendas de um supermercado, mas provavelmente, os produtos incluídos nesta seção, são aqueles não industrializados. Como já foi citado anteriormente, cerca de 75% da carne suína é comercializada no Brasil na forma de produtos industrializados, os quais são posicionados nos supermercados na seção de frios, o que nos impede de utilizar este dado para obter a participação dos produtos da indústria suinícola na renda dos supermercados. Porém, pode-se imaginar que esta participação não deve ficar muito distante daquela da carne de frango. Portanto, pode-se considerar que os produtos derivados da indústria de carne não possuem uma grande representatividade no faturamento dos supermercados, situação que não os conduziria a ser rigorosos nas negociações com a indústria de carnes.

Os produtos adquiridos pelos distribuidores à indústria de carnes apresentam diferentes graus de homogeneidade. O frango inteiro pode ser classificado como homogêneo, a ponto de imagem da marca do produtor não ser suficiente para garantir a preferência do varejista e do consumidor final, que compra o produto com base no seu preço (caso do frango inteiro). Nos produtos com maior valor agregado, as empresas líderes e mesmo algumas empresas de médio porte, por possuírem produtos de maior qualidade e terem marcas já reconhecidas pelos consumidores, em decorrência da adoção de intensas campanhas de publicidade, conseguem diferenciar seus produtos aos olhos do consumidor. Deve-se atentar ainda que as empresas líderes realizam ainda a diferenciação de produto através da apresentação de linhas de produto mais extensas.

Como exemplo, pode-se citar a Sadia, que comercializa diversos tipos de presunto, tais como o cozido (com ou sem capa de gordura), defumado, o parma.

Quanto ao nível de lucros alcançado pelos compradores, o principal canal de distribuição de alimentos, que são os supermercados obtém uma margem de lucro de cerca de 2%, sendo que a lucratividade (taxa de lucro) está associada à diferença entre o prazo de venda e o prazo de pagamento dos produtos.

No último item, a importância dos produtos da indústria para a qualidade do produto ou do serviço dos clientes, é inegável para os produtos de maior valor agregado a preferência dos consumidores por aqueles fabricados pelas empresas líderes da indústria de carnes. Além disso, para os produtos mais industrializados o número de fornecedores alternativos é bem mais restrito, o que leva as empresas supermercadistas a desejar comercializar os produtos das grandes empresas da indústria.

Resumindo o que foi visto acima para este item, tem-se a seguinte situação:

- * o grupo dos compradores dos produtos da indústria experimentou uma expansão da concentração no decorrer das últimas duas décadas;
- * os produtos adquiridos da indústria detém uma participação reduzida no faturamento dos compradores;
- * os produtos da indústria apresentam um razoável grau de diferenciação, devido à qualidade dos produtos de certas empresas da indústria, bem como devido às intensas campanhas publicitárias adotadas por estas firmas, as quais ainda apresentam extensas linhas de produto, o que as permite atender às diferenças de gosto dos consumidores.
- * a principal forma de distribuição dos produtos da indústria, os supermercados, obtém baixas margens de lucro, o que os conduz a ser rigorosos nas suas negociações com as empresas da indústria, tanto no que se refere a preços como a prazos de pagamento;
- * os supermercados (pelo menos os maiores) tendem a desejar comercializar os produtos fabricados pelas empresas líderes da indústria, que possuem marcas prestigiadas pelos consumidores.

Portanto, mesmo que seja verificada a presença de fatores que indicam um alto poder de barganha dos principais compradores dos produtos das indústrias, a forte

imagem de marca detida por algumas empresas, bem como a qualidade reconhecida de seus produtos, agem no sentido de reduzir aquele poder.

6.4. PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Para se ter uma idéia dos principais insumos consumidos pelas indústrias de carne avícola e suinícola, basta observar-se a composição dos seus custos industriais. Conforme mostra a tabela 14, a matéria-prima é responsável por 73% do custo de produção do frango, e por 67,24 % para o suíno.

Tabela 15 - Composição do custo de produção de um quilo de frango e de suíno na indústria

Ítem / Tipo de carne	(Em %)	
	Frango	Suíno
Matéria-prima	73	67,24
Mão-de-obra direta	12	11,03
Materiais secundários	7	16,14
Custos indiretos de fabricação	8	5,59
TOTAL	100	100

Fonte: CHAPECÓ (95) - Perfil Empresarial

Porém, deve-se ter em mente que, crescentemente, o abastecimento da matéria-prima para as empresas da indústria, principalmente nas líderes, tem ocorrido através do sistema de integração entre as empresas da indústria e avicultores e suinocultores. Segundo este sistema, a empresa entrega aos produtores agrícolas, pintos de um dia, matrizes de suíno ou leitões, ração, medicamentos e presta assistência técnica, ao passo que os produtores após um determinado período devem entregar à empresa leitões ou suínos e frangos na idade de abate.

No custo de produção da matéria-prima animal, a alimentação é responsável por 70% para o frango (MALHEIROS, 1991), assim como para o suíno (BORGES, 1993). Medicamentos e produtos veterinários representam menos de 2% dos custos. Tendo em vista que, no sistema de integração, a ração que é repassada aos integrados é elaborada pelas empresas, para se conhecer o grau de concorrência que as empresas da indústria mantém com seus fornecedores, é fundamental ter-se o conhecimento da

importância dos componentes da ração em termos dos custos de produção da mesma, bem como se dá o fornecimento dos mesmos para a indústria.

As empresas integradoras, que em 1988, respondiam por 50% do fornecimento de ração para aves de corte e 40% para a suinocultura no país (SANSON & SOUZA, 1993), produzem dois tipos de ração, a completa e o concentrado. A ração completa é composta pela mistura de produtos de origem vegetal e animal. Os principais componentes de origem vegetal são o milho, o farelo de soja e o farelo de algodão, aos quais é adicionado o núcleo (composto de cálcio, fósforo, sódio e magnésio), aditivos e farinha de carne. Os concentrados tem uma constituição semelhante à da ração, com a diferença de não conter milho, o qual lhe é adicionado na propriedade agrícola. (LAZZARINI & alli, 1996).

No sistema integrado, na avicultura parcela substancial da ração direcionada aos produtores pelas empresas é a completa, ao passo que na suinocultura predomina o fornecimento do concentrado, o qual é misturado ao milho produzido na própria propriedade do integrado (WEDEKIN, 1995)

No que se refere à participação no custo de produção da ração, o milho é responsável por 40 a 45% , e o farelo de soja contribui com 25 a 30% (LAZZARINI & alli, 1996). Já o premix detém uma participação de 5%, e os produtos veterinários 1,2% (BORGES,1993).

Da produção brasileira total de milho, 33,6% é utilizada como insumo na avicultura e 17% na suinocultura. As empresas integradoras compram pequena parcela das suas necessidades de milho diretamente de seus integrados, e a maior parte de atacadistas, cooperativas, produtores independentes, ou mesmo do governo (CFP).

O preço do milho é estabelecido no mercado, através da interação entre a oferta e a demanda, devido às características do produto e da sua produção. O milho é um produto homogêneo, o que significa que o comprador é indiferente quanto ao seu vendedor, e a sua produção é realizada por grande número de produtores. O fato de as empresas integradoras adquirirem a maior parte das necessidades de milho de agentes comerciantes de maior porte, tais como atacadistas, cooperativas e o próprio governo,

não altera o fato de que o principal elemento determinante das cotações do produto sejam as condições de oferta e demanda pelo mesmo em determinado momento.

A soja, que é o segundo mais importante insumo no custo da ração, tem 80% da sua produção adquirida pela agroindústria e cooperativas agroindustriais, que a comercializam na forma de grãos ou a esmagam para obter farelo ou óleo. Da parcela de farelo de soja que não é exportada, a maior parte é direcionada para a fabricação de ração.

As três empresas líderes da indústria de carnes que elaboram a ração que é passada aos produtores integrados, ainda fabricam elas mesmas o farelo de soja que consomem na produção de ração, além de realizarem a produção de óleo bruto degomado, óleo refinado, margarinas e cremes vegetais.

As empresas que não fabricam o farelo de soja, o adquirem no mercado, seja de empresas comerciais que produzem ração ou mesmo dos concorrentes que o fabricam. Portanto, para as empresas integradas que fabricam ração, tem-se duas situações nas suas relações com os fornecedores de soja ou farelo de soja. Para as empresas que elaboram o farelo de soja, a sua preocupação relaciona-se à aquisição da soja em grão, ao passo que para as empresas que não fabricam o farelo, o seu relacionamento é com os produtores do mesmo. Porém, sendo a soja em grão e o farelo produtos homogêneos, comercializados no mercado internacional, eles tem os seus preços no mercado interno altamente influenciados pelas cotações estabelecidas na Bolsa de Mercadoria de Chicago.

Para se conhecer a pressão de custo na indústria de carne, observar-se-á a evolução do consumo, da produção e dos preços da soja em grão, do farelo de soja e do milho.

Tabela 16 - Evolução dos índices de preços do suíno, frango, milho e farelo de soja, 1985 a 1995

Produto / Ano	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Pernil de suíno	100	104	96	117	196	169	148	112	139	169	217
Milho	100	109	82	108	118	133	121	100	111	116	108
Frango	100	118	125	126	171	190	135	129	134	152	156
Soja	100	96	100	136	125	100	107	112	116	119	119
Farelo	100	127	140	180	147	120	120	127	113	113	96

Nota: Milho: Preço da saca no atacado em Chapecó.

Soja: Preço da saca no atacado em Santa Catarina

Farelo de soja: Preço da saca no atacado em Santa Catarina

Pernil: Preço do kg do pernil no atacado em Chapecó (SC)

Frango: Preço do kg no atacado em Chapecó.(SC)

Fonte: Elaboração do autor a partir de dados do ICEPA/SC

Pela tabela 16, na qual constam a evolução dos índices de preços, observa-se que o preços do frango e do pernil de suíno apresentaram evoluções no mesmo sentido que o preço do milho na maioria dos anos, o que acontece somente em alguns anos em relação aos preços da soja em grão e o farelo de soja, o que é coerente, já que o milho é o insumo que detém maior participação no custo de produção dos animais. No período enfocado, 1985 a 1995, parece ter ocorrido um ganho para a indústria, no sentido desta ter melhorado a sua situação no que se refere a evolução dos preços de seus produtos em comparação com os preços dos principais insumos. Tal suposição é confirmada pelos dados da tabela 17, onde tem-se as relações entre os preços de alguns produtos da indústria (pernil de suíno e frango) e dos principais insumos (milho, soja em grão e farelo de soja). Nos primeiros anos da segunda metade década de 80, o preço de um kilo de pernil de suíno correspondia a menos de 15 kg de milho, ao passo que a partir de 1989, essa relação supera em quase todos os anos a 18. As relações preço do pernil de suíno/soja ou farelo de soja, apresentam evolução semelhante.

No que se refere ao frango, a relação entre seu preço e o do milho apresenta uma evolução oscilante. Porém, a relação de preços entre o frango e a soja em grão e o farelo de soja, caracteriza-se por pequenas variações em torno de um valor médio.

Tabela 17 - Relações de preços entre alguns produtos finais da indústria e os principais insumos, 1985 a 1994

Produto / Ano	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Pernil/milho	14,67	14,14	17,24	15,91	24,25	18,66	18,06	16,45	18,40	21,37	29,31
Frango/milho	7,19	7,84	11,03	8,43	10,40	10,28	8,07	9,25	8,65	9,43	10,34
Pernil/farelo	10,46	8,63	7,14	6,78	14	14,72	12,94	9,26	12,88	15,59	24,29
Frango/soja	4,53	5,58	5,65	4,18	6,19	8,59	5,78	5,21	5,23	5,52	5,94
Frango/farelo	5,13	4,79	4,57	3,59	6	8,11	5,78	5,21	6,06	6,88	8,57
Pernil/soja	9,23	10,06	8,82	7,08	14,46	15,59	12,94	9,26	11,12	12,5	16,83

Fonte: Tabela elaborada pelo autor a partir de dados da tabela 16

Portanto, pelo exposto acima, verifica-se que a indústria integradora não sofreu pressões de custo no período acima focado. Deve ser ainda lembrado, que as empresas líderes da indústria possuem várias alternativas para a compra dos cereais, optando por aqueles fornecedores que tiverem os preços mais baixos. Para as empresas que adquirem o farelo no mercado, mesmo que a produção deste ocorra em uma indústria com elevado grau de concentração, a homogeneidade do produto reduz o poder de barganha das empresas desta última.

Porém, não deve ser esquecido que parcela das produções de derivados de carnes de frango e de suínos ocorre em empresas independentes, cujo abastecimento da matéria-prima animal realiza-se no mercado, seja diretamente junto aos produtores rurais ou junto a atacadistas ou intermediários. Em função do número relativamente alto de fornecedores dos animais, e da indiferença das empresas independentes quanto ao vendedor, tem-se uma situação em que o poder dos fornecedores configura-se como moderado.

6.5. PRODUTOS SUBSTITUTOS

A população brasileira procura suprir a maior parte das suas necessidades de proteína animal através do consumo de carnes bovina, suína e de aves, sendo o

consumo de outros tipos de carne menor (peixe, ovino), seja devido a hábitos há muito enraizados, ou mesmo à maior disponibilidade das mesmas. Portanto, pode-se afirmar que as carnes suína, avícola e bovina são substitutas entre si.

A evolução do consumo de carne no Brasil é semelhante àquela observada nos Estados Unidos e na Europa. Naquelas regiões, no pós-guerra, os avanços tecnológicos nas áreas da genética e da nutrição, conduziram a elevados ganhos de produtividade das aves, superiores aos obtidos para os outros tipos de carnes. A consequente redução do preço da carne de aves, associada à preocupação com a saúde ou a estética, resultou em alterações substanciais no consumo de carnes. Nos Estados Unidos, o consumo de aves, que em 1960 havia sido de 15,5 kg per capita, atingiu 41,1 kg em 1990, ao passo que para a carne bovina, a evolução foi de 60,5 kg para 54,5 kg nos dois anos considerados. Na Comunidade Econômica Européia, entre 1980 e 1990, o consumo de carne bovina reduziu-se de 6.135 milhões de toneladas para 5.842, enquanto que o consumo de frango aumentou de 3.708 milhões para 4.957 milhões (WILKINSON, 1993).

No Brasil, em 1970 o consumo per capita de carne de frango correspondia a 6,9% do consumo total dos três tipos de carnes, contra 68,7% para a carne bovina e 24,4% para a carne suína. No ano de 1980, o consumo de carne de frango havia atingido uma participação de 18%, ao passo que a de bovinos e de suínos alcançaram, respectivamente, 65,5% e 16,6%. Para 1993, as participações no consumo total per capita dos três principais tipos de carne foram de 35,2% para a de frango, 49,1% para a bovinos e de 15,7% para a de suínos.

Tabela 18 - Participação das carnes de frango, suíno e bovino no consumo total destes três tipos de carne

	(Em %)					
Tipos de Carnes /Ano	1970	1975	1980	1985	1990	1993
Frangos	6,9	11,7	18	23,1	30,5	35,2
Bovinos	68,7	71,1	65,5	59,1	53,6	49,1
Suínos	24,4	17,2	16,6	17,9	15,9	15,7

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados de Aves e Ovos, fev. 1995

Durante a década de 70, o consumo per capita de frango aumentou em 287%, enquanto que o de bovinos e suínos, apresentaram incrementos da ordem de, respectivamente, 42% e 1,2%. Já para a década de 80, observou-se um aumento de 50,6% para a carne de frango, contra reduções de 27,2% e 14,6% no consumo per capita das carnes bovina e suína (tabela 19).

Tabela 19 - Evolução do consumo per capita de carne de frango, bovino e suínos nas décadas de 70 e 80

Tipo de carne / Ano	(Em%)	
	Década de 70	Década de 80
Frangos	287,0	50,6
Bovinos	42,0	-27,2
Suínos	1,2	-14,6

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados de Aves e Ovos, fev. 95

Portanto, a estrutura de consumo de carnes no Brasil sofre modificações, no sentido da expansão do consumo de carne de frango em detrimento do consumo das outras duas carnes. A tabela 19, onde são apresentados os preços reais de carcaça de suíno e do frango, ambos no atacado em Chapecó, nos permite verificar que os dois produtos sofreram queda nos seus preços no período de 1985 a 1995. Porém, para a carne de suíno, isto não conduziu a um aumento no consumo per capita, por dois motivos. O primeiro refere-se ao fato de que cerca de 75% da carne suína comercializada no país ocorre na forma de produtos industrializados, cujos preços impediriam o seu consumo por parcela considerável da população. O segundo motivo relaciona-se à existência de preconceitos por parte dos consumidores em relação à carne suína "in natura", baseados na crença de que o consumo deste tipo de carne pode trazer problemas de saúde, em decorrência de elevada taxa de colesterol que a mesma conteria, e da imagem de que o suíno, por estar frequentemente "enlameado", estaria sujeito a doenças que poderiam ser transmitidas aos consumidores, através do consumo da carne.

Porém, um fator que deve ser associado aos anteriores, para explicar a estagnação do consumo de carne suína é a relação de preço entre os produtos

disponíveis no varejo para o consumidor. Nos supermercados, em geral, a carne suína "in natura" apresenta-se na forma de lombo, pernil, costela/paleta. Comparando-se o preço da costela/paleta com o do frango inteiro, tem-se uma vantagem nítida em favor do último (tabela 20)

Tabela 20 - Preço real no atacado em Chapecó da carcaça de suíno e do frango
(Em reais)

Carne / Ano	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Carcaça suína	4,1	4,14	2,96	2,93	3,83	2,33	2,31	1,95	2,09	1,9	1,93
Frango	2,1	2,26	2,12	1,84	1,92	1,71	1,44	1,43	1,34	1,22	1,14

Nota: Carcaça suína: preços do kg, no atacado em Chapecó, corrigido pelo IGP-DI

Frango congelado: preço do kg no atacado em Chapecó, corrigido pelo IGP-DI

Fonte: ICEPA

A relação de preço entre a carne de frango e a carne bovina auxilia na explicação do crescimento do consumo da primeira. De acordo com a tabela 21, no período 1989 a 1994, ocorreu uma diminuição no preço do frango em relação ao preço do acém no varejo, fato que provavelmente também ocorreu em períodos anteriores, e que teria conduzido os consumidores de carne a ampliarem o consumo da carne de aves.

Tabela 21 - Preço do frango em relação ao acém no varejo, no período de 1989 a 1994

Tipo de carne / Ano	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Frango	1,80	1,98	1,36	1,24	1,22	1,45
Acém	2,12	1,75	1,99	2,01	2,10	3,42
Preço frango / Preço do acém	0,85	1,13	0,68	0,62	0,58	0,42

Frango: resfriado, no varejo, US\$/kg

Acém: no varejo, US\$/kg

Fonte: Aves e Ovos, fev 95

Concluindo, os produtos das duas indústrias enfocadas nesta parte da pesquisa são substitutos entre si e com a carne bovina. O grande desenvolvimento experimentado pela avicultura nacional a partir da década de 70, baseada na incorporação de avançada tecnologia, resultou na redução dos custos de produção e dos preços e em elevadas

taxas de crescimento da produção e do consumo de frangos. Tal fato tornou a carne de frango mais competitiva perante as carnes consideradas substitutas, principalmente em relação à bovina. Já para a carne suína, deve ser lembrado que somente cerca de 25% da sua produção é comercializada in natura e que a estagnação no seu consumo deve-se não somente à uma questão de preço relativo, mas também a preconceitos da população. Portanto, ao se pensar sobre os produtos substitutos para aqueles da indústria suinícola, devem ser considerados, prioritariamente, aqueles que poderiam substituir na preferência do consumidor os industrializados de carnes suína, o que só viria a acontecer no final da década de 80, com o lançamento pela indústria de carne avícola, de produtos industrializados, tais como presunto, linguiça, salsicha, hambúrguer e outros.

As empresas líderes da indústria de carnes enfocadas nesta pesquisa iniciaram as suas atividades no segmento de carnes suínas, e entraram no segmento de carne avícola ao perceberem o potencial de crescimento oferecido pelo mesmo. Algumas delas atuam também na fabricação de produtos derivados de carne bovina. Desta forma, estas empresas, bem como outras de porte médio da indústria, possuem maior flexibilidade para responder às alterações na rentabilidade oferecida nas duas indústrias. Além disto, atualmente vários produtos utilizam na sua composição os três tipos de carne.

6.6. CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Neste capítulo foi caracterizada a estrutura das indústrias de carne avícola e suinícola, bem como a sua evolução, através do levantamento do comportamento das cinco forças competitivas, o qual será exposto a seguir.

Inicialmente, foi verificado que existe uma tendência de ocorrência de acirrada concorrência nas indústrias, devido às baixas taxas de crescimento do mercado para os produtos derivados de carne suína, os elevados custos de armazenamento dos produtos e

a grande importância destas indústrias no faturamento das suas empresas e a ausência de diferenciação para os produtos básicos.

Foi também constatado a ocorrência de fatores que poderiam caracterizar a existência de elevadas barreiras de entrada nas indústrias, tais como economias de escala, forte imagem das marcas das empresas líderes para alguns segmentos de mercado, elevado montante de capital necessário para a firma ingressar de forma competitiva nas indústrias, e o difícil acesso ao principal canal de distribuição de alimentos (os supermercados). Porém, tais fatores não impediram o ingresso de firmas de pequeno porte que sobrevivem seja atuando na clandestinidade e/ou produzindo produtos mais simples que são distribuídos para pequenos estabelecimentos varejistas da periferia. Porém, não se pode se negar que nos segmentos de mercado que englobam produtos mais elaborados, as dificuldades de entrada são elevadas devido aos fatores acima citados.

O principal cliente dos produtos das indústrias enfocadas neste estudo são os supermercados, os quais possuem elevado poder de negociação frente às empresas da indústria devido a fatores, tais como a elevada concentração do setor, a reduzida participação dos produtos da indústria de carnes em seu faturamento, as baixas margens de lucro. Por outro lado, em relação às firmas líderes da indústria de carnes, o poder de negociação dos supermercados é menor devido à forte imagem de marca e à reconhecida qualidade dos produtos daquelas firmas.

Para as indústrias avícola e suinícola, os principais insumos são o milho e a soja (farelo ou grão). Devido à homogeneidade destes cereais, o poder de barganha de seus fornecedores é moderado.

No que se refere à ameaça dos produtos substitutos, têm-se que os produtos das duas indústrias enfocadas neste estudo são substitutos entre si, e que seus produtos básicos (a carne in natura) sofrem a concorrência da carne bovina. As empresas líderes ao atuarem com o processamento dos três tipos de carne não sofrem a concorrência dos produtos substitutos. O mesmo não se pode dizer das firmas que atuam somente no

segmento de carne suína "in natura" que estão sujeitas à concorrência com as firmas que atuam na indústria avícola e bovina.

CAPÍTULO 7 - AS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS LÍDERES DA INDÚSTRIA DE CARNES BRASILEIRA

Neste capítulo são focalizadas as estratégias que as empresas Sadia, Perdigão, Ceval, Chapecó e Coopercentral adotaram no decorrer das últimas décadas em seu processo de crescimento.

7.1. A ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS

A diferenciação de produto é uma estratégia que vem sendo utilizada de forma progressiva pelas empresas líderes da indústria de carnes no decorrer dos últimos vinte anos em decorrência da evolução das condições que moldam a concorrência em diferentes momentos e da busca de vantagens competitivas.

Até o final da década de 70, vigorava na indústria de carnes a produção de produtos homogêneos e a diferenciação se assentava basicamente na imagem da marca para as maiores empresas. Nos anos 80, estas empresas passam a competir intensivamente através da diferenciação de produto baseada no lançamento de produtos industrializados e em novas embalagens. Os principais fatores que explicam esta mudança de comportamento são: as alterações no padrões de vida, busca de maior rentabilidade e o surgimento de novas tecnologias.

O Brasil, na segunda metade dos anos 80, presenciou à alterações no padrão de consumo nas regiões metropolitanas devido à maior presença das mulheres no mercado de trabalho, ao aumento do número de refeições realizadas fora de casa, ao desejo de gastar menor tempo na preparação das refeições, à difusão no uso de equipamentos domésticos tais como forno microondas e freezers, à preocupações dietéticas e nutricionais de segmentos de consumidores. As maiores companhias captaram estas alterações no ambiente e procuraram lançar produtos para atender os anseios dos diversos segmentos de mercado. Desta forma, foram criados produtos práticos

direcionados à elaboração da refeição no lar ou destinados aos mercados institucionais que incluem os restaurantes, redes de fast-food, cozinhas industriais.

A diferenciação de produto veio como forma de reação das empresas à baixa rentabilidade oferecida pelos produtos "in natura", os quais, por se tratarem de produtos homogêneos, tem no preço a principal forma de concorrência entre as firmas. Na indústria avícola, no final dos anos 80, o frango inteiro oferecia uma margem de lucro de 10%, a qual veio a atingir 4% em 1994 (EXPRESSÃO, 1995).

O desenvolvimento tecnológico verificado em várias etapas da cadeia produtiva foi um fator que teve grande importância na geração de novos produtos. Na etapa de produção da matéria-prima animal, na suinocultura o surgimento de animais com maior teor de carne permitiu a produção de produtos mais sofisticados, como é caso do presunto parma. Os maiores cuidados no manejo dos suínos a nível de propriedade agrícola, conduziram à elaboração de uma carcaça suína de qualidade, que é necessária para a produção de presunto de boa qualidade. Na avicultura, o surgimento de novas linhagens deram origem a frangos com menos osso, mais músculo e menos gordura, que são mais adequados à produção de cortes e produtos industrializados. No estágio do abate e industrialização, novos equipamentos geraram matéria-prima de baixo custo para novos produtos, como foi o caso da utilização das máquinas de desossa mecânica, que permitem retirar dos ossos restos de carne que permaneceram após a desossa. A carne resultante deste processo, conhecida como carne mecanicamente separada, pode ser utilizada na fabricação de salsicha, mortadela, linguiça, nugget, corned beef, salame, fiambre, almondegas, patê.

Outros fatores ligados à tecnologia que aumentaram as possibilidades de diferenciação de produtos na indústria de carne, são a automação do processamento de produtos embutidos, e a incorporação de novos equipamentos e materiais de embalagens (CAMPOS, 1994).

Na indústria avícola, uma forma de diferenciar produtos conduziu ao aparecimento de novas formas. Foi o que aconteceu com o aumento da produção de cortes de frango, inicialmente para atender alguns mercados internacionais (o japonês,

em especial), e mais adiante o mercado nacional. O mercado japonês consome uma série de cortes que exigem um acabamento que resulta em aparas de carne que podem ser utilizadas na produção de produtos elaborados. Da mesma forma, a necessidade de determinados cortes para a produção de produtos mais sofisticados requer que outros cortes da carcaça tenham algum tipo de utilização.

A diferenciação de produto tem ocorrido também mediante a forma de apresentação do produto e a publicidade. Produtos que antes eram vendidos em grandes peças inteiras ou a granel, passam a ser comercializados para o consumidor final em embalagens com vários pesos, contendo a marca do fabricante. Ainda com relação à embalagem, novos produtos passaram a trazer informações sobre quantidade de proteínas, calorias, gorduras insaturadas e saturadas e colesterol.

O aumento da amplitude das linhas de produtos relacionadas à estratégia de diferenciação das firmas fez com que ocorresse uma expansão das despesas de publicidade, devido à necessidade de informar aos consumidores sobre a existência dos novos produtos e induzi-los a consumir os mesmos.⁵

7.1.1. A Diferenciação de Produto na Sadia

No início das operações da empresa, na década de 40, o principal produto era a banha, sendo produzidos também carne salgada, linguiça seca, linguiça frescal, salaminho e salame. Em meados dos anos 60, para enfrentar a crise econômica que vigorava na época, a companhia redirecionou algumas linhas de produto, procurando atingir as camadas de renda mais elevadas, lançando novos produtos como salsichas, hamburques e almôndegas. Ainda nesta época, começou a utilizar propaganda e a

⁵ Mesmo que linhas ampliadas de produtos conduzam à propaganda institucional, isto é, a empresa procurando reforçar a imagem de sua marca, devido à impossibilidade de chamar a atenção dos consumidores para produtos individuais, quando do lançamento de novos produtos, o consumidor deve ser informado do surgimento dos mesmos.

patrocinar um programa de receitas culinárias, para divulgar seus produtos e fortalecer a sua marca.

Em 1974, um ano após adentrar no ramo de produção de perus, a Sadia procurou diferenciar o produto, ao lançá-lo pré-temperado, pronto para ser levado ao forno e com um termômetro indicador do término do tempo de assar. Na década de 70, a empresa criou uma gerência de marketing que, através de estudos e pesquisas de mercado, obtém informações sobre as mudanças nos hábitos de consumo dos consumidores para fundamentar a elaboração de novos produtos.

Nos anos 80, houve o lançamento de novos produtos tais como hambúrguer, almôndega de frango, produtos fatiados, enlatados com carne com molho, enlatado com carne e legumes, almôndegas em lata, espetinho bovino e presunto parma. A empresa procurou ainda ampliar sua participação nos mercados institucionais e realizou publicidade para divulgar seus produtos tanto no mercado interno como no externo. Para reforçar a imagem da empresa perante os consumidores, criou o Serviço de Informação ao Consumidor.

Na década de 90, foi lançada a linha Califórnia, de derivados de carne de peru, composta por presunto cozido ou defumado, peito defumado, salsicha, blanquet, roulet, hambúrguer e almôndega. Lançou 14 formatos de massas, produtos hidrogenados como margarina e creme vegetal, novos cortes em porção e cortes embalados à vácuo de carne bovina, pratos prontos congelados (linha Todo Sabor), cortes especiais de frango (frango a passarinho, tulipa e drumete), cortes temperados marinados, cortes tradicionais de frangos em bandejas de 1 kg, salame com embalagem à vácuo, sem tripa e sem parafina, empanados de frango, tortinhas de frango e croquetes de carne bovina.

A Sadia experimentou, no decorrer dos últimos vinte anos, uma expansão no número de linhas de produtos e a ampliação das mesmas, mediante o lançamento de novos produtos. Em 1976, a empresa produzia cerca de 50 produtos, atingiu cerca de 400 em 1990, número que supera 500 nos dias atuais.

A expansão do número de produtos elaborados pela empresa foi pautada pela agregação de valor a produtos anteriormente produzidos, como pode ser vista pela

declaração de dois diretores. Sobre o lançamento dos empanados de frango, das massas secas e do creme vegetal, um destes diretores comentou: "*esses lançamentos inserem-se no programa de verticalização da produção utilizando insumos próprios. A decisão segue tendência mundial da agroindústria de industrializar cada vez mais produtos in natura para conseguir maior valor agregado e conseqüentemente maiores lucros*" (EXPRESSÃO, 1993). Outro dirigente explicou o início da fabricação de macarrão e margarina com a seguinte afirmação: "*com eles, vamos expandir a nossa linha de produtos e intensificar o processo de verticalização para aumentar o valor agregado de cada produto*" (EXAME, 1991) Estas assertivas nos permitem inferir que a estratégia de diferenciação de produtos da empresa teve como um de seus pilares a criação de mercadorias com maior nível de industrialização, com intuito de aumentar a rentabilidade da companhia, visto que a concorrência para este tipo de produto ser menos acirrada do que para os produtos cuja produção requer o uso de tecnologias mais simples (os produtos de menor nível de elaboração). A tabela 22 nos permite constatar a evolução da importância da produção dos produtos industrializados de carnes para a Sadia, onde vê-se que de uma produção de 70 mil toneladas em 1983, alcança-se 260 mil toneladas em 1994. Verifica-se também, que a participação de 14% na geração da receita operacional bruta, passa para 33% neste mesmo período.

Tabela 22 - Evolução da produção de industrializados na Sadia no período de 1983 a 1994

Especificação	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Produção (em mil t)	70	79	86	95	98	112	124	181	204	227	238	260
Participação na receita operacional bruta (em %)	14	16	16	17	18	17	28	35	36	31	33	33

Fonte: Relatórios Anuais

Como foi visto acima, a Sadia vem atuando em vários segmentos de mercado, tais como os dos produtos tradicionais, dos produtos práticos, dos produtos saudáveis, de produtos consumidos em festas de final de ano. A empresa, na década de 90, começou a elaborar produtos para redes de fast-food, conforme especificações

estabelecidas por estas. Para conhecer o processo de preparo dos itens da rede Pizza Hut, a companhia mandou técnicos para a sede nos Estados Unidos.

A Sadia tem buscado reforçar a imagem de sua marca e divulgar seus produtos, com a realização de campanhas publicitárias tanto no Brasil, no Golfo Pérsico, e mais recentemente na Argentina, de promoções nos pontos de venda e de participação em feiras internacionais. Os gastos com publicidade tem se situado na faixa de 2 a 5% do faturamento. A estratégia de diferenciação de produto aparece também com a atuação em certos mercados com mais de uma marca, como é o caso do óleo comestível que é comercializado com as marcas Sadia, Concórdia, Corcovado, Fiori, e das margarinas que são vendidas com as marcas Qualy e Sofitely. Para o creme vegetal, a marca utilizada é "Deline", para as massas a marca "Premiatta". Portanto, para a linha de produtos derivados de carnes, a Sadia utiliza o seu nome como marca, ao passo que para as demais linhas são adotadas outras marcas. A venda de certos produtos com várias marcas facilita o atendimento de diferentes segmentos de mercado, que apresentam características diferentes.

Para dar suporte à inovação de produtos, a Sadia possui ainda um Centro de Pesquisas. A firma inovou ainda ao informar na embalagem dos produtos da linha Califórnia, os teores de gordura, colesterol e calorias, e ao lançar o primeiro óleo comestível em frasco PET.

7.1.2. A Diferenciação de Produto na Chapecó

Assim como as outras empresas, a Chapecó apresentou no decorrer das últimas três décadas uma evolução quanto ao número de mercadorias produzidas e ao nível de agregação de valor dos mesmos. Na década de 70, era enfatizada a produção de produtos curados, salmourados, banha e cortes de suínos, e os frangos eram vendidos inteiros. Nos anos 80, a ênfase passou para os industrializados (presunto, mortadela, linguiça) vendidos em grandes peças e, além do frango inteiro, a empresa passou a

comercializar os cortes de frango. Na década de 90, foi intensa a preocupação da empresa de agregar valor aos seus produtos, o que fez com que os cortes atingissem 50% da produção de carne de frango e o nível de industrialização representasse 80% da produção de carne suína em 1995. O aumento da importância dos produtos de maior valor agregado para a empresa pode ser visualizado ainda mediante a observação da evolução de sua participação no faturamento da empresa. Em 1993, as commodities e as semi-commodities (carcaças de suínos e de frangos e seus cortes) representavam 56% do faturamento, com os produtos com maior nível de industrialização sendo responsáveis por 44%. Já em 1995, aquelas participações tinham atingido, 38 e 62% respectivamente.

Até o início de 1994, a Chapecó comercializava seus produtos tendo como clientes-alvo os atacadistas e varejistas. Desta forma, vendia para estes grandes peças inteiras de derivados de carne suína, que eram fatiados nos pontos de vendas pelos varejistas, ou grandes quantidades de outros produtos a granel (salsicha, linguiça). Esta maneira de comercializar o produtos dificultava a identificação do consumidor com a marca da companhia, mesmo consumindo seus produtos.

A Chapecó alterou seu posicionamento mercadológico, e direcionou a sua atenção para o consumidor final, lançando os produtos industrializados em embalagens com a marca da empresa em pequenas peças ou peso. As salsichas passaram a ser vendidas em pacotes de 500 gramas, a mortadela em peças de 350 gramas, o bacon em pedaços de 500 gramas, o mesmo acontecendo para os frios, hamburques e salames.

A empresa adentrou no segmento de pratos semi-prontos, com criação do lombo com bacon e os cortes de frango temperados e atua no segmento do mercado institucional com a venda de hamburques bovino e salsicha resfriada. A Chapecó, na década de 90, tem buscado fortalecer a imagem de sua marca através de patrocínios esportivos e participação em feiras alimentícias no país e no exterior. Quanto à política de marcas, são adotadas duas, Chapecó e Regência, sendo que a primeira é utilizada na maioria dos produtos.

Como vimos acima, a década de 90 representa um marco na história da empresa no que se refere à utilização da estratégia de diferenciação de produto, a qual se deu via a expansão da amplitude das linhas de produto, associada ao lançamento de produtos de maior valor agregado, em embalagens de menor peso. Portanto, alguns produtos tem modificada a sua forma de apresentação, enquanto outros são inovações para a empresa devido à uma composição diferente, apesar de não serem novos no mercado, visto que outras firmas já os fabricavam. Sendo assim, pode-se afirmar que a Chapecó procurou se aproximar de seus concorrentes, lançando produtos bastante semelhantes aos produzidos pelos mesmos. As fontes mais importantes das inovações de produto para a empresa nos anos 80 foram a busca de tecnologia no exterior e as relações com clientes, ao passo que na década de 90, além destas foram ainda citadas a realização de Pesquisa e Desenvolvimento na empresa. As principais formas através das quais a empresa tomou conhecimento sobre novas tecnologias de produto foram: participação de feiras no exterior, de cursos ou seminários no exterior, contatos com clientes e fornecedores e, num segundo plano tem-se a observação da concorrência, a participação em seminários e cursos no Brasil, e contatos com institutos de pesquisa.

7.1.3. A Diferenciação de Produto na Ceval

Até meados da década de 80, a Ceval era uma empresa que tinha parcela substancial de sua renda gerada (cerca de 90%) com as vendas de produtos homogêneos no mercado internacional. Na área de carnes, a companhia vendia, principalmente no atacado, peças de bovinos, suínos, presuntos, defumados, salsichas a granel. A partir desta época, em função do prejuízo obtido em 1986, em decorrência do congelamento da taxa de câmbio durante a vigência do Plano Cruzado, a empresa resolveu alterar seu rumo, através de uma maior participação no mercado interno com produtos de maior valor agregado, direcionados para o consumidor final, o que aconteceu com maior intensidade nos anos 90.

Em 1986, a Ceval lançou o óleo de soja refinado. No ano de 1990, entrou no ramo de margarinas e cremes vegetais. A margarina lançada diferencia-se das outras presentes no mercado por ter sabor de manteiga. Quanto ao creme vegetal, foram lançadas duas versões, uma mais popular para regiões com clima mais quente com a marca Soya, e outra mais sofisticada comercializada com a marca All Day.

A empresa tem procurado ofertar produtos que proporcionem maior praticidade ao consumidor, como foi o caso do lançamento do frangão "Classy", com peso entre 2 e 3 kgs que possui mais carne de peito e coxa, vem temperado com temperos naturais e miúdos embalados separadamente e acondicionados no seu interior. Outros produtos práticos lançados são os frios fatiados, cortes do frango Classy temperados e tenderizados, medalhões de carne suína e de frango, peças de suínos temperadas, a polenta de milho em sachê para preparo em microondas.

Na área de carnes, a diferenciação de produto ocorreu ainda mediante a fabricação de uma salsicha de maior comprimento e mais codimentada, do salame sem parafina (que facilita o fatiamento), de uma mortadela com vida útil sem refrigeração de 60 dias.

Outro segmento de mercado no qual a companhia passou a atuar é o de produtos saudáveis. Na área de carnes ocorreu o lançamento da linha "Chicken Light", composta por seis tipos de embutidos de frango com baixo teor de gordura e da linha de produtos vitaminados (hamburger, quibe e almôndega). Na linha de óleos vegetais, foi criada a linha "Ville Premium" que inclui óleos de canola, girassol e oliva-girassol, e ainda o óleo de milho com a marca Miletto. Na linha de margarinas, a empresa produz um tipo à base de milho, e outro com canola. O milho, em conjunto com o girassol, são os principais ingredientes que a firma utiliza para produzir sua maionese de baixas calorias, o que a diferencia das maioneses tradicionais.

A Ceval passou a produzir derivados de milho em 1988 e, de lá para cá, observou-se a uma expansão na linha de produtos. Hoje são fabricados produtos crus como canjiquinha, canjica, fubá, farinha e creme, além de farinhas pré-cozidas, flocadas e granuladas.

Mesmo para um produto commodity, a empresa tem buscado se diferenciar dos concorrentes. Como exemplo, pode-se citar a venda de farelo de soja realizada para a Dinamarca e Tailândia. No primeiro país, o farelo é usado para alimentar suínos, enquanto que na Tailândia, o mesmo entra na alimentação de aves. As duas utilizações requerem do farelo tamanho, peso e teor de proteína adequados às particularidades da criação (EXPRESSÃO, 1995a)

Como pode ser verificado acima, a Ceval procurou se aproximar do consumidor final através do lançamento de um grande número de novos produtos que viessem atender aos seus desejos de praticidade e de produtos saudáveis. Desta forma, o número de mercadorias elaboradas pela companhia que era de 235 em 1989, passou para 360 em 1992, e atingiu 375 em 1993.

Outra forma de diferenciar o produto que a empresa fez uso foi mediante as embalagens, as quais permitiram: destacar a logomarca da companhia, proporcionar maior praticidade ao consumidor, aumentar a vida útil do produto, trazer informações sobre o produto, passar imagem de sofisticação ou qualidade do produto, possibilitar sua utilização para outra finalidade após o consumo do alimento. Por exemplo, pode-se citar os produtos cujas embalagens possibilitam uma vida útil de cerca de 60 dias (frios fatiados e a mortadela Searela), produtos cujas embalagens trazem informações sobre o valor nutricional dos mesmos (cortes do frango Classy, maionese Miletto), produtos em embalagens práticas para o transporte pelo consumidor (sacolas com alças de peças de derivados de suínos temperadas), produtos em embalagens que facilitam o uso (óleos refinados em embalagem PET com tampa), produto cuja embalagem procura destacar a sua qualidade e suavidade (frango inteiro Classy na sua embalagem branca leitosa, com detalhes em dourado e vermelho). A embalagem de 500 g, da maionese, na forma de pote transparente de boca larga facilita o seu aproveitamento para outras finalidades.

A partir do momento que a Ceval decidiu se aproximar do consumidor final, além de criar novos produtos, a companhia foi obrigada a criar uma imagem de marca. Para tal, além de alterar o logotipo e criar embalagens que o destacassem, foram efetivados elevados gastos em marketing, que se traduziram na realização de

campanhas publicitárias institucionais, vinculadas na televisão, jornais, revistas, outdoors, na realização de promoções nos pontos de venda e no patrocínio de programas de televisão e eventos esportivos. Os gastos com publicidade que correspondiam a 0,1% do faturamento na década de 70, alcançaram nas décadas seguintes 0,3 e 1,0% respectivamente.

A Ceval trabalha com uma política de marcas múltiplas, tendo em vista a sua atuação em vários segmentos de mercado nas diversas linhas de produto que possui. Na linha de produtos derivados de carne, as marcas utilizadas são La Vilette (produtos quase artesanais vendidos em butiques de carne), Seara e Safrita; os derivados de milho são vendidos com as marcas Canção, Dona Beija e Cuscumil; as margarinas com as marcas Soya, Bonna e Miletto (à base de milho), cremes vegetais com as marcas All Day e Miletto (à base de milho) e óleos refinados com as marcas Soya (de soja), Ville Premium (de canola, girassol) e Miletto (de milho).

Quanto às fontes de inovações de produto, as mais utilizadas pela Ceval, por ordem decrescente de importância dos anos 80 até os dias atuais são: pesquisa e desenvolvimento na empresa, relações com clientes e compra de tecnologia no Brasil e no exterior.

A Ceval tomou conhecimento das inovações de produto na década de 80, através das seguintes atividades:

Ítem / Época	Década de 80	Década de 90
Contato e observação da concorrência	1	5
Participação de feiras no Brasil	2	1
Participação de feiras no exterior	3	2
Participação de seminários ou cursos no Brasil	4	4
Participação de seminários ou cursos no exterior	5	3

Chama a atenção no quadro acima, a perda de importância dos concorrentes como fonte de conhecimento de novos produtos nos anos 90, em detrimento da participação em feiras, seminários ou cursos. Por exemplo, na área de carnes, a empresa

tem participado com frequência no Salão Internacional da Alimentação (SIAL) que se realiza anualmente na França.

7.1.4. A Diferenciação de Produto na Perdigão

Desde o início dos anos 80, a Perdigão tem adotado com maior intensidade a estratégia de diferenciação de produto, através do lançamento de novos produtos com maior nível de elaboração para aumentar a sua lucratividade, bem como mediante a utilização de novas embalagens e de campanhas de marketing. O conhecimento das linhas de produto da companhia nos dá uma idéia inicial sobre o nível de utilização da estratégia de diferenciação. Os principais produtos de aves são o frango inteiro, partes de frango, elaborados de aves (linha Chester, linha Turma da Mônica, empanados, hamburgueres), aves especiais (chester, faisão, perdiz e codornas). Os principais produtos de suínos são os seguintes: cortes congelados, salgados, defumados, salames, copas, salsichas, mortadelas, linguiças, presuntos (cozido tradicional, crú parma, apresuntados, afiambrados, tenros). Outros produtos: hamburguer bovino, óleo de soja, farinha micronizada de soja e rações.

A empresa tem procurado atender as necessidades ou desejos específicos de diferentes tipos de consumidores, o que a conduziu a atuar em vários segmentos de mercado, tais como o de produtos semi-prontos, o de produtos consumidos em festas, o de produtos mais saudáveis, o de aves especiais, o de mercados institucionais, o de produtos práticos.

Para atuar no mercado de produtos derivados de carne consumidos nas ocasiões festivas, em 1982, a Perdigão lançou o "chester" para competir com o peru produzido pela Sadia. O "chester" é uma ave com maior quantidade de carne no peito, coxas e sobrecoxas, é abatido com peso de cerca de 3,7 kg, e é comercializado temperado.

Os primeiros passos no sentido de oferecer produtos práticos no mercado são dados nesta época, com o lançamento inicialmente do frango e, em seguida, do chester

em partes. No ano de 1986, foram lançados frios fatiados (bacon, salame, copa e presunto parma) em embalagens com a marca da companhia. Até aquele momento, estes produtos eram vendidos em peças inteiras e fatiadas pelo varejista. No ano anterior, havia lançado a salsicha no palito, pronta para ser consumida, embalada em embalagem que possibilitava que o produto ficasse exposto na temperatura ambiente. Em 1990, começou a venda de produtos prontos para consumo enlatados, tais como feijoada e dobradinha.

Para o segmento dos produtos mais leves, a Perdigão já em 1984 passa a ofertar a linha Família Chester de produtos industrializados de chester, composta por peito defumado, salame, mortadela, carne cozida e defumada. O público-alvo desta linha eram as pessoas de pouca e muita idade, para os quais os produtos existentes no mercado são muito condimentados. Desta forma, os produtos derivados de chester surgiram como uma opção para estes consumidores por ser uma carne de sabor suave, tenra e de fácil digestão. Outra linha direcionada ao segmento infantil foi a da "Turma da Mônica", colocada no mercado em 1989, que compõe-se de presunto cozido, linguiça toscana, salsicha, mortadela e hambúrguer, todos elaborados com carne de frango.

Nos anos 90, a empresa passou a fabricar produtos que se caracterizam pela sua praticidade, no sentido de requerer curto período de tempo para sua elaboração final, mediante a sua fritura ou assamento. É o caso dos produtos empanados e recheados de carne de frango, que proporcionavam no ano de 1996, uma margem bruta de 25 a 50%, muito superior à dos produtos de menor valor agregado (GAZETA MERCANTIL, 1996d).

O ano de 1991, marcou a entrada da Perdigão na produção de aves exóticas, tais como faisão, perdiz, chucar, e codorna, produtos direcionados a consumidor de um nível de renda mais elevado, sendo vendido para supermercados, restaurantes finos, lojas de conveniência, delicatesses e caterings.

A empresa tem elaborado produtos para mercados institucionais tanto no Brasil como no exterior, atendendo cadeias de fast-food (Kentucky Fried Chicken e Bob's), cozinhas industriais e restaurantes.

O marketing da empresa tem se baseado em publicidade, promoções nos pontos de venda, criação de um centro de culinária e de um centro de atendimento ao consumidor. O Centro de Culinária, além de dar cursos de culinária para os consumidores, avalia novos produtos e testa produtos em desenvolvimento. O Centro de Atendimento ao Consumidor atende as consultas dos consumidores sobre os produtos envolvendo o manejo e conservação dos mesmos. Nos anos 90, a empresa tem investido cerca de 3% de seu faturamento em marketing para fortalecer a sua imagem perante os consumidores (ALIMENTOS & TECNOLOGIA, 1994)

Para desenvolver novos produtos, a Perdigão possui um Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento. Ao mesmo tempo, participa de exposições e feiras internacionais para tomar conhecimento dos novos produtos criados no exterior, que podem ser fabricados pela empresa, de maneira idêntica ou com algumas adaptações. Em outras ocasiões, adquire a tecnologia no exterior, como foi o caso da tecnologia da produção da farinha micronizada integral de soja.

A Perdigão trabalha com uma política de marcas múltiplas. Os derivados de carnes são comercializados com as marcas Confiança, Borela, Perdigão e Chester. A marca Confiança foi também utilizada para as ervilhas frescas⁶, e as marcas Patacão e Toque de Sabor para palmito e a maionese, respectivamente.

A companhia procura diferenciar também através das embalagens. No início da década de 90, os produtos passaram a ser vendidos em embalagens que destacam o selo com a marca, além de trazerem informações sobre a mercadoria.

⁶ Em 1989, a Perdigão adquiriu a fábrica de enlatados da Swift em Utinga para produzir produtos de carne bovina industrializada, mas aproveitou os equipamentos disponíveis para produzir conservas de ervilha, milho, palmito. Em função das fracas vendas obtidas, a empresa deixou de fabricar os produtos enlatados, e colocou esta unidade à venda em 1993.

7.1.5. A Diferenciação de Produto na Coopercentral

A Coopercentral seguiu uma trajetória semelhante a das outras empresas enfocadas nesta pesquisa no que se refere à utilização da estratégia de diferenciação de produtos, o que pode ser constatado pela observação da evolução das suas linhas de produtos.

Na década de 70, a maior parcela da sua produção compunha-se de produtos homogêneos (carcaças de suínos) e pequenas quantidades de produtos industrializados de carne suína (banha, salame, bacon, linguiças frescas). Nos anos 80, a cooperativa passa a produzir o frango inteiro, bem como cortes de frango que são vendidos à granel. Começa a produzir suco de uva e laranja, sendo que a cooperativa consegue diferenciar este último em relação aos seus concorrentes paulistas, por produzir um suco mais ácido, mais condizente com o paladar do consumidor europeu. Na linha de produtos derivados de suínos, são incorporados novos produtos, tais como presunto, apresuntado, mortadela e é expandida a fabricação dos outros produtos. Na década de 90, ocorre o lançamento dos industrializados de frango (mortadela, salsicha e linguiça), dos fatiados de carne suína, e dos cortes de frango em bandejas, produtos que passam a ser vendidos para o consumidor final com a marca da Coopercentral (Aurora).

De acordo com informações obtidas na entrevista realizada com diretor da cooperativa, nos anos 70, as principais formas de diferenciação de produto foram a rapidez e a baixa periodicidade na entrega e a qualidade do produto. Já nas décadas seguintes (80 e 90), as mais importantes foram a inovação de produto, a qualidade e a forma de apresentação do produto. Chamou a atenção a baixa importância dada pela cooperativa à promoção nos pontos de venda e a publicidade na TV, rádio e jornais. Na época em que a entrevista foi realizada (dezembro de 1995), o diretor da empresa informou sobre o interesse de realizar publicidade para fortalecer a imagem da marca no mercado, e sobre a intenção de ampliar a participação dos produtos industrializados na geração do faturamento da Coopercentral.

Quanto às fontes das inovações de produto, na década 70, as mais importantes foram a imitação de produtos dos concorrentes e a compra de tecnologia no Brasil. Na década seguinte, estas duas fontes foram novamente citadas como as principais, porém em ordem de importância invertida, seguidas pelas relações com clientes no Brasil e no exterior e a compra de tecnologia no exterior. Já na década de 90, as principais fontes foram, por ordem de importância, as seguintes: compra de tecnologia no exterior, relações com clientes no exterior, imitação do produto do concorrente. Portanto, a observação e a avaliação dos produtos dos concorrentes foi importante fonte de informação sobre novos produtos. O ganho de importância das relações com clientes no exterior relaciona-se com o atendimento das solicitações dos clientes que, em muitos casos, enviam técnicos ao país para informar o tipo de produto que desejam, no que se refere à características físicas, situação que é comum com os clientes do Japão para os cortes de frangos.

7.1.6. Conclusão da Seção

As empresas líderes da indústria de carnes enfocadas neste estudo adotaram intensamente a estratégia de diferenciação de produto para melhorar o seu posicionamento na indústria e, conseqüentemente, obter maior rentabilidade. Para isto, lançaram novos produtos no mercado com características que atendiam os anseios de diversos tipos de consumidores, intensificaram seus gastos com publicidade e promoção de vendas, utilizaram novas tecnologias, preocuparam-se em melhorar a qualidade dos insumos mediante o controle de diversos estágios da cadeia de produção para aumentar a qualidade de produtos existentes ou para fabricar novos produtos.

As companhias procuraram indicar aos consumidores suas capacidades em lhes oferecer produtos que lhes trazem benefícios, mediante a utilização, do que PORTER (1989) chama de critérios de sinalização. Desta forma, buscaram criar uma reputação de fabricantes de produtos diferenciados mediante a construção de uma imagem

positiva da empresa, sendo que algumas firmas recorreram intensivamente à publicidade (Sadia, Perdigão)⁷, outras só o fizeram em épocas mais recentes (Chapecó, Ceval)⁸, e ainda tem-se uma quinta que não fazia publicidade até o início de 1996 (Coopercentral). Outros critérios de sinalização utilizados foram: embalagens e rótulos, e a parcela de mercado. As embalagens, através de sua sofisticação, operacionalidade e como depositários de informações sobre o produto. A parcela de mercado por passar ao consumidor a idéia de a empresa ser bem sucedida no mercado, no sentido de que seus produtos serem bem aceitos, o que levou as firmas a ressaltarem em reportagens publicadas em jornais e revistas as suas posições de líderes de mercado (caso da Sadia, Perdigão e, mais recentemente da Ceval), ou divulgarem a realização de investimentos para aumento de capacidade produtiva⁹.

No que se refere à inovação de produto, as empresas apresentaram diferentes comportamentos. A Sadia é aquela que mais avançou no nível de industrialização do produto, pois além de fabricar carcaças inteiras, cortes, carnes temperadas, defumados, cozidos, embutidos de suínos, bovinos e frango, produziu ainda pratos semi-prontos e os pratos prontos (linha Todo Sabor). A Ceval e a Perdigão tem linhas de produtos semelhantes à da Sadia, porém não entraram no segmento de pratos prontos. Já a Chapecó e a Coopercentral, não trabalham com pratos semi-prontos de carne avícola, e muito menos com os pratos prontos.

Quando utilizam a estratégia de diferenciação de produto, as empresas tem a intenção de se proteger das forças competitivas que agem na indústria ou alterar a estrutura da mesma.

Para as empresas estudadas neste trabalho, as formas de diferenciação de produto adotadas resultaram na elevação das barreiras de mobilidade na indústria, isto é, no grau de dificuldade das empresas de menor porte que já atuam na indústria ou mesmo de entrantes potenciais de acompanharem as empresas líderes quanto à esta

⁷ Sadia e Perdigão, já na década de 70 recorriam ativamente à publicidade para fortalecer a imagem de suas marcas.

⁸ Ceval e Chapecó, a partir da segunda metade dos anos 80

⁹ Não se pode negar que tal comportamento também está inserido na estratégia de valorizar as ações das empresas nas Bolsas de Valores.

forma de competição, vistos os grandes dispêndios necessários para inovar produtos e criar uma forte imagem de marca. O mesmo não se pode dizer no tocante ao nível das barreiras à entrada, visto o constante surgimento de novas empresas no setor, principalmente de cooperativas, que procurando proporcionar aos seus associados, uma nova fonte de renda, montam abatedouros e distribuem o produto em mercados regionais. Cabe ainda assinalar, que outras empresas de pequeno porte podem entrar na indústria e sobreviverem à concorrência das maiores, mantendo suas atividades na clandestinidade, evitando desta forma, os custos relacionados ao pagamento de tributos.

Quanto à ameaça dos produtos substitutos, esta sofre modificações nos anos 90, pois até anteriormente àquela época, Sadia, Perdigão e Ceval tinham atuação destacada nas indústrias de carne suína, avícola e bovina. Mas estas empresas ou reduziram ou deixaram de realizar o abate de bovinos. A Sadia, que com a compra dos ativos do Frigorífico Mouran, de São Paulo, chegou a ser a empresa líder no abate de bovinos nos primeiros anos da década de 90, recentemente fechou os dois frigoríficos situados neste Estado, devido à concorrência dos abatedouros clandestinos. O mesmo fez a Ceval em 1993 com o seu frigorífico localizado em Dourados (MS), que foi convertido para o abate de suínos. Desta forma, estas empresas deixaram de participar do mercado de carne bovina in natura, a qual continua sendo utilizada para a elaboração de produtos industrializados. A Chapecó nunca realizou a atividade de abate, ao passo que a Coopercentral, com a compra de um frigorífico em São Gabriel, entrou nesta atividade em 1996.

Portanto, sendo a carne bovina in natura o principal produto substituto para os produtos fabricados nas indústrias de carne suína e avícola, a não atuação neste mercado, deixaria as empresas em concorrência com os abatedouros de bovinos, a qual estaria baseada nos preços relativos dos produtos. A diferenciação de produto, baseada no lançamento de novos produtos saudáveis, veio a fortalecer a posição das empresas em relação à carne bovina in natura.

No que se refere ao poder de negociação das empresas em relação aos clientes, a diferenciação de produto reforçou o mesmo, devido à forte imagem de suas marcas,

bem como devido à oferta de produtos que atendiam a uma demanda latente no mercado, o que faz com que os varejistas queiram comercializar seus produtos.

No tocante ao poder de barganha das empresas perante seus fornecedores, os novos produtos de maior valor agregado permitem que as firmas cobrem preços mais altos e, conseqüentemente, se protejam de possíveis preços mais elevados de seus insumos.

7.2. AS ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA DE CUSTO E DE ENFOQUE

A estratégia de enfoque corresponde à decisão da empresa de enfocar um grupo comprador, um segmento da linha de produtos, um mercado geográfico, uma rede de distribuição ou uma combinação entre dois ou mais desses elementos.

As empresas que foram objeto deste trabalho não utilizaram a estratégia de enfoque, visto que durante a evolução das mesmas, verificou-se a preocupação de atender a um número crescente de segmentos de mercado, como foi visto na análise da estratégia de diferenciação de produto. No que se refere aos mercados geográficos, as cinco firmas almejavam comercializar seus produtos em diversas regiões do país. Quanto à rede de distribuição, foram utilizados atacadistas, pequenos e grandes varejistas. No tocante às linhas de produtos, as empresas tem criado novos produtos que atendem à demanda de vários grupos específicos de consumidores. Portanto, verificou-se que as empresas tem atuado em diversos segmentos.

Com relação à estratégia de vantagem de custo, apesar da falta de dados disponíveis referentes a este item, pode-se afirmar que as empresas tem adotado procedimentos no sentido de reduzir seus custos de produção. As principais fontes de diminuição de custo das empresas tem sido as seguintes: as economias de escala e o progresso tecnológico.

As economias de escala associadas à operação de vários estabelecimentos produtivos podem provir da redução dos custos de transporte para acessar a vários

mercados, da possibilidade de especializar cada estabelecimento num determinado tipo de produção, e da realização de economias em serviços gerenciais. As cinco empresas atuam com diversos estabelecimentos, seja de abate de animais, de industrialização, de produção de ração, granjas de aves e suínos, de distribuição, o que as permite alcançar um nível de produção suficiente para contar, a baixo custo, com os serviços de profissionais especializados nas áreas financeira, contábil, advocacia, compra, venda, pesquisa de mercado, entre outras.

No tocante ao posicionamento de unidades produtivas conduzindo à redução do custo de transporte, as cinco firmas tem unidades produtivas situadas em regiões onde existe a disponibilidade das matérias-primas vegetal (soja e milho) e produtores agrícolas criadores de suínos e aves que possam vir a participar de seus sistemas de integração. Desta forma, reduzem o custo de transporte da matéria-prima. Ao mesmo tempo, possuem unidades produtivas localizadas próximas aos seus principais mercados consumidores. As empresas que atuam na indústria de esmagamento e processamento da soja, Ceval, Sadia e Perdigão, mantêm unidades de armazenamento e de produção de derivados na região Centro-Oeste, região que se caracteriza pela alta produtividade desta lavoura. Segundo CASTRO & FONSECA (1995), esta proximidade permite que as compras de grãos sejam realizadas em melhores condições junto aos produtores agrícolas. Tendo em vista que o custo de transporte entre aquela região e o sudeste e o sul do país é elevado e, considerando ainda que o mercado regional apresentava boas perspectivas, aquelas empresas implantaram unidades de abate de aves e suínos na região. A Coopercentral, em 1996, adquiriu um frigorífico em Mato Grosso do Sul, e segundo seu diretor industrial, uma das principais razões que conduziu a cooperativa a se implantar naquela região foi o custo do milho que é 50% menor do que o produzido no oeste catarinense (REVISTA NACIONAL DA CARNE, 1996).

As economias de escala relacionadas à integração vertical são apropriadas pelas cinco firmas, pois todas atuam em diversos segmentos da cadeia produtiva, como foi visto na página 94. Desta forma, estas empresas obtêm menores custos de produção em função: a) da maior produtividade obtida na criação dos animais pelos criadores

integrados; b) da redução de estoques e do tempo ocioso dos ativos, possibilitados pela programação da produção e; c) da eliminação dos custos de transações realizadas no mercado, tais como custos de venda, de compra e de negociações.

As firmas obtêm ainda as economias de escopo, as quais referem-se à utilização de ativos ou fatores de produção para produzir bens diferentes. O conhecimento referente à elaboração de certos produtos de um determinado tipo de carne pode ser utilizado para produtos semelhantes com outros tipos de carne (hamburger, salsichas, linguiças). O mesmo acontece com os equipamentos utilizados. Portanto, as empresas que trabalham com os diferentes tipos de carne podem se aproveitar deste tipo de sinergia.

Um ativo intangível que permite às empresas alcançarem economias de escopo é a marca. A empresa que detém uma marca forte, não precisa realizar gastos substanciais em publicidade que são necessários quando um novo produto é lançado com uma nova marca. A Sadia é a empresa que parece deter os maiores benefícios com relação à esta vantagem no que se refere à atuação das cinco empresas na indústria de carnes, já que utiliza somente uma marca para uma grande quantidade de produtos. A Perdigão trabalha com quatro marcas, a Ceval com três, e a Chapecó e a Coopercentral com duas. Mas, não se pode deixar de considerar que os maiores gastos que estas firmas realizam com publicidade concentram-se em uma marca principal, o que, em certa medida, as permitem obter economias de escopo no que se refere a este ativo intangível.

As cinco firmas tem usufruído de economias monetárias, tanto nas compras de matéria-prima vegetal (soja e milho) devido às grandes quantidades adquiridas, como nos financiamentos de seus investimentos. Importantes fontes de financiamento de baixo custo utilizadas por estas empresas, tem sido os recursos provenientes de incentivos fiscais proporcionados por governos estaduais e municipais e os créditos concedidos pelo Banco de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e, mais recentemente, pela International Finance Corporation, agência do Banco Mundial.

Os incentivos fiscais, geralmente tem se traduzido pela isenção no pagamento de parte ou da totalidade de impostos durante certo tempo. Em Santa Catarina, na primeira metade da década de 70, vigorou um fundo de desenvolvimento que teve ampla utilização pelas principais empresas da indústria de carnes, o FUNDESC. Sua principal fonte de recursos era parcela do Imposto de Circulação de Mercadorias (10%) que as empresas podiam descontar para aplicar em projetos industriais aprovados pelo fundo, mediante a compra de ações preferenciais do projeto financiado. Em 1975, foi criado o PROCAPE em substituição ao FUNDESC, porém os objetivos de ambos os fundos eram muito semelhantes (GIESE, 1991). Esta autora informa que as empresas que mais se beneficiaram daqueles fundos na indústria de carnes foram as de maior porte (Sadia, Perdigão e Ceval). A Sadia recorreu ao FUNDESC quando instalou a Sadia Avícola em 1973 no município de Chapecó, e a criação da Ceval, neste mesmo ano, contou com recursos deste fundo. A Chapecó recorreu a este fundo, quando passou a atuar na avicultura em 1974, e a Coopercentral na compra do seu primeiro frigorífico no município de Chapecó.

Outros importantes fundos que as empresas fizeram uso foram o Fundo de Investimentos da Amazônia (FINAM), o Programa de Desenvolvimento de Mato Grosso (PRODEI) e o Fundo do Centro-Oeste (FCO). O FINAM é formado por parte do imposto de renda das empresas que decidem investir na Amazônia Legal, e a isenção de impostos pode durar dez anos. O PRODEI é baseado na isenção parcial do pagamento de ICMS (30 a 70%) por 24 a 60 meses, e seus encargos financeiros são de cerca de 33% de um indicador do nível geral de preços da economia.

Estes fundos foram utilizados pela Sadia para montagem e expansão das seguintes empresas: a Sadia Oeste (1976), a Sadia Mato Grosso (1986) e a Sadia Agroavícola (1992), relacionadas às atividades de armazenagem, esmagamento e processamento de soja, produção de carne bovina e abate de frangos. O mesmo aconteceu com a Perdigão e a Ceval que montaram unidades relacionadas à sua atuação no complexo da soja, sendo que a Ceval ainda implantou um frigorífico em Dourados (MS).

Outros incentivos fiscais oferecidos por outros municípios e estados foram apropriados pelas empresas. Pode-se citar o caso da Coopercentral, na instalação de dois abatedouros nos municípios catarinenses de Quilombo e Maravilha, da Chapecó no município de Francisco Beltrão no Paraná, da Ceval na implantação de fábrica de ração, granjas e abatedouro no Maranhão.

As cinco empresas tem conseguido financiar seus investimentos a baixo custo. A principal fonte tem sido o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, que tem sido um agente importante no processo de modernização das companhias, ao financiar a compra de equipamentos e máquinas. Na década de 90, tem-se verificado a busca de recursos financeiros no mercado internacional, devido às menores taxas de juros cobradas e aos prazos mais longos de pagamento. No International Finance Corporation, do Banco Mundial, as empresas que tem obtido os maiores volumes de recursos tem sido a Sadia e a Ceval, apesar de a Chapecó e a Perdigão terem sido contempladas com empréstimos desta instituição. Sadia e Ceval ainda tem captado recursos no exterior mediante o lançamento de papéis no exterior. A Perdigão financiou suas atividades recorrendo ao Adiantamento de Contrato de Câmbio (ACC), que significa o adiantamento por parte do governo federal das receitas que a empresa obterá no futuro com a realização da exportação de suas mercadorias.

Importante forma através da qual as empresas líderes da indústria de carnes tem se valido para reduzir seus custos de produção provém da intensificação da utilização da automação em seus processos produtivos, o que resultou em significativos ganhos de produtividade e de qualidade dos produtos. Desta forma, passaram a ser utilizados equipamentos automatizados para abate, evisceração, resfriamento, congelamento, mistura, embutimento, pesagem.

No caso da indústria de frangos, verifica-se a existência de linhas com diferentes níveis de automação, de acordo com o tipo de produto final. Nas linhas mais automatizadas, onde custos mais baixos são obtidos, os produtos são destinados a um consumo de massa, que apresenta menor grau de exigência com relação ao aspecto do produto, e para a fabricação de embutidos e hamburques. Já as linhas, cujos produtos

caracterizam-se por uma maior agregação de valor, tais como partes de frango processadas (temperadas, recheadas, cozidas) usam mais operações manuais.

Para se ter uma idéia do ganho de eficiência possibilitada pelos equipamentos automáticos que fazem parte das linhas de produção de empresas enfocadas neste trabalho, serão citados alguns exemplos.

Existem equipamentos de pesagem eletrônica para carcaças de aves e para produtos elaborados. Os primeiros funcionam ligados em uma linha de abate, onde cada gancho possui um microchip que passa o peso da carcaça para um computador que define a linha para onde a mesma é direcionada, tendo ocasionado aumento de produtividade e redução dos custos de mão-de-obra. A balança para pesagem de produtos elaborados (nuggets de frango, almôndegas e hambúrgueres) classifica o produto por peso e permite a obtenção de conjuntos de acordo com o peso estipulado, tendo possibilitado maior rendimento ao evitar as oscilações de peso dos conjuntos (geralmente para mais, segundo a declaração de um diretor de uma empresa) (TRYLINSKI, 1991).

O embutimento de salsichas pode ser feito com máquina automática, que além do enchimento da tripas com pasta de carne, estabelece o tamanho das salsichas torcendo as tripas. A utilização da máquina resulta em maior velocidade no processo produtivo, aumento da produção e redução de mão-de-obra ocupada na fase de enchimento do produto (TRYLINSKI, 1991). Na fabricação de presuntos e apresuntados, existem linhas de produção com controles automáticos para dosagens, mistura e tempo de cozimento e, para os produtos curados, equipamentos (estufas) climatizados com controles automatizados (CAMPOS, 1994).

A evisceração automática, que significa a retirada das vísceras do frango através de máquinas, resulta em aumento da produtividade, devido à superior velocidade com que executa a função relativamente ao trabalho manual. Os túneis automáticos de congelamento reduzem substancialmente o tempo de congelamento, o que além de possibilitar uma carne de melhor qualidade e sabor, conduz a menores custos de desempenho desta etapa do processo de produção.

A partir da segunda metade da década de 80, as empresas intensificaram a utilização de equipamentos automáticos para reduzir seus custos de produção. A Sadia, em 1985 já possuía linhas de corte de aves e túneis de congelamento automáticos. Em 1986, instalou estufas automáticas para cozimento de produtos suínos, e sistema eletrônico para pesagem de meias carcaças de bovinos. Em 1987, instalou sistema de balanças eletrônicas para classificação de frangos segundo seu peso. No ano seguinte, implantou linha de evisceração automática. Em 1989, adotou sistema informatizado para formulação das rações produzidas. Na empresa que montou no município de Varzea Grande (MS) em 1992, a Sadia Agroavícola, as aves são automaticamente selecionadas, pesadas, abatidas, processadas, embaladas, congeladas e estocadas. Em 1993, foi instalado processo eletrônico para classificar e separar partes de aves.

Na Chapecó, em 1990, ocorreu a compra de equipamentos de automação para algumas operações do fluxo produtivo dos abatedouros de aves. Em 1992, foram implantadas linhas de evisceração automática, e foram importados equipamentos automáticos para duplicar a produção de presuntos. Nesse mesmo ano, é montado sistema informatizado para comunicação de dados, automação industrial, de escritórios e de comercialização. Estava programado para 1996, a substituição de duas linhas manuais de evisceração por linhas automáticas e implantação de novo túnel de congelamento.

Na Coopercentral, em 1990 foram compradas máquinas holandesas para desossa mecânica, injeção de salmoura e evisceração automáticas, e equipamentos automáticos para produzir salsicha e embutidos. Segundo o diretor industrial da cooperativa na época: *"Com esses equipamentos teremos ganhos de produtividade. Com a evisceração automática, os custos operacionais vão diminuir e vai permitir ganhos de 7,5 toneladas diárias de carne"*. Nos frigoríficos que montou na década de 90, a Coopercentral preocupou-se em reduzir os custos seja através da adoção de processos produtivos mais automatizados ou o lay-out das instalações. Nos frigoríficos localizados nas cidades de Chapecó, Maravilha e Quilombo, todas em Santa Catarina, os processos são automatizados. O frigorífico de Quilombo possui o recebimento de aves automatizado, evisceração automática, cortes

automáticos com linha inteligente, túneis de refrigeração contínua, o sistema de utilidades (geração de frio, vapor, ar comprimido e água quente) é integrado ao sistema principal de gerenciamento e monitoração de todas as atividades do empreendimento (REVISTA NACIONAL DA CARNE, 1996).

A Ceval e a Perdigão, apresentam também elevado nível de automatização em seus processos produtivos, e procuram estar a par dos equipamentos mais modernos existentes a nível mundial, para possível aquisição, visto que o atraso em termos de tecnologia utilizada resulta em perda de competitividade nos mercados interno e externo.

Cabe destacar ainda o esforço das empresas em reduzir seus custos, mediante a implantação de Programas de Qualidade Total para melhorar os níveis de eficiência e eficácia dos processos produtivos.

7.3. A DIVERSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES

Para melhor compreender o processo de diversificação das empresas líderes da indústria de carnes do país, procurar-se-á apresentar uma síntese histórica da evolução das mesmas, no que se refere às suas atuações em diferentes indústrias.

Na indústria de carnes, como veremos a seguir, alguns novos produtos que as empresas passam a fabricar provém de uma agregação de valor aos produtos antigos, porém sendo destinados a mercados nos quais a firma não participava anteriormente. Segundo ANSOFF (1968), tal situação configura uma diversificação do tipo "integração vertical". Já outros produtos, tem a sua produção direcionada prioritariamente para servir de insumo para fabricação de outros produtos, configurando ainda segundo aquele autor, também uma integração vertical. Porém, ao se assumir a definição de diversificação como sendo "a produção de novos produtos que serão vendidos em novos mercados", parece-nos mais adequado tratar de forma diferente as duas situações, pois a fabricação interna na empresa do produto que servirá de insumo para a fabricação de

outro, conduz a empresa a evitar o mercado. Sendo assim, os novos produtos que sejam direcionados, prioritariamente ao mercado serão analisados nesta seção, ao passo que as atividades cuja principal finalidade é dar suporte à outras atividades da firma, serão enfocadas na seção que trata da estratégia de filière.

7.3.1. A Diversificação de Atividades na Ceval

Esta empresa surge de um processo de diversificação do grupo Hering, líder da indústria têxtil no país. Ela inicia as suas atividades produtivas no ano de 1972, com atuação no setor de processamento e comercialização de soja. No ano de 1976, inicia a produção de óleo de soja refinado e a produção de rações. Em 1980, ocorre a entrada da Ceval no setor de abate, industrialização e comercialização de carnes de aves e suínos. O ano de 1988 marca a entrada no setor de industrialização e comercialização de milho e seus sub-produtos, e o início da produção de margarinas. No ano seguinte, ocorre a entrada da Ceval no abate de bovinos. Em 1994, são lançados os óleos refinados de milho, girassol e canola.

A primeira diversificação da Ceval foi em direção à produção de óleo refinado de soja. Este produto utiliza como insumo para a sua fabricação produto que era elaborado pela empresa, isto é, óleo degomado. A nova produção representou, portanto, uma agregação de valor a um produto tradicional, mas pode ser considerada uma diversificação de atividades pelo fato de permitir a entrada num mercado no qual a Ceval não participava anteriormente, isto é, mercado de consumo final, já que o farelo e o óleo de soja bruto eram comercializados para atacadistas, intermediários ou outras empresas. Esta diversificação foi motivada pelo desejo de repartir os riscos relativos à variações da rentabilidade deste produto em relação a do óleo bruto. Se a exportação do óleo bruto exportado apresentasse maior rentabilidade, ocorreria uma redução na oferta de óleo refinado para o mercado interno, e vice-versa.

Com base na tipologia de WRIGLEY & RUMELT apud DESREUMAUX (1993) teria ocorrido uma diversificação em cadeia, pelo fato de que a produção do óleo refinado estar relacionada à produção inicial da firma no plano tecnológico, visto que a tecnologia utilizada para o refino poder ser entendida como complementar àquela usada para o esmagamento da soja.

Na tipologia de CALORI & HARVATOPOULOS apud VERY (1991), a entrada na produção de óleo de soja pode ser entendida como uma diversificação-extensão, pelo fato de a empresa utilizar os recursos possuídos para obter uma boa posição concorrencial nas novas atividades. Na época, a Ceval já havia colocado em prática uma estratégia de colocar unidades de armazenamento de soja nas principais regiões produtoras do cereal, com o intuito de garantir o abastecimento da matéria-prima com quantidade necessária e menores preços, aliada à expansão da capacidade de esmagamento. Portanto, a empresa detinha, no ano em que foi iniciada a produção de óleo de soja, vantagens competitivas oriundas da política de abastecimento do cereal e da elevada capacidade de esmagamento e processamento. Já no início dos anos 80, a Ceval havia alcançado uma boa posição concorrencial na produção de óleo de soja refinado, sendo responsável por 9% do abastecimento do mercado nacional.

Em 1980, ocorre a mais importante diversificação realizada pela Ceval em sua história, representada pelo início das atividades de abate e industrialização de carnes, o que aconteceu através da compra de uma firma que possuía frigoríficos de suínos e aves em Santa Catarina e que mantinha acordos de integração com avicultores e suinocultores para criação e posterior fornecimento dos animais. Segundo declarações de executivos da Ceval, as motivações que nortearam esta diversificação foram a disponibilidade de recursos que superavam às necessidades para a expansão dos negócios na época e para enfrentar flutuações da demanda dos principais produtos. Na direção da diversificação, a empresa buscou a existência de sinergia entre a nova atividade e as antigas, já que o farelo de soja produzido pela empresa é um dos principais insumos usados na fabricação da ração que é dirigida aos produtores

integrados. Portanto, a inserção da Ceval no ramo de carnes, permitiu a mesma agregar valor ao seu principal produto.

No momento da entrada no ramo de carnes, a Ceval estava muito bem posicionada na indústria de esmagamento e processamento de soja, onde vislumbravam-se ainda boas perspectivas de rentabilidade. A disponibilidade de recursos em busca de valorização, aliada às elevadas taxas de crescimento experimentadas pela avicultura, teria sido um fator fundamental para a entrada naquele setor. Tal fato nos leva a classificar o movimento da empresa em direção à indústria de carnes, como sendo uma diversificação do tipo "desenvolvimento" na tipologia de CALORI & HARVATOPOULOS apud VERY (1991), e do tipo "investimento" na classificação de DETRIE & RAMANANTSOA (1986).

No ano de 1988, nova diversificação de atividades é realizada mediante o início da industrialização e comercialização de milho e seus sub-produtos e foi baseada na existência de sinergia com as atividades antigas da empresa. O milho é o principal ingrediente da ração completa utilizada para a alimentação de suínos, e principalmente, aves, participando com cerca de 45 % do custo da mesma. A partir do milho, a empresa começou a produzir canjica, fubá, farinha, óleo e creme vegetal, produtos que são distribuídos através dos canais que já eram utilizados pela empresa. Foi uma diversificação dentro da base tecnológica da Ceval, por representar a utilização de equipamentos para o esmagamento de um cereal, resultando deste processo farinha e óleo, assim como no caso da soja. A diversificação aconteceu na área de comercialização da empresa, por não necessitar a elaboração de um novo programa de vendas.

Até meados da década de 80, a Ceval concentrava seus esforços na produção e comercialização de produtos homogêneos, sendo a maior parcela de suas vendas realizada no mercado externo. Porém, em função dos riscos que a atividade oferecia, relacionados aos preços dos produtos no mercado internacional, bem como da política cambial brasileira, a empresa resolveu, a partir do final da década, ampliar a participação do mercado interno no faturamento, com o lançamento de produtos

diferenciados. Desta forma, a diversificação para o ramo de derivados de milho inseriu-se na nova política da empresa, através do lançamento de produtos destinados ao consumidor final.

Na tipologia de ANSOFF (1968), a entrada na produção de derivados de milho representa uma diversificação do tipo "horizontal" por ter resultado na elaboração de produtos novos, utilizando tecnologia conexas à empregada em atividade antiga e a clientela ser do tipo similar à das atividades existentes no momento.

No ano de 1989, a Ceval entra no ramo de produção de margarinas, dando continuidade à estratégia de ampliar a fabricação de produtos de maior valor agregado destinados para o consumidor final do mercado nacional. Apesar de a produção de margarina e mesmo de cremes vegetais representarem uma das etapas envolvidas na industrialização da soja, a sua realização refletiu para a Ceval a ocorrência de uma diversificação de atividades por resultarem em produtos destinados para mercados nos quais a empresa não participava anteriormente. Mesmo que o produto possa substituir o óleo de soja na fritura de alimentos, a maior parcela do seu consumo dá-se na forma de ingrediente para bolos, massas e como acompanhamento para pães e biscoitos, o que justifica não considerar a margarina como um produto substituto para óleo de soja.¹⁰

Além disto, como informam STULP & PLÁ (1993), na industrialização da soja, três fases devem ser percorridas: o esmagamento, o refino e a elaboração de produtos com maior valor agregado, sendo que em cada uma destas fases seria observada uma tecnologia diferente.

Esta diversificação foi motivada:

- a) pela possibilidade de utilizar matéria-prima comum a vários produtos (soja);
- b) no desejo de repartir os riscos relacionados à variabilidade das diferentes atividades associados à modificações das condições do ambiente.
- c) na utilização de rede de distribuição existente.

¹⁰ Segundo GORT, citado por RAMANUJAM & VARADAJAN (1989), dois produtos são direcionados a mercados diferentes se a elasticidade-cruzada da demanda são fracas, o que indicaria uma ocorrência de uma diversificação.

A entrada na atividade de produção de margarina e creme vegetal pode ser classificada como uma diversificação defensiva do tipo "contato", segundo a tipologia de CALORI & HARVATOPOULOS apud VERY (1991), pois mesmo que a atividade anterior fosse julgada ainda promissora, a empresa reconhecia a existência de riscos na maneira como a mesma era conduzida (produção de produtos homogêneos direcionados prioritariamente para o mercado externo). Além disto, foram utilizados recursos disponíveis para apoiar a nova atividade.

7.3.2. A Diversificação de Atividades na Sadia

A Sadia inicia as suas atividades no ano de 1944, com a produção de farinha de trigo e de derivados de carne suína. No ano de 1961, ocorre o início da produção industrial de frangos. Em 1973, começa o abate de perús. O abate de bovinos inicia-se no final da década de 60, porém a grande arrancada no setor acontece com a implantação de um abatedouro na região centro-oeste do país em 1976. Nesta década, dá-se ainda a entrada na cadeia produtiva da soja, com a produção de farelo e óleo bruto. No ano de 1986, começa a produção de óleo de cozinha. Na década de 90, a diversificação de atividades da empresa continuou com o lançamento de massas, de hidrogenados (margarina e creme vegetal). Portanto, pode-se afirmar que a Sadia participa dos seguintes segmentos industriais: abate e industrialização de carne suína, avícola e bovina, esmagamento e processamento de soja, produção de derivados de trigo.

A entrada da Sadia na avicultura foi posterior à uma experiência do fundador da empresa, Atílio Fontana, que no início da década de 50, havia montado uma granja-experimental no oeste catarinense. A ida de um funcionário da Sadia para conhecer a avicultura nos Estados Unidos, foi fundamental para a decisão da empresa de assumir aquela atividade nos moldes como a mesma era praticada naquele país, isto é, baseada na integração com avicultores. Para este funcionário, as pequenas propriedades

agrícolas de Concórdia reuniam condições para a implantação daquele sistema de integração. A expectativa era de que no país, a avicultura repetisse o sucesso observado nos Estados Unidos, Europa e Japão, a partir do pós-guerra, onde se dava a produção de linhagens com alta produtividade (SORJ & alli, 1982).

Esta diversificação da Sadia pode ser entendida como o aproveitamento de uma oportunidade vislumbrada no seu ambiente, pois a nova atividade prometia uma boa rentabilidade. Portanto, as motivações que conduziram a empresa a adentrar na avicultura foram as seguintes:

- 1) a empresa era muito dependente da suinocultura no que se refere à geração de seu faturamento e a avicultura era uma atividade que apresentava expectativas bastante favoráveis quanto à sua evolução. Além disso, podiam ser utilizadas na avicultura matérias-primas disponíveis (soja e milho).
- 2) existiam na região do oeste de Santa Catarina as condições necessárias para a criação de aves de forma integrada à empresa, as quais seriam: uma grande quantidade de pequenas propriedades utilizadoras do trabalho da família, experiência na engorda de animais.
- 3) vantagens comerciais podiam ser exploradas, baseadas na imagem da marca, de uma clientela já estabelecida e de redes de distribuição existentes. Os produtos provenientes da nova atividade poderiam ser comercializados com a mesma marca dos antigos, que era uma marca que detinha grande prestígio perante os consumidores, em decorrência de elevados gastos com publicidade associados a reconhecida qualidade dos produtos elaborados naquela época. Os novos produtos, por apresentarem algumas características que os aproximavam daqueles já produzidos, poderiam ser direcionados aos clientes da empresa. Entre essas características, podemos citar o fato de serem produtos alimentares fornecedores de proteína que viriam a ampliar o leque de opções oferecido pela empresa aos seus clientes. Com relação à distribuição do produto, o sistema logístico existente poderia ser utilizado na nova atividade, por ser uma atividade cujo produto requeria a armazenagem e o transporte a frio, assim como os produtos da

atividade original. Além disso, os mesmos canais de distribuição poderiam ser utilizados, isto é supermercados, açougues, armazéns.

Na tipologia proposta por ANSOFF (1977), a entrada da Sadia na avicultura, pode ser classificada como sendo uma diversificação horizontal por envolver uma tecnologia conexas e por utilizar a mesma rede de distribuição para os novos produtos. Segundo a tipologia de DETRIE & RAMANANTSOA (1986), a qual é baseada na posição competitiva e na maturidade da atividade original, teria ocorrido uma diversificação de investimento, pelo fato de a Sadia deter uma boa posição na indústria e a entrada na avicultura seria explicada pela disponibilidade de recursos que podiam obter uma boa rentabilidade a longo prazo na nova atividade. A atividade anterior, a suinocultura, na época requeria a realização de investimentos, pois apresentava-se em uma fase de crescimento, comportamento este atestado pelo consumo aparente dos produtos derivados de carne suína no país. Segundo dados apresentados em ALTMANN (1979), em 1960 o consumo percapta era de 6,75 kg, tendo atingido 7,36 kg no ano de 1965.

Na tipologia criada por CALORI & HARVATOPOULOS apud VERY (1991), fundamentada no nível de atratividade da atividade atual ou na possibilidade de explorar recursos disponíveis, a entrada na avicultura teria sido uma diversificação do tipo "Extensão" por permitir a utilização de recursos possuídos pela Sadia para obter uma posição concorrencial nas novas atividades. Esta diversificação apresenta ainda elementos que nos permitem classificá-la também como do tipo "desenvolvimento" pelo fato de que a atividade antiga ainda oferecia possibilidades de desenvolvimento, mas a nova apresentava perspectivas de alta rentabilidade.

A diversificação para o segmento de bovinos atendeu o objetivo da empresa de atuar nos três principais segmentos de produção de proteína animal. A entrada da Sadia neste setor foi com o intuito de suprir a necessidade de matéria-prima para a sua atividade industrial, bem como para comercializar no mercado interno e externo, carne processada e "in natura". A carne bovina é utilizada, junto com outros tipos de carne, na composição de vários produtos, tais como salsicha, salame, linguiça (RODRIGUES,

1976). Uma oportunidade surgida no ambiente que fez com que a implantação mais efetiva no setor fosse perseguida veio com os estímulos às exportações concedidos pelo governo brasileiro na década de 70 (WILKINSON, 1993). Nas vendas para o mercado interno, para os produtos industrializados de carne bovina, foram aproveitadas as vantagens comerciais, decorrentes da imagem de marca, uma clientela já estabelecida e redes de distribuição existentes.

De acordo com as tipologias de diversificação, a entrada da Sadia no abate e industrialização de carne bovina pode ser classificada como sendo uma diversificação horizontal, por envolver tecnologia conexa, se realizar em indústria onde a empresa atuava (indústria de carnes) e ocorrer a utilização da mesma rede de distribuição para vender os novos produtos. Na tipologia de DETRIE & RAMANANTSOA (1986) ter-se-ia uma diversificação de investimento, pelo fato de a empresa desfrutar de um ótimo posicionamento nos segmentos industriais em que atuava e a diversificação prometer satisfatória lucratividade. Na classificação de CALORI & HARVATOPOULOS apud VERY (1991) , estaríamos diante de uma diversificação-desenvolvimento por ter ocorrido a entrada em uma atividade que, na época, era promissora, mesmo que a avicultura estivesse oferecendo elevadas perspectivas de desenvolvimento.

A diversificação para a cadeia da soja foi uma decorrência da constatação da necessidade de melhoria da qualidade do farelo de soja utilizado pela empresa para a fabricação da ração que era destinada aos animais. Para satisfazer àquela necessidade, foram implantadas unidades produtivas visando atuar no esmagamento e processamento de soja, o que na década de 70, incluiu a produção do farelo e de óleo degomado de soja. Nas décadas seguintes ocorreu agregação de valor ao óleo degomado bruto, através da produção de óleo refinado e de derivados , como margarinas e hidrogenados.

A entrada da Sadia na cadeia da soja pode ser entendida, na classificação de ANSOFF (1977), como sendo de dois tipos, devido aos desdobramentos verificados no comportamento estratégico da empresa nas duas últimas décadas. A motivação inicial, como foi dito acima, consistiu na busca de melhoria da qualidade de um insumo fundamental para a produção de ração, significando, portanto, uma diversificação do

tipo integração vertical, pelo fato de que o destinatário da nova produção ser uma outra atividade da empresa. Os outros produtos derivados de soja (óleo refinado e hidrogenados) que surgiram mais tarde, foram destinados a novos clientes e utilizam sistema de distribuição similar ao explorado, visto que utilizam amplamente, os mesmos tipos de distribuidores (supermercados, armazéns), ainda que difiram o meio de transporte (não utilizam veículos frigorificados). Na tipologia de WRIGLEY & RUMELT apud DESREUMAUX (1993), ter-se-ia uma diversificação em cadeia, pois a partir da atividade inicial, novas atividades relacionadas à inicial no plano tecnológico vão surgindo, sem que o conjunto se baseie sobre uma única competência.

Na classificação de DETRIE & RAMANANTSOA (1986), a diversificação para a cadeia da soja seria do tipo "de suporte", por ter conduzido a um reforço das atividades iniciais e repousar na existência de sinergia entre as atividades antiga e as novas.

7.3.3. A Diversificação de Atividades na Perdigão

A Perdigão inicia suas atividades produtivas com o abate e industrialização de suínos em 1940. Neste mesmo ano, incorporou um curtume. Ainda na década de 40, a empresa instala um moinho de trigo. A entrada na avicultura dá-se no ano de 1958. Na segunda metade da década de 70, iniciou a atividade de extração e refino de óleo de soja e a produção de maçã. Em 1988, ocorre a entrada no ramo de telecomunicações (3 rádios e uma TV) e a produção de adubos orgânicos. Em 1989, começa a fabricação de ervilha e milho em conserva. Em 1990, a empresa começa a produzir creme vegetal. Outras atividades desenvolvidas pela Perdigão durante a sua evolução foram o abate e industrialização de bovinos e a hotelaria.

A evolução da Perdigão apresenta semelhanças com a da Sadia, pois ambas iniciaram suas atividades com o abate e industrialização de suínos. Posteriormente, com uma diferença de poucos anos, passaram a atuar na avicultura. Na década de 70, ambas

entraram no ramo de esmagamento e processamento de soja. Outra atividade comum é o abate e industrialização de bovinos. A entrada da Perdigão nestas atividades foi norteada pela busca de sinergia com as atividades antigas e pelas perspectivas em termos de rentabilidade das mesmas. Desta forma, a inserção na avicultura pode ser explicada pela perspectiva de rentabilidade que a atividade oferecia e por poder ser realizada em moldes semelhantes aos praticados na suinocultura, isto é, mediante a prestação de assistência técnica aos produtores rurais encarregados da engorda das aves. Além disto, os produtos poderiam ser distribuídos através dos canais de distribuição já utilizados pela empresa. Portanto, foi uma diversificação do tipo "horizontal", segundo a classificação de ANSOFF (1977), por ter sido baseada em uma tecnologia conexas e ter sido utilizada a mesma rede de distribuição para os novos produtos.

A diversificação para o ramo de esmagamento e processamento de soja foi baseada na grande sinergia existente entre esta atividade e aquelas da indústria de carnes, visto que do esmagamento da soja surge o farelo de soja que é um importante insumo para a produção de ração animal. A principal preocupação da empresa foi garantir a disponibilidade de farelo de soja de qualidade, que é fundamental na obtenção de ração com o nível de qualidade requerido para assegurar elevada produtividade dos produtores integrados. Com o passar do tempo, a empresa intensificou a sua participação na cadeia da soja, ampliando a produção de derivados e vendendo os mesmos nos mercados externo e interno. A produção de óleo de soja e de creme vegetal, apesar de representar uma expansão na linha de produtos derivados de soja, significa uma diversificação de atividades pelo fato de serem produtos vendidos em mercados diferentes.

Portanto, as produções de farelo e óleo degomado de soja, e posteriormente de óleo refinado e de creme vegetal podem ser classificadas na tipologia de WRIGLEY & RUMELT apud DESREUMAUX (1993), como diversificações em cadeia, pelo fato de as novas atividades estarem relacionadas à inicial no plano tecnológico, sem que o conjunto baseie-se sobre uma única competência. Apesar de a produção de creme vegetal e de óleo refinado representarem uma agregação de valor ao óleo degomado e

significarem um deslocamento da empresa na cadeia da soja, baseando-nos na tipologia de ANSOFF (1977), não classificamos estas diversificações como sendo do tipo "integração vertical", pois esta acontece quando os novos produtos são destinados às necessidades próprias da empresa, o que não é o caso para o creme vegetal e o óleo refinado que são produtos destinados ao consumidor final. Desta forma, tais atividades podem ser classificadas como sendo diversificações concêntricas por atenderem a novos clientes, utilizar uma tecnologia conexa às outras utilizadas na empresa e um sistema de distribuição similar ao que era explorado na época.

A inserção na bovinocultura respondeu à necessidade de matéria-prima para a produção de produtos industrializados, e configurou-se não somente com o abate dos animais, mas também com a criação animal, apesar de que a maior parte das necessidades de gado vinha sendo satisfeita através da compra no mercado. Uma tentativa da empresa de ampliar a sua participação neste ramo deu-se com a compra da fábrica de enlatados da Swift no ano de 1989, que permitiu à empresa, a comercialização de enlatados de carne industrializada (feijoada, dobradinha e salsicha). Teria sido uma diversificação do tipo "horizontal" na classificação de ANSOFF (1977), por resultar em produtos novos, elaborados com tecnologia conexa, direcionados para clientela similar à antiga.

Uma das primeiras atividades da Perdigão foi o processamento de couros e peles, criada em 1940, a qual apresentava grande sinergia com o abate de suínos na época e, mais tarde com o abate de bovinos, visto que estas atividades forneciam a matéria-prima principal para o curtume da empresa (o couro).

A produção de maçã foi agregada ao portfólio de negócios da empresa na segunda metade da década de 70. A sinergia com os outros negócios do grupo davam-se no campo comercial, visto que parcela da produção seria vendida através de canais de distribuição já utilizados, isto é, o comerciantes de alimentos, o que nos permite classificar esta diversificação como sendo do tipo "concêntrica" segundo ANSOFF (1977), ou "relacionada" na acepção de WRIGLEY & RUMELT apud DESREUMAUX (1993).

A produção de adubos orgânicos começou em 1988, e foi efetivada com a criação de uma empresa conjunta tendo como sócio a Associação dos Avicultores do Meio-Oeste. Nesta parceria, a Perdigão entrou com os equipamentos e a Associação com os dejetos de aves. Esta atividade apresentava uma sinergia indireta, pelo fato de que nos avários dos produtores integrados, após a partida do lote de frangos, havia a disponibilidade do material orgânico, que poderia ser transformado em receita a partir da sua transformação em adubo, representando, portanto uma fonte de receita adicional para os avicultores. Os lucros eram divididos entre a empresa e a Associação.

A diversificação para a produção de vegetais em conserva (milho, pimenta do reino, ervilha, palmito) ocorrida em 1990, apresentava sinergias com as atividades tradicionais da empresa. No caso do milho, este produto é o principal insumo da ração animal, podendo, portanto ser comprado em grande quantidade. Alguns daqueles produtos iam ser vendidos com a marca Perdigão (ervilha reidratada, milho verde e pimenta do reino), marca que detinha uma forte imagem no mercado. Além disto, os produtos iam ser distribuídos através das redes de distribuição existentes, proporcionando vantagens comerciais à empresa.

A entrada na indústria das telecomunicações destoa totalmente das outras diversificações realizadas pela Perdigão, pelo fato de a mesma apresentar baixíssimo nível de sinergia com as outras atividades, que se mostraria presente na possibilidade de anunciar os produtos da empresa na emissora de televisão e nas rádios com baixos custos. Porém, tal vantagem só ocorreria em Santa Catarina, espaço geográfico de atuação das emissoras, enquanto que os mercados dos produtos da empresa tem uma abrangência muito maior. Sendo assim, ocorreu uma diversificação do tipo "conglomerado", a qual se caracteriza pela presença na nova atividade de clientela, tecnologia e produtos novos, sem ligação com as atividades atuais da empresa.

As inserções da Perdigão na produção de maçã e no ramo de telecomunicações, quando analisadas com base na posição competitiva da empresa e maturidade da atividade original, podem ser vistas como o aproveitamento de oportunidades vislumbradas pela empresa no que se refere à rentabilidade, já que a empresa detinha

uma boa posição nas indústrias em que atuava, as quais ainda ofereciam boas perspectivas de crescimento.

7.3.4. A Diversificação de Atividades na Chapecó

A Chapecó inicia suas atividades na suinocultura em 1952, vindo a entrar na avicultura em 1974. Estas duas atividades sempre tiveram elevada participação na geração da receita da empresa. Outras atividades que a empresa veio a desempenhar na sua evolução tiveram o papel de dar suporte à suinocultura e à avicultura. Estas atividades foram as seguintes: construção civil (1976), processamento de dados (segunda metade da década de 80), reflorestamento (1990), criação de empresa de taxi aéreo (1986), corretagem de seguros (1978).

A inserção da Chapecó na indústria avícola aconteceu em um momento em que a empresa detinha uma boa posição na indústria suinícola, a qual continuava a oferecer boas possibilidades de desenvolvimento, apesar da falta de matéria-prima ocorrida no período de 1972 a 1974. Tal fato conduziu a um elevado grau de ociosidade nas plantas, trazendo como consequência uma redução na rentabilidade da empresa. Ao mesmo tempo, a avicultura oferecia perspectivas bastante favoráveis, o que era comprovado pela expansão da produção no país. Em 1970, a produção brasileira de carne de frango foi de 217 mil toneladas, vindo a atingir 401 mil toneladas quatro anos depois. Portanto, a variabilidade da rentabilidade da atividade de abate e industrialização de suínos foi um dos fatores que teria conduzido a Chapecó à diversificação de atividades, com o intuito de utilizar recursos que apresentavam elevado grau de ociosidade e reduzir a oscilação dos lucros.

Outro fator que facilitou a entrada da Chapecó na avicultura foi a existência de sinergia entre a mesma e a atividade anterior. Segundo declaração de dirigentes da empresa, as sinergias obtidas com esta diversificação no decorrer do tempo foram dos seguintes tipos:

a) sinergia de administração, proveniente da possibilidade de utilização dos procedimentos gerenciais utilizados na suinocultura na avicultura;

b) sinergia de investimento, resultante do uso conjunto da planta, de estoque de matérias-primas comuns, da transferência de pesquisa e desenvolvimento de um produto a outro, de base tecnológica semelhante. Deve ser ressaltado que o início dos abates de aves aconteceu em uma planta de abate de suínos que apresentava alto nível de ociosidade que mais tarde viria a se tornar especializada para o abate de frangos. Ambas as atividades utilizavam matérias-primas ou insumos comuns tais como ração, medicamentos, vitaminas, assistência veterinária, que são direcionados aos produtores integrados. As duas atividades possuem bases tecnológicas semelhantes, pois em ambas tem-se a ocorrência do abate de animais, que apresenta algumas etapas e equipamentos similares, além das semelhanças quanto a forma de abastecimento da matéria-prima, visto que o sistema de integração com produtores rurais poderia ser adotado na avicultura. Um fato que veio a ampliar a sinergia existentes entre a avicultura e a suinocultura foi a possibilidade de utilizar carne de frango na composição de diversos produtos derivados de carne suína ou bovina, a partir do surgimento do processo da desossa mecânica.¹¹

c) sinergia comercial, decorrente da utilização, por partes de ambas as atividades, de canais de distribuição, quadros de administração de vendas ou instalações de armazenamento comuns. Os produtos de ambas as atividades podiam ser distribuídos através de açougues, mercearias, supermercados, feiras, podiam ainda utilizar os mesmos meios de transporte e de instalações de armazenamento (câmaras frigoríficas) e podiam ser comercializados pela mesma equipe de vendas;

A diversificação para a avicultura pode ser classificada como sendo do tipo "horizontal" na concepção de ANSOFF (1977), pelo fato de ter sido em direção a um negócio que apresentava tecnologia conexa, clientela similar em relação à atividade antiga, e utilizar a mesma rede para vender os novos produtos. Na tipologia de CALORI

¹¹ Este procedimento está relacionado ao surgimento de equipamentos que permitem a retirada da carne que fica no pescoço e no dorso do frango após a desossa manual

& HARVATOPOULOS apud VERY (1991), teríamos uma diversificação-extensão, devido à exploração de recursos para conquistar uma boa posição competitiva nas novas atividades.

Quanto às outras atividades da empresa, mencionadas acima, a maioria delas tinha como objetivo, como já foi dito, dar suporte às atividades principais. A inserção na construção civil foi realizada com o intuito de construir aviários, pocilgas e prédios industriais para o grupo e para terceiros, principalmente produtores integrados. A criação de empresa relacionada ao processamento de dados objetivou fundamentalmente a melhoria na coleta, armazenamento e processamento de informações na empresa. O surgimento da corretora de seguros teve como objetivo proteger o patrimônio da Chapecó. A atividade de reflorestamento visava o suprimento de lenha para a empresa. A entrada da Chapecó nestas atividades pode ser caracterizada como sendo diversificações do tipo "suporte", segundo a tipologia de DETRIE & RAMANATSOA (1986)

7.3.5. A Diversificação de Atividades da Coopercentral

A Coopercentral iniciou suas atividades com o abate e industrialização de suínos em 1973. No ano de 1980, a cooperativa começou abater bovinos, atividade que durou até 1983. Dois anos depois (1985), ocorreu a entrada no setor de produção de sucos concentrados de frutas cítricas e, em 1987, deu-se o ingresso na avicultura.

A entrada no abate de bovinos aconteceu para garantir o fornecimento de matéria-prima para a produção de industrializados, visto que a carne bovina participa na composição de vários produtos em conjunto com a carne suína. Foi, portanto, realizada para dar suporte à atividade principal da cooperativa. Na classificação de ANSOFF (1977), teria sido uma diversificação do tipo "integração vertical" devido ao fato de toda a produção da atividade ser utilizada como matéria-prima de uma outra atividade da empresa.

A inserção na avicultura em 1987, foi motivada pelos seguintes fatores:

- a) esta atividade prometia rentabilidade superior às oportunidades de expansão das atividades nas quais a empresa atuava;
- b) para reduzir os riscos e incertezas relacionados à obtenção de grande parcela do faturamento em um único mercado. Mesmo que nesta época, a cooperativa já atuasse na produção de suco de frutas, esta atividade detinha uma participação reduzida no faturamento;
- c) Segundo declaração do presidente da Coopercentral, a entrada na avicultura significou a complementação das atividades da cooperativa, visto que os associados poderiam facilmente iniciar a criação de frangos, utilizando a mão-de-obra familiar, o que representaria o ganho de uma renda adicional. Com relação a isto, deve ser ressaltado o caráter social da cooperativa que, em tese, se manifestaria no objetivo de ampliar a renda de seus associados. Desta forma, a cooperativa ao iniciar o abate de frangos, estaria abrindo espaço para agregação de valor de um produto que viria a ser produzido pelos seus associados.

No que se refere à existência de sinergias entre a avicultura e as atividades anteriores da Coopercentral, segundo um dirigente da mesma, estas foram dos seguintes tipos:

- a) sinergia comercial, devido à utilização conjunta de canais de distribuição, equipe de administração de vendas e de instalações de armazenamento comuns;
- b) sinergia operacional, decorrente da ampliação da utilização de instalações e pessoas, da maior diluição de gastos gerais, das vantagens de curvas de aprendizagem comuns, e da compra de grandes quantidades de insumos.

No que concerne à posição competitiva da cooperativa nas atividades tradicionais e o valor econômico vislumbrado na avicultura, observou-se que, na época (metade da década de 80), a Coopercentral tinha uma posição competitiva média na suinocultura, a qual ainda oferecia boas possibilidades de desenvolvimento, sendo que a diversificação para a avicultura teria ocorrido devido às ótimas perspectivas oferecidas pela avicultura.

O início da produção de sucos de frutas em 1985 esteve vinculada ao vislumbamento de uma oportunidade de negócio para os associados da cooperativa, visto que a matéria-prima já era produzida em pequena escala por estes. Desta forma, a nova atividade estimulou o plantio de novos pomares, o que representou o surgimento de uma nova fonte de renda para os associados. Esta atividade detém uma pequena participação no faturamento (cerca de 5%) da cooperativa e a maior parte da produção é destinada ao mercado externo.

7.3.6. Conclusão da Seção

As empresas líderes da indústria brasileira de carnes, no decorrer de seus processos de crescimento, recorreram à diversificação de suas atividades, seja porque desejavam repartir os riscos associados à atuação em uma única atividade, em busca de maior rentabilidade financeira, para dar suporte às atividades tradicionais, ou para realizar seus potenciais de crescimento.

De um modo geral, na escolha dos negócios para os quais diversificar, verificou-se uma preocupação das empresas de permanecer próximas das bases tecnológicas ou das áreas de comercialização em que atuavam, com o intuito de se beneficiarem das sinergias existentes entre as atividades novas e as antigas. Isto explica a entrada das firmas na avicultura e na bovinocultura, na cadeia da soja e na fabricação de outros produtos alimentares.

Das três empresas que atuam na cadeia da soja (Sadia, Perdigão e Ceval), a última apresentou um comportamento diferente em relação às outras duas no que se refere às suas evoluções. A Ceval iniciou suas atividades na indústria da soja, vindo mais tarde entrar no abate e industrialização de carnes, ao passo que a Perdigão e a Sadia começam na indústria de carne, e somente na década de 70 passaram a beneficiar a soja. Portanto, a Ceval procurou agregar valor a uma "commoditie", visto que o farelo de soja é um dos principais insumos do alimento das aves e suínos, enquanto que as

outras duas empresas procuraram ampliar a sua competitividade nas cadeias das carnes mediante a garantia de qualidade do farelo de soja utilizado na elaboração da ração.

7.4. A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

7.4.1. Evolução da Internacionalização das Indústrias Avícola e Suinícola Brasileiras

No ano de 1973, a avicultura brasileira deparou-se com uma crise ocasionada por um excesso de produção em relação à demanda, o que levou muitas pessoas ligadas ao setor vislumbrarem a exportação como solução para aquela situação. Porém, a posterior elevação dos preços fez com que a idéia não fosse colocada em prática.

Dois anos mais tarde, em 1975, uma empresa de comércio exterior especializada na venda de produtos alimentares, a Brascan, por achar que o frango oferecia boas perspectivas de venda no mercado externo, realizou uma pesquisa no mercado brasileiro, através da qual levantou informações sobre o potencial de produção, qualidade do produto, possibilidade de atendimento de grandes encomendas. No momento seguinte, esta empresa manteve contatos com trading companies atuantes em países do Golfo Pérsico. A tentativa de formação de um pool de abatedouros para efetuar as exportações não foi bem sucedida, devido à falta de estrutura dos mesmos.

Contudo, a maior empresa do setor na época, a Sadia, resolveu fazer uma experiência, e enviou 25 toneladas para os Emirados Árabes, seguida por uma remessa de 30 toneladas para a Grécia. Meses depois, a trading company brasileira firmou o primeiro grande contrato de exportação com duas tradings árabes, envolvendo 1,9 mil toneladas de frango, que requereu a formação de um "pool", composto pela Sadia, Perdigão e Seara (atual Ceval). Com o atendimento a outros pedidos, a exportação de frango em 1975 atingiu 5,9 mil toneladas, das quais 3,8 mil foram enviadas pela Sadia, 1,35 mil pela Perdigão e 0,7 mil pela Seara (AVICULTURA INDUSTRIAL, 1975).

No ano de 1977, a Brascan tinha a expectativa de firmar contratos para a exportação de 50 mil toneladas, que seria atendida com o fornecimento de frangos pela empresas Perdigão, Seara e Jensen, de Santa Catarina; Minuano e Coopave do Rio

Grande do Sul, e Granja Betinha, Granja Icarai, de São Paulo; e Rio Branco de Minas Gerais. A Sadia, nesta época, já havia montado um escritório comercial em Milão, a partir do qual realizava negociações com países do Oriente Médio (AVICULTURA INDUSTRIAL, 1976).

Já no início das exportações brasileiras de frango, uma empresa ocupou um nicho de mercado que lhe proporcionou uma rentabilidade superior, a Cooperativa Agrícola de Cotia, através da venda de coxas e asas para o Japão, produto de preço mais elevado que era apreciado pelos consumidores de maior poder aquisitivo.

As exportações de frango beneficiaram-se dos incentivos governamentais que eram concedidos naquela época às vendas para o exterior, com o intuito de o país obter saldo positivo na sua balança comercial. Em 1977, as exportações eram livres do pagamento do Imposto Sobre os Produtos Industrializados e o Imposto Sobre a Circulação de Mercadorias, e as empresas exportadoras tinham direito ao reembolso de 15% do valor das vendas para o exterior para compra de bens de capital produzidas no Brasil, além do retorno de 15% do valor do frete, quando o este era efetuado por navios de empresas brasileiras (LIMA, 1984)

O papel que vinha sendo desempenhado pela Brascan, passou a ser cumprido por entidades que reuniam empresas exportadoras de frango, que foram criadas para superar as dificuldades para exportação por empresas isoladas. As entidades que surgiram no ano de 1976 foram a Associação Brasileira de Exportadores (ABEF) e a União Nacional de Exportadores (UNEF), que acabou se associando à ABEF.

Até o final da década de 70, as exportações eram realizadas por grandes Trading Companies (UNEF e Interbrás¹²) ou grandes empresas integradoras.

Desde 1975 até a metade da década de 80, a maior parte das exportações brasileiras era direcionada ao Oriente Médio, região composta por países que tinham expandido as suas importações de carne de frango (e de outros alimentos) e que tinham incrementado substancialmente suas disponibilidades de divisas, devido às vendas de

¹² A Interbrás era a empresa de comércio exterior da Petrobrás, encarregada da compra de petróleo e derivados no mercado internacional.

seu principal produto de exportação (petróleo). Em muitas ocasiões as vendas de frango para o Oriente Médio estiveram associadas à compra de petróleo pelo Brasil em países daquela região, fato que explica a participação da Petrobrás, através da Interbrás, nas vendas externas (SORJ, 1982). Em 1983, 90% das exportações brasileiras de frangos foram destinadas ao Oriente Médio e o Brasil era responsável por 40% das importações de frangos da região. Dois anos mais tarde (1985), os países do Oriente Médio absorviam 75% das exportações brasileiras (AVICULTURA INDUSTRIAL, 1985).

A exportação brasileira de frangos experimentou diferentes momentos no que se refere à sua evolução. O período de 1975 a 1980 foi a fase de maior expansão, quando foi verificada uma taxa média anual de crescimento de 117% ao ano. A exportação continuou crescendo até 1982 e, a partir daí, entrou em uma fase de declínio. A situação mudou em 1988, quando as vendas ao mercado internacional cresceram em relação ao ano anterior, comportamento que se manteve até 1994. Em 1995, as quantidades exportadas reduziram-se relativamente a 1994, mas o valor das exportações subiu de US\$ 567 milhões para US\$ 636 milhões (tabela 23).

Tabela 23 - Exportação brasileira de frangos

(Em 1000 t)

Ano	Quantidade	Ano	Quantidade	Ano	Quantidade	Ano	Quantidade
1975	3,5	1980	169	1985	273	1990	299
1976	19,6	1981	293	1986	225	1991	321
1977	32,8	1982	302	1987	215	1992	376
1978	50,8	1983	289	1988	237	1993	417
1979	81,0	1984	287	1989	244	1994	481
						1995	429

Fonte: Associação Brasileira dos Exportadores de Frango (ABEF)

O Brasil alcançou uma posição de destaque entre os maiores exportadores de carne de frango. Entre 1976 e 1984, o país ampliou a sua participação no mercado internacional, a qual passou de 2,6% para 17,9%. No período 1987 a 1989, a participação ficou na faixa de 11%, tendo se estabilizado ao redor de 13% daí em diante, apesar de algumas oscilações, ocupando, portanto, a segunda posição (tabela 24)

A redução da participação do Brasil no mercado mundial de frango a partir de 1986 está relacionada aos subsídios concedidos pelos governos dos Estados Unidos e

Comunidade Econômica Européia aos exportadores de frango para aumentar a sua competitividade, ao aumento da produção interna dos países importadores, extinção do crédito-prêmio por parte do governo brasileiro, alto custo dos financiamentos para as exportações e o alto custo do transporte marítimo (REVISTA NACIONAL DA CARNE, 1986). O subsídio dos Estados Unidos surgiu como resposta ao subsídio francês para a exportação de carne de frango. Em 1988, o governo americano fornecia aos exportadores um montante de US\$ 750 por tonelada, ao passo que na França o subsídio atingia US\$ 350 /t (AVICULTURA INDUSTRIAL, 1988), fato que conduziu o Brasil a perder os mercados do Egito e Iraque.

Tabela 24 - Principais países exportadores de carne de frango

(Em %)

País / Ano	1976	1978	1980	1982	1984	1985	1986	1988	1990	1994	1995
Holanda	35,8	30,9	22,7	12,8	13,0	12,8	12,2	12,2	10,9	10,7	10,8
Estados Unidos	23,1	20,6	22,2	15,4	13,7	13,9	16,1	18,7	22,4	33,9	34,4
França	15,2	16,7	21,8	19,9	20,8	19,8	20,2	18,3	18,2	13,3	12,2
Brasil	2,6	4,7	12,0	17,2	17,9	17,9	13,8	11,5	12,0	13,3	13,4
Dinamarca	8,4	7,7	5,0	3,6	3,5	3,7	3,0	2,7	2,8	--	--
Hungria	--	--	--	10,3	10,7	10,1	10,7	11,3	7,7	--	--
Tailândia	0,5	1,9	1,9	1,9	2,2	2,8	4,3	4,7	5,6	4,4	4,4
Alemanha	3,2	2,2	3,0	2,7	1,4	2,0	1,2	1,2	1,1	--	--
Hong Kong	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,3	0,5	1,3	3,1	5,4	5,5
China	--	--	3,0	2,6	2,4	0,8	2,0	1,4	1,6	5,0	5,6

Fonte: FAO - Food and Agriculture of the United Nations

A partir de 1984, o Brasil compensou a perda dos mercados acima citados com a exportação de cortes de frango para o Japão, produto no qual as empresas brasileiras apresentavam vantagens em relação aos concorrentes, pois certos cortes para serem efetuados conforme o gosto dos japoneses, devem ser feitos manualmente¹³. O Brasil por ter custo de mão-de-obra bastante inferior aos verificados nos Estados Unidos e na Europa, conseguiu alcançar uma boa posição naquele mercado. Com o passar do tempo, outros mercados foram abertos para o frango em corte, o que tem resultado na expansão desta forma de apresentação da carne de frango no total das exportações, como pode ser visto na tabela 25. Em 1984, os cortes representavam 11% das exportações de carne de

¹³ Os importadores japoneses enviam periodicamente ao Brasil técnicos para orientar a elaboração dos cortes de acordo com o gosto do consumidor japonês.

frango, vindo a atingir 47% em 1995. Desta forma, ocorreu uma redução na importância do Oriente Médio como comprador da carne de frango brasileira, pois a participação de 90% em 1983, veio a atingir 60% em 1990, e 53% em 1992, ao passo que a Ásia e a Europa alcançaram participações de 15% em 1992.

Tabela 25 - Participação do frango inteiro e em partes na exportação brasileira de frangos

(Em %)

Especificação	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Inteiro	88,9	86,8	80,4	76,8	69,6	66	72	63	64	66	62	53
Partes	11,1	13,2	19,6	23,2	30,4	34	28	37	36	34	38	47

Fonte: Associação Brasileira dos Exportadores de Frango

As tabelas 26 e 27 mostram os principais mercados para o frango inteiro e em partes no período de 1988 a 1994. Para o frango inteiro, a Arábia Saudita mantém elevada participação em todo o período, ao passo que outros países do Oriente Médio apresentam menores compras. Chama a atenção, a expansão da participação da Argentina, pois de 0,8% em 1991 atinge 15% em 1994. Quanto à carne de frango em cortes, Japão, Hong Kong, Alemanha, Suíça são os principais importadores.

Tabela 26 - Destino da exportação brasileira de frangos inteiros e em partes, segundo os países importadores, no período 1988 a 1991

(Em %)

Países/Ano	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Arábia Saudita	64	52,3	46,5	59,3	52,1	54,1	48,9
Kwait	7	7,8		3			
USA	6						
Omã	5						
Cuba	5	12,8	12,6	9,1		0,4	0,4
Bahrein	3		3,4	3,6			
E.Árabes		4,9	6,7	7,7	5,4	3,8	3,7
Iêmen				6,4	5,8	2,1	0,9
Angola		4,7	5,5		0,4		
URSS			10,5				
Argentina				0,8	8,2	6,1	15

Fonte: Associação Brasileira dos Exportadores de Frango.

Tabela 27 - Destino das exportações brasileiras de frango em partes, no período 1988 a 1995

(Em %)

País / Ano	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Japão	53	44,6	40,2	46	42,1	31,4	27,8	45,5
H.Kong	12	13,7	14	14,3	12,9	13,11	11,5	20,6
Suíça	12	10,8	12,3	6,9	14,5	3,6	2,4	
Cingapura	6			2,2				
I. Canárias	5			1,6				
Itália	5	4,6	6,7	4,9	5,7	5,7	4,2	2,2
Alemanha		8,8	10,3	14,2	16,8	14,1	10,6	4,7
Outros	7	17,5	16,5	9,9				27,0

Fonte: Associação Brasileira dos Exportadores de Frango.

Um fato que chama a atenção desde o início da exportação de frango é o elevado grau de concentração econômica. No período de 1975 a 1994, a participação das cinco principais empresas exportadoras excede, na maioria dos anos, 70% do volume total vendido no mercado internacional. Na década de 90, em três anos, esta participação supera os 90% e em dois ficam ao redor de 85%. Quanto às duas principais empresas, nos anos 90, elas foram responsáveis por cerca de 60% das exportações brasileiras de frango (tabela 28). Cabe ressaltar que as quatro empresas líderes são todas objeto do presente estudo (Sadia, Perdigão, Ceval e Chapecó).

Tabela 28 - Principais empresas exportadoras de frangos em quantidade
(Em %)

EMPRESAS	1975 a 1980 (1)	1982	1988	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Sadia	28,7	26,32	47,5	36,2	34,6	36	34,7	29,2	30
Perdigão	20,2	22,33	25,7	28	28,3	25,8	24,6	23,7	24
Ceval	6,8	3,66	8,47	9,2	14,3	8,6	13,7	12,7	15,3
Chapecó	6,2	9,15	7,43	14,4	7,6	10,9	9,5	8,7	8
Frangosul	1,4	4,98	4,69	5,6	5,3	6,6	8,4	8,8	
Eliane			2,24	2,5	2,6			4,0	
Mínuano	3,0	3,03	1,96	2,5	3,3			3,3	4
Rio Branco	3,1	5,54							
Granja Betinha	5,7	6,64							
Coop. Av. Vale Taquari	10,3								
Soc. Av. Louveira	3,0								

Fonte: Associação Brasileira dos Exportadores de Frango

(1) Extraído de LIMA (1984)

No que se refere à composição das exportações de frango, observou-se, para o período 1990 a 1994, que a Sadia foi a líder incontestável durante todo o período para o frango inteiro, ao passo que para o frango em partes, o melhor desempenho coube à Perdigão (tabela 29).

Tabela 29 - Principais empresas exportadoras de frangos inteiros e em partes no Brasil, no período 1990 a 1994

(Em %)

Emp/Ano	1990		1991		1993		1994	
	Inteiros	Partes	Inteiros	Partes	Inteiros	Partes	Inteiros	Partes
Sadia	40,7	19,8	41,3	18,5	39,6	24,5	36,8	18,4
Perdigão	26,6	31,2	19,6	34,3	20,4	31,4	20,3	28,1
Chapecó	16,4	6,5	10,8	2,4	10,6	7,5	10,2	6,4
Ceval	7,5	13,1	15,1	12,9	13,3	14	9,9	16,7
Frangosul	7,1		6,5	3,3	10,5	4,3	11,1	5,7
Eliane		8,3		7,2		5,2		9,4
Minuano		8,3	0,8	7,6		7,1	1,5	5,7
Copercen							0,6	1,5
Avipal							2,2	0,2

Fonte: Associação Brasileira dos Exportadores de Frango

Quanto à carne suína, sua exportação teve início em 1970, sendo interrompida oito anos mais tarde devido à ocorrência de peste suína. A partir de meados da década de 80, as vendas externas foram retomadas, porém no ano de 1988, e mais recentemente (de 1992 em diante) é que se observa os períodos de maior exportação, devido às vendas para Argentina e Hong Kong (tabela 30). Na suinocultura, o Brasil não apresenta a mesma competitividade da avicultura. Seus principais concorrentes, Estados Unidos, Europa e Taiwan possuem material genético de qualidade superior e políticas governamentais estimuladoras das exportações. Além disso, importantes mercados compradores criam barreiras tarifárias e não-tarifárias na forma de regulamentos severos sobre controle da qualidade, que impedem ou dificultam as vendas do produto brasileiro. Apesar de cerca de 80% da produção de carne suína ser comercializada no Brasil sob a forma de produtos industrializados, a sua exportação se dá basicamente "in natura". A abertura do mercado da Argentina, no âmbito do Mercosul, tem proporcionado às maiores empresas da indústria suinícola, boas oportunidades quanto às vendas de produtos industrializados, e a líder do setor já manifestou seu interesse em montar uma unidade fabril na Argentina.

Tabela 30 - Exportações brasileiras de carne suína. Anos selecionados

(Em mil t)

Ano	1975	1977	1978	1981	1982	1984	1986	1987	1988	1990	1991	1992	1993	1994
Quantidade	5	12	4	1,2	2,6	6,3	7,2	8,9	20	13	17	44	35	32

Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Derivados de Suínos

7.4.2. A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

7.4.2.1. A Internacionalização da Sadia

A Sadia é uma empresa que tem procurado no decorrer das últimas duas décadas ampliar a sua atuação no mercado internacional, como pode ser constatado pela observação dos dados sobre exportação contidos na tabela 31. No período 1975 a 1980, as exportações cresceram a uma taxa média anual de 36%, a qual se reduziu na década de 80 para 9%. No período 1990 a 1994, as exportações cresceram em média 15% ao ano.

Tabela 31 - Receita com exportação da Sadia

(Em US\$ milhões)

ANO	VALOR	ANO	VALOR	ANO	VALOR	ANO	VALOR
1975	9	1980	106	1985	262	1990	280
1976	21	1981	173	1986	223	1991	315
1977	24	1982	115	1987	233	1992	454
1978	21	1983	204	1988	283	1993	425
1979	42	1984	248	1989	251	1994	567

Fonte: Relatórios Anuais.

Já na década de 60, a empresa deu os primeiros passos na direção de atingir o objetivo de atuar no mercado externo, através da exportação de modesta quantidade de carne bovina e suína para o Mercado Comum Europeu e a Suíça.

Na década de 70, continuaram a ser vendidos lotes de carcaças inteiras e partes de suínos e bovinos para Espanha, Portugal, Itália e França. Em 1975, ocorreram as primeiras exportações de frango da Sadia, que foram direcionadas para o Oriente Médio e, nos anos seguintes foram observadas elevadas taxas de crescimento no volume exportado. Segundo informações fornecidas pela empresa em material de divulgação (SADIA - 50 ANOS), as exportações de frangos vieram a representar um escoadouro para o excesso de produção, já que a expansão da avicultura se mostrava mais rápida do que o crescimento do consumo interno. Ainda nesta década, outros produtos passaram a ser exportados, tais como carne bovina cozida, peito de peru defumado, almôndegas e cortes especiais de peru e frango, além de produtos derivados de soja.

Para abrir mercados no exterior, a Sadia realizou viagens de observação e contatos com clientes potencias. Ao mesmo, a empresa procurou desenvolver produtos adequados à demanda dos consumidores dos outros países, com base em informações obtidas com técnicos e industriais europeus sobre os mercados e hábitos alimentares de diversos países.

Para dar maior apoio às exportações, em 1979 foi criada a Sadia Trading, mediante a transformação de um departamento de exportação. No decorer da década de 80, o grupo passou a exportar para um maior número de países e aumentou a pauta dos produtos exportados, ocorrendo também uma ampliação da participação dos produtos de maior valor agregado. No ano de 1984, as exportações representaram 34% do faturamento da Sadia, sendo que 50% das vendas externas foram para o Oriente Médio, para onde foram enviados frangos congelados inteiros e em partes, cortes de carnes bovina in natura, produtos industrializados de carne bovina (corned beef, almôndegas, quibes e hamburques) além de produtos industrializados de carne de frango (almôndegas e hamburques). Naquela região, a Sadia vendia frango com marca própria e realizava campanha publicitária, além de realizar promoções nos pontos de venda e de participar de feiras alimentícias, quando divulgava seus produtos.

Na década de 90, a Sadia procurou ampliar a sua participação no mercado externo através da abertura de escritório de venda em Tóquio e com a criação de uma associação com a empresa Granja Três Arroyos para a distribuição de seus produtos no mercado argentino. Para este mercado, lançou uma linha de 70 produtos. Nesta década ficava muito claro nas manifestações públicas de dirigentes da empresa a intenção de intensificar a sua internacionalização e, neste sentido, a empresa permaneceu atenta aos gostos de diferentes mercados, importou equipamentos e introduziu novas técnicas de processamento para a produção de novos produtos. Fato ilustrativo deste comportamento foi o lançamento em 1994 no mercado japonês de coxa de frango desossada e congelada vendida em pedaços de 15, 20 e 25 gramas, que requereu a importação de equipamento para calibrar o peso dos pedaços. Ainda no mercado

asiático, a Sadia montou em associação com uma empresa local, uma churrascaria na China, que está permitindo à empresa um maior conhecimento sobre aquele mercado.

Nos últimos anos da primeira metade dos anos 90, a prioridade da Sadia no seu processo de internacionalização tem sido o Mercosul e, mais especificamente, o mercado argentino. Em 1993, as exportações para a Argentina atingiram US\$ 19 milhões, e no ano seguinte US\$ 23,4 milhões.

Nos primeiros anos, os principais produtos direcionados ao mercado argentino foram peças de carne in natura porém, mais recentemente, verifica-se aumento nas vendas de produtos industrializados (principalmente de carne suína). Em 1994, a Argentina absorveu 2,2 mil de toneladas de produtos industrializados contra 0,5 mil embarcados em 1992 (tabela 32). Naquele ano, a Sadia deteve uma participação de 1,5% no mercado de produtos industrializados de carne argentino e, segundo declaração de um dirigente da empresa, o objetivo fixado para 1995 era dobrar as exportações de industrializados para este mercado. Neste sentido, a empresa tem desenvolvido novos produtos adaptados ao gosto dos argentinos, mediante a realização de pesquisas de mercado, e tem buscado criar uma forte imagem de sua marca, mediante crescentes gastos com campanhas publicitárias. Em 1995, foi desfeita a joint-venture que a Sadia tinha na Argentina, através da compra da parte do grupo Três Arroyos, o que deu origem à Sadia Argentina, que atua como braço distribuidor na Argentina.

Tabela 32 - Exportações da Sadia para a Argentina, no período 1992 a 1994
(Em mil t)

Ano / Produto	Carne de aves	Carne de suínos	Industrializados
1992	4,3	9,5	0,5
1993	7,0	4,7	
1994	6,6	2,1	2,2

Fonte: Sadia

Quanto à composição das exportações, no período 1989 a 1995, observou-se a um aumento da participação dos derivados de carnes e uma redução da participação dos produtos derivados de soja (tabela 33)

Tabela 33 - Composição das exportações da Sadia, no período 1989 a 1995
(Em US\$ milhões)

Produto /Ano	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Carnes	141	190	241	348	325	411	334
Soja	109	90	74	106	100	156	63
Total	250	280	315	454	425	567	397

Fonte: Relatórios Anuais

Tabela 34 - Composição das exportações da Sadia, no período 1989 a 1995
(Em %)

Produto/Ano	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Carnes	56,4	67,8	76,5	76,6	76,5	72,5	84,1
Soja	43,6	32,2	23,5	23,4	23,5	27,5	15,9

Fonte: Elaborada a partir dos dados da tabela 33

Apesar das diversas declarações de dirigentes da empresa sobre o objetivo de ampliar a participação da mesma no mercado internacional, de torná-la uma multinacional, constata-se que o comportamento da companhia tem se mostrado errático, pois dependendo do nível de preço que vigora nos mercados interno e externo, quantidades maiores ou menores de produtos são direcionadas àqueles mercados. Duas declarações de executivos da Sadia servem para ilustrar este comportamento. Um diretor explicou a menor exportação de 1995 em relação ao ano anterior, com as seguintes palavras: "*fomos forçados a desviar 80 mil toneladas de frango do mercado externo para o mercado interno, em função da sobrevalorização do real*" (GAZETA MERCANTIL, 1996a). O maior volume de mercadorias vendido no mercado internacional no primeiro semestre de 1996 em relação a igual período do ano anterior teve a seguinte explicação: "*não houve aumento de demanda, isto favoreceu as exportações*" (GAZETA MERCANTIL, 1996b)

Os principais estímulos para a Sadia atuar no mercado internacional na década de 70 foram a existência de capacidade ociosa e a existência de incentivos governamentais. Nos anos 80 e 90 as principais motivações foram provenientes da impossibilidade de realizar no mercado interno o potencial de crescimento do grupo, reduzir a dependência do mercado doméstico, aproveitar economias de escala e a existência de capacidade ociosa.

7.4.2.2. A Internacionalização da Perdigão

Na década de 60, a Perdigão entra no mercado internacional vendendo couro e madeira. Em meados da década seguinte (1975), realiza a sua primeira exportação de frangos. No ano de 1980, as vendas externas de frangos representavam 50% da produção da Perdigão e se dirigiam para a Arábia Saudita, Kuwait, Alemanha, Itália, Japão, Cingapura e Hong Kong.

Em 1989, o grupo japonês Mitsubishi comprou 3% do capital acionário da Perdigão para solidificar a parceria comercial existente desde 1985 entre os dois grupos, que se caracteriza pela atuação da Mitsubishi como representante comercial da Perdigão no Japão distribuindo os produtos para dois clientes que fazem o leque de distribuição para o mercado japonês. Os recursos da venda destas ações serviram para ampliar dois frigoríficos especializados no atendimento do mercado japonês. Esta parceria permitiu que no ano seguinte, o Japão fosse responsável por 55% das exportações da Perdigão.

Em 1990, a Perdigão montou uma joint-venture com o grupo português Valouro para fabricar embutidos de aves e carne bovina, com o intuito de facilitar sua atuação no mercado europeu.

Segundo seus diretores, o sucesso que a empresa alcançou no mercado internacional deve-se à adaptação dos produtos às peculiaridades de cada mercado. Os consumidores do Oriente Médio preferem o frango inteiro com um peso entre 850 g e 1,2 kg. No Extremo Oriente (Japão, Cingapura e Hong Kong) a preferência recai sobre carne escura (coxa e sobrecoxa) e o frango deve atingir o peso de 2,6 kg antes do abate para que tenham pernas e asas grandes. Para a Europa, devem ser enviados peito, carne branca sem pele e osso, sendo que os alemães compram peito de frango recheado. A Perdigão vende seus produtos no exterior com a marca dos clientes.

Para dar suporte à sua atuação no mercado internacional, a empresa mantém três escritórios comerciais no exterior e procura participar de feiras alimentícias para divulgar seus produtos e tomar conhecimento das novidades. Sobre a sua participação no Salão Internacional da Alimentação, um diretor da empresa fez a seguinte

declaração: " Se o SIAL apresenta a sofisticação final de um bom produto de frango ou suíno, vamos querer examinar o produto e produzi-lo aqui, até com alguns aperfeiçoamentos". Esta afirmação deixa claro a importância da atuação do mercado externo para o desenvolvimento da empresa.

No ano de 1994, a Perdigão fez uma associação com a empresa argentina Lactona para comercializar seus produtos naquele país. Segundo seus dirigentes, o consumidor argentino possuía um gosto refinado e, desta forma, poderia vir a consumir os produtos mais caros que o mercado brasileiro não estava absorvendo. De acordo com uma reportagem publicada recentemente (GAZETA MERCANTIL,1996c), efetivamente a empresa vinha conseguindo aumentar a sua presença no mercado argentino com produtos de maior valor agregado.

No período 1980 a 1995, as exportações foram crescentes até 1993, quando as vendas externas alcançaram US\$ 239 milhões, caindo nos dois anos seguintes (tabela 35). Desde 1988, a participação da exportação na geração do faturamento, somente em dois anos não superou os 20%, tendo ficado perto dos 30% em três anos mais recentes, fato que denota a importância do mercado externo para a empresa (tabela 36).

Tabela 35 - Receita das exportações da Perdigão, em vários anos.

(Em US\$ milhões)

Produto /Ano	1980	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Complexo soja	**	16	11	11	28	60	38	0,0	**
Complexo carne	**	74	90	105	113	144	201	219	**
Total	40	90	101	115	141	204	239	219	205

Fonte: Relatórios Anuais.

** dados não disponíveis

Tabela 36 - Participação do mercado externo na geração do faturamento da Perdigão, no período 1988 a 1995

(Em %)

Ano	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Exp/Fat	23	17	17	22	34	29	27	21

Fonte: Relatórios Anuais.

A Perdigão é a líder na exportação de aves em partes, atividade que entre os anos de 93 e 94 ampliou sua participação no faturamento da empresa (tabela 37). Isto se insere na estratégia da companhia de agregar valor aos seus produtos para atingir

mercados mais sofisticados, já que para os produtos "commodities" a concorrência está ficando cada vez mais acirrada, devido à entrada de novos competidores em cena (China, Tailândia, Hong Kong). Além das partes de frango, a Perdigão vem apresentando em feiras alimentícias produtos desenvolvidos no seu Centro de Pesquisas, tais como empanados pré-fritos de frango, coxa e peito pré-fritos de aves, peito de frango recheado.

Tabela 37 - Participação relativa dos produtos exportados na receita líquida da Perdigão, nos anos de 1993 e 1994

(Em %)

Produtos / Ano	1993	1994
Aves - partes	13,7	15,8
Aves - inteiros	13,7	11,8
Suínos - cortes	3	2,2

Fonte: Perdigão

7.4.2.3. A Internacionalização da Ceval

A participação da Ceval no mercado internacional teve seu início com a exportação de soja e seus derivados (óleo e farelo) a partir de meados da década de 70, período em que a oleaginosa alcançou elevadas cotações. Além disso, a empresa foi beneficiada com os incentivos governamentais à exportação que vigoraram nesta década e nos primeiros anos da década 80.

Até a metade dos anos 80, o mercado externo foi responsável por parcela considerável das receitas da Ceval, absorvendo produtos homogêneos derivados de soja. O congelamento da taxa de câmbio em 1986, no âmbito do plano de combate à inflação (Plano Cruzado), fez com que a companhia auferisse prejuízo no balanço daquele ano. A resposta da empresa veio na forma de uma mudança estratégica, com a expansão da produção direcionada ao mercado interno de produtos de maior valor agregado para o consumidor final. Segundo um diretor da empresa, o redirecionamento para o mercado interno foi para reduzir riscos "*pois os mercados externos estão sujeitos a alterações violentas de preços e há também a própria política governamental de estimular ou não as exportações*". As

exportações que tinham representado 80,8% do faturamento da Ceval em 1985, flutuam ao redor de 40% na década de 90 (tabela 38).

Tabela 38 - Participação dos mercados interno e externo na geração do faturamento da Ceval

(Em %)

Merc/Ano	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Interno	45,2	34,8	21,5	19,2	51,6	47,2	37,8	47,1	59,8	67,2	58,0	56,8	55,2
Externo	54,8	65,2	79,5	80,8	48,4	52,8	62,2	52,9	40,2	32,8	42,0	43,2	44,8

Fonte: Relatórios Anuais

Ao mesmo tempo, observou-se o início das exportações de carnes em 1987, que geraram 7,7% das receitas de exportação da empresa, participação que apresentou uma certa estabilidade até o final desta década. Nos primeiros anos da década de 90, o setor de carnes ampliou significativamente a sua importância nas vendas externas, sendo responsável por pouco mais de 20% destas. Tal comportamento relaciona-se com a continuidade do crescimento das exportações de carnes e a redução das vendas dos produtos do setor soja (ver tabelas 39 e 40).

Tabela 39 - Receitas das exportações da Ceval, no período 1985 a 1994

(Em US\$ milhões)

Prod/Anos	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Soja	176	236	250	426	544	458	241	359	458	821
Carnes	--	--	21	28	29	32	67	99	92	129
Milho	--	--	--	7	2	6	6	11	12	10
Total	176	236	271	461	575	496	314	469	562	960

Fonte: Relatórios Anuais

Tabela 40 - Composição das receitas das exportações na Ceval, no período de 1985 a 1994.

(Em %)

Prod/Anos	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Soja	100	100	92,3	92,4	94,6	92,3	76,7	76,5	81,5	85,5
Carnes	--	--	7,7	6,1	6,3	6,5	21,3	21,1	16,4	13,4
Milho	--	--	--	1,5	0,4	1,2	1,9	2,3	2,1	1,0

Fonte: Elaborada a partir de dados da tabela 39

No setor de carnes, a Ceval optou por aumentar as exportações de produtos com maior valor agregado. Os cortes foram responsáveis por 35% das vendas externas de frango em 1993, vindo a atingir 54% em 1994, 78% em 1995, e 50% em 1996. A empresa adaptou abatedouros para atender às exigências do mercado internacional. O

abatedouro localizado na cidade de Jundiaí foi adaptado para produzir exclusivamente frangos para o Japão. Os principais mercados da empresa neste setor são os seguintes: Alemanha, Suíça, Itália, Japão e Oriente Médio, e os produtos são vendidos com a marca Seara (tabela 41)

Tabela 41 - Destino das exportações de frango da Ceval em 1994
(Em %).

País	Participação
Extremo Oriente	34
Oriente Médio	39
Europa	20
América Latina	7

Fonte: Ceval

Assim como as outras empresas líderes da indústria brasileira de carnes, a Ceval montou uma subsidiária na Argentina em 1991, ano em que começou exportar para este país seus derivados de frango e suínos. Em 1995, a Ceval passou a deter na Argentina um complexo de esmagamento e processamento de soja, ao adquirir uma das principais empresas do setor naquele país.

Ainda dentro da sua estratégia de internacionalização de suas atividades, no início dos anos 90, a companhia, para ampliar seu acesso ao Mercado Comum Europeu, constituiu a Coproleo, junto com os grupos brasileiros Mappin e Itamaraty e uma empresa estatal portuguesa, composta por uma unidade de esmagamento de soja e outra para refino e hidrogenação de óleos vegetais para a produção de óleos refinados.

Para verificar a possibilidade de lançar novos produtos e conseguir novos clientes, a Ceval participa de feiras internacionais. Por exemplo, pode-se citar a participação na feira SIAL (Salão Internacional da Alimentação), realizada na França, quando verificou que os consumidores dos países desenvolvidos estão mais racionais e consideram em suas compras de alimentos aspectos como nutrição, paladar e a praticidade.

Segundo declarações de dirigentes da empresa, as principais motivações da Ceval para a realização de vendas no exterior nas décadas de 80 e 90, foram os seguintes por ordem de importância:

MOTIVAÇÃO	Década de 80	Década de 90
Reduzir a dependência do mercado doméstico	1	1
Aproveitar as economias de escala	2	2
Perspectivas de crescimento do mercado interno eram inferiores ao potencial de crescimento da firma	3	4
Maior rentabilidade das vendas externas em relação àquelas do mercado interno	4	3
Mercado interno saturado ou muito competitivo	5	5
Existência de capacidade ociosa	6	6
Incentivos governamentais	7	7

Fonte: Questionário aplicado na empresa

7.4.2.4. A Internacionalização da Chapecó

As primeiras exportações realizadas pela Chapecó aconteceram no ano de 1977 e foram de 200 toneladas de frangos para o Oriente Médio. No decorrer dos anos, a empresa tem procurado ampliar as suas vendas para o exterior, no que tem sido bem sucedida. A exportação de frango que tinha sido de US\$ 27,2 milhões em 1988, atingiu em 1994 US\$ 66 milhões. Para os produtos derivados de carne suína, os valores para aqueles anos foram, respectivamente, US\$ 5,8 milhões e US\$ 12 milhões (tabelas 42 e 43)

Tabela 42 - Chapecó - Exportação de produtos de aves e derivados, no período 1988 a 1994

(Em US\$ milhões)

Ano	1988	1989	1990	1991	1993	1994
Valor	27,2	29,8	31,8	27,7	65,7	66

Fonte: Relatórios Anuais

Tabela 43 - Chapecó - Exportação de produtos derivados de carne suína, no período 1988 a 1994

(Em US\$ milhões)

Ano	1988	1989	1991	1993	1994
Valor	5,8	3,2	3,4	12,2	12

Fonte: Relatórios Anuais

O aumento das vendas no mercado internacional se refletiu na expansão da importância das exportações na geração do faturamento da Chapecó, já que a participação de 16,9% registrada em 1989 foi largamente superada a partir de 1992,

visto que esteve sempre ao redor de 30% (tabela 44). A nível de setor, para os produtos derivados de carne de frango, ao redor da metade da produção tem sido direcionada para o mercado externo, enquanto que para os derivados de carne suína o mercado externo absorve reduzida parcela da produção (tabelas 45 e 46).

Tabela 44 - Chapecó: participação do mercado externo no faturamento da Chapecó
(Em %).

Produto/Ano	1990	1991	1991	1992	1993	1994
Merc Externo	16,9	20,9	16,2	34,5	29	29,4
Prod de Aves	14,5	19,7	14,5	28,5	24,4	24,8
Prod Suínos	2,4	1,2	1,7	16,9	20,9	4,6

Fonte: Chapecó - Perfil Empresarial

Tabela 45 - Chapecó - Participação do mercado interno e externo nas vendas de produtos derivados de carne de frango

(Em %)

Mercado / Ano	1990	1991	1992	1993	1994
Mercado Interno	54,2	68,1	41,4	49,6	54,5
Mercado Externo	45,7	31,8	58,6	50,3	45,5

Fonte: Elaborada a partir de dados contidos em Relatórios Anuais

Tabela 46 - Chapecó - Participação dos mercados interno e externo nas vendas de produtos derivados de carne suína

(Em %)

Mercado / Ano	1990	1991	1992	1993	1994
Mercado Interno	96,9	96,9	91,0	92,7	93,1
Mercado Externo	3,0	3,0	9,0	7,2	4,8

Fonte: Elaborada a partir de dados contidos em Relatórios Anuais.

No decorrer da década de 90, a Chapecó ampliou a exportação de produtos com maior valor agregado para aumentar a rentabilidade. O frango em cortes que representou 23% das vendas de carne de frango no mercado internacional em 1993, alcançou 49% em 1995. Os principais mercados da companhia para as vendas de frango em 1994, foram os seguintes: Arábia Saudita que foi responsável por 16,4% das vendas, Europa com 16,4%, Argentina com 9,9%, Japão com 12,2% e Hong Kong com 4,4%.

Um país que se tornou um importante mercado para os produtos da Chapecó é a Argentina. Até 1991, a companhia não havia realizado nenhuma exportação para este

país. O surgimento do Mercado Comum do Cone Sul (Mercosul) estimulou a Chapecó a criar em Buenos Aires em 1992 uma joint-ventures para distribuir seus produtos no mercado argentino, com sócios locais com experiência no setor, para assegurar um aprendizado mais eficaz sobre o mercado argentino. Para este mercado, são exportados produtos tais como frangos inteiros, carne suína congelada, industrializados de carne suína, embutidos e defumados, produtos comercializados com a marca da Chapecó, em embalagens com textos escritos em espanhol. Atualmente, cerca de 50% das exportações de derivados de suínos da companhia são direcionadas à Argentina. Para fundamentar a entrada naquele mercado, foi feita uma pesquisa de mercado para conhecer os gostos dos consumidores, o que resultou na adaptação dos produtos atender aos mesmos. Neste sentido, a Chapecó utiliza em seus produtos derivados de carne suína vendidos neste país condimentos que agradam os argentinos e lançou a paleta cozida, produto tradicional na culinária local.

Segundo declarações de dirigentes da empresa, na década de 70 as principais motivações da Chapecó para realizar a exportação de seus produtos foram a existência de capacidade ociosa e os incentivos governamentais. Nos anos 80, os maiores estímulos foram a maior rentabilidade das vendas externas em relação àquelas do mercado interno, o aproveitamento de economias de escala e mercado interno muito competitivo. Na década de 90, além destas motivações, foram citadas ainda que as perspectivas de crescimento do mercado interno eram inferiores ao potencial de crescimento da firma, e que as exportações permitiriam à empresa reduzir a dependência do mercado doméstico.

Até 1995, a Chapecó utilizava-se de Tradings Companies para realizar suas exportações, ano em que constituiu a Chapecó Trading para prestar serviços relacionados à importação e exportação para o grupo e para terceiros.

7.4.2.5. A Internacionalização da Coopercentral

A presença da Coopercentral no mercado internacional foi iniciada com a exportação de suco de frutas em 1986. Dois anos mais tarde, ocorreu a primeira exportação de frango, com a venda de 500 toneladas de frango para Cuba e 100 toneladas de partes nobres desossadas (coxa, asa e peito) para o Japão. Na década de 80, os produtos comercializados no exterior foram cortes de frango, frango inteiro congelado e suco de uva e de laranja e foram responsáveis por cerca de 2% do faturamento. Os principais mercados foram a Alemanha para os sucos, e a Arábia Saudita, Rússia, Cuba e Japão para a carne de frango.

Nos anos 90, os principais mercados para o frango foram Japão e Itália (cortes) e Arábia Saudita (inteiro). Os países maiores compradores da carne suína foram Argentina e Hong Kong. Em 1990, 20% da produção de carne de aves foi para o exterior. Um dirigente da cooperativa informou que o destino das exportações depende da habilidade de vender onde existir demanda. Os produtos são vendidos no exterior com as marcas da cooperativa, Aurora e Peperi, mas não é realizada publicidade nos mercados externos onde atua. A empresa deixou um de seus frigoríficos encarregado de atender as exigências internacionais quanto a embalagem individual de cortes no pacote e criou em 1995 um departamento de exportação para organizar melhor a sua presença no mercado externo. Em 1990, a exportação representou cerca de 8% das receitas da Coopercentral.

As razões que levaram a Coopercentral se dirigir para o mercado externo, numeradas de acordo com a ordem de importância, foram as seguintes:

MOTIVAÇÕES	Década de 80	Década de 90
Maior rentabilidade das vendas externas em relação àquelas do mercado interno	1	2
Mercado interno saturado ou muito competitivo	2	3
Reduzir a dependência do mercado doméstico	3	1
Perspectivas de crescimento do mercado interno eram inferiores ao potencial de crescimento da firma	4	4
Aproveitar economias de escala	5	5

Fonte: Entrevista realizada na empresa

7.4.3. Conclusão da Seção

As empresas líderes da indústria brasileira de carnes tem se mostrado bem sucedidas na sua presença no mercado internacional, o que é comprovado pelas crescentes receitas obtidas com suas exportações. Os bons resultados alcançados podem ser creditados aos esforços das firmas de coletar informações sobre as tecnologias de processo e de produto mais modernas existentes no exterior e sua posterior utilização, na prospeção constante de novos mercados, e na busca do atendimento às suas especificidades.

Quanto aos estágios da internacionalização, inicialmente as empresas realizaram exportações ocasionais, o que foi sucedido pelo maior comprometimento com a atividade através da participação em feiras alimentícias internacionais, visitas a clientes potenciais, realização de publicidade e promoções de venda nos mercados consumidores, criação de departamento de exportação ou de Tradings. Ainda com relação a isto, cabe destacar que as remessas de mercadorias para o exterior sem realização de investimento no exterior, foram seguidas pelo estabelecimento de escritórios comerciais, unidades de distribuição, e pela implantação de unidades produtivas em outros países. A criação de Joint-Ventures ou a formalização de acordos com empresas locais tem sido estratégias utilizadas com frequência a partir de meados dos anos 80, para facilitar a penetração em vários países.

Quanto aos mercados das firmas, verificou-se que não houve uma escolha dos mesmos em função de sua proximidade geográfica ou cultural em relação ao nacional. As firmas procuraram atuar em todas as regiões onde existesse demanda para seus produtos e onde fossem competitivas. Para tal, adaptaram seus produtos para atender os gostos dos consumidores, o que envolveu a forma de abate de aves, forma de apresentação (inteiros, em cortes, ou industrializados), peso, cor.¹⁴

Em todas as empresas enfocadas nesta pesquisa, dirigentes ressaltaram os benefícios que a exportação trouxe não só em termos de aumento de faturamento, mas

¹⁴ O frango vendido para os países árabes deve seguir um ritual: a lâmina deve ser bem afiada para degolar a ave e permitir um rápido escoamento do sangue. O abate deve ser realizado com o funcionário posicionado com a cabeça para a Meca, cidade sagrada dos muçulmanos (GLOBO RURAL, 1989)

também em termos do desenvolvimento da avicultura, devido às exigências dos importadores, o que as conduziu a criar novos produtos e a se adequar na genética, no manejo e na alimentação. Os reflexos deste comportamento das empresas se refletiu no mercado interno, com a venda de produtos de melhor qualidade e menor preço.

As principais motivações apontadas pelas firmas para internacionalizarem suas atividades foram: reduzir a dependência do mercado doméstico, aproveitar economias de escala, realizar o potencial de crescimento, reduzir capacidade ociosa, e mercado interno saturado ou competitivo. As empresas citaram também os incentivos governamentais nas década de 70 até meados dos anos 80.

7.5. A ESTRATÉGIA DE FILIÈRE

Antigamente, a maioria das atividades relacionadas à suinocultura e à avicultura eram realizadas dentro das fronteiras da propriedade agrícola. Para a alimentação dos animais eram utilizados produtos cultivados pelo agricultor, os reprodutores, matrizes e os leitões suínos, bem como os pintos de um dia proviñham dos cruzamentos realizados na fazenda, local onde ainda acontecia o abate e parte considerável do consumo, ficando a cargo do produtor a comercialização do excedente da produção. Porém, com a intensificação da urbanização no país, deu-se um aumento na demanda de alimentos, o que conduziu à industrialização da avicultura e da suinocultura, decorrente do surgimento de agentes especializados na realização das diversas etapas do processo produtivo. Esta nova divisão do trabalho, e a consequente especialização dos agentes econômicos nas diversas fases da produção resultou em um grande incremento de produtividade e de eficiência e numa grande expansão da produção.

A especialização e a complementaridade das operações relacionadas à produção de produtos derivados de carne de suínos e aves caracteriza a existência das filières suinícola e avícola. Os estágios que compõem estas filières são a Seleção e Melhoramento Genético, a Alimentação Animal, a Criação dos Animais, o Abate e Industrialização e a Distribuição. A seguir, é feita uma análise sobre o comportamento

das empresas em relação a cada segmento da filière, isto é, se atuam diretamente naquele segmento mediante a fabricação de algum produto ou serviço, se exercem algum controle sobre o mesmo e, desta forma, obtém o produto em condições privilegiadas, ou se simplesmente recorrem ao mercado e o adquirem.

7.5.1. Seleção (Melhoramento Genético) e Produção de Matrizes

Consiste na seleção de animais, com base no cruzamento entre raças, com o intuito de obter linhagens que proporcionem maior eficiência reprodutiva, maior taxa de conversão alimentar, crescimento mais rápido, maior rendimento de carne na carcaça, elementos que permitem uma redução dos custos de produção.

Na suinocultura, até o final da década de 50, a banha era o principal produto, amplamente utilizada na preparação e conservação de alimentos (LANZER & MALHEIROS, 1993). Com o aumento da demanda por produtos cárneos e a substituição da banha pelo óleo de soja, as agroindústrias passaram a se preocupar em obter uma matéria-prima animal que apresentasse maior rendimento de carne, o que resultou na importação de raças de suínos, com destaque para a Large White, Landrace e a Duroc.

Visando deter animais adaptados às condições climáticas e de manejo brasileiras, os principais abatedouros do país passaram a desenvolver programas de melhoramento genético ou a comprar de fornecedores especializados. O melhoramento genético inicia-se com a importação de animais de linhas puras que, em seguida, são cruzados entre si ou mesmo com animais de linhagens nacionais, de acordo com as características desejadas para o suíno resultante. A etapa posterior consiste na multiplicação do suíno melhorado geneticamente e a sua distribuição para os produtores integrados.

A Sadia foi a pioneira entre as empresas atuantes na produção de derivados de carnes, a criar um núcleo de melhoramento genético em 1977, onde gerou um suíno híbrido, o hipersadia. A partir de 1984, a empresa procurou reduzir a incidência de

doenças nos suínos, mediante o desenvolvimento dos animais SPF (Specific Pathogen Free - livre dos patógenos específicos).

A Perdigão adquire matrizes de raças puras da Agrocere e através de granja multiplicadora produz reprodutores e matrizes que são fornecidos aos produtores integrados.

A Ceval entrou na indústria de carnes através da aquisição da empresa Seara, no ano de 1980. A Seara já no final dos anos 70 realizava melhoramento genético de suínos a partir do cruzamento de animais puros importados, e controlava a distribuição do material genético aos integrados. A seguir, passou a produzir reprodutores suínos a partir de sêmen importado utilizando inseminação artificial. Em 1996, a Ceval comprou empresa AgroEliane, a qual já possuía granja, onde procedia o cruzamento de animais de raças puras.

O grupo Chapecó no ano de 1995 inaugurou seu Núcleo de Genética e Multiplicação de suínos, com o intuito de aprimorar animais de raças selecionadas para aumentar o teor de carne na carcaça e reduzir a conversão alimentar. O núcleo recebe material genético da Agrocere-Pig. A empresa repassa matrizes próprias para os integrados.

A Coopercentral no decorrer da sua evolução realizou o suprimento de material genético de qualidade de animais obtidos a partir da multiplicação em suas granjas de animais importados das raças Landrace, Duroc e Large White.

Na filière avícola, o segmento que mais contribuiu para o grande avanço da atividade foi, sem sombra de dúvida, aquele onde se realiza o desenvolvimento das linhagens. Na busca de certas características para a ave, procede-se a cruzamentos de raças, controlados a partir de bancos genéticos. As pesquisas realizadas conduziram a elevados ganhos de produtividade e, conseqüentemente, reduções de custo e preço das aves, associados a uma menor taxa de conversão de alimento em carne, da redução da idade para abate e na rapidez no ganho de peso (tabela 47).

Tabela 47 - Produtividade mundial do frango de corte. Vários anos

ANO	1930	1950	1970	1980	1990
Peso do frango (Kg)	1,5	1,6	1,6	1,70	2,0
Conversão alimentar	3,50	2,50	2,0	2,0	1,9
Idade de abate (dias)	105	70	49	49	45

Fonte: A Granja (1990)

Para que o ganho de produtividade da ave geneticamente melhorada fosse efetivado, foram realizadas pesquisas nas áreas de alimentação e patologia avícola, visando a sua produção industrial (SORJ, 1982).

Apesar de algumas tentativas de instituições públicas para a produção de linhagens nacionais de alta produtividade, até o momento não foram alcançados resultados positivos. As empresas da indústria avícola optaram por não realizarem pesquisas para criação de novas linhagens devido à alta magnitude do investimento necessário, seu longo prazo de maturação e a necessidade de elevada escala de venda para proporcionar uma rentabilidade adequada ao investimento realizado (LIMA, 1984).

Desta forma, o país encontra-se totalmente dependente do exterior para obter as aves geneticamente melhoradas, através da importação das aves-avós, que são a geração posterior às aves-bisavós resultantes do processo de seleção genética. A partir das aves-avós são geradas as matrizes que dão origem aos pintos de um dia, os quais após a engorda, transformam-se nos frangos que serão abatidos. Algumas empresas líderes atuam como representantes das firmas multinacionais produtoras das aves-avós (Sadia e Perdigão) e produzem as matrizes que permitirão a posterior produção e distribuição dos pintos de um dia para os integrados. As outras empresas enfocadas neste estudo, (Ceval, Chapecó e Coopercentral) realizam a compra de aves-avós no mercado, produzem as matrizes que são criadas em granjas, onde geram ovos que são postos em incubatórios, onde ocorre o seu choco artificial e o encaminhamento dos pintos de um dia para o segmento de engorda.

As empresas abatedouras que são representantes das empresas estrangeiras que desenvolvem as linhagens detêm vantagem em relação às outras, em decorrência da

transferência mais rápida de tecnologia possibilitada pelo contato direto com as firmas produtoras de linhagens.

A única empresa da indústria avícola que desenvolveu linhagens de aves no Brasil foi a Perdigão. O processo foi iniciado com a importação de avós de linhagens Roaster, uma ave de maior dimensão que o frango e de carne tenra, o que vinha de encontro aos anseios do mercado consumidor, principalmente em ocasiões festivas. Por não querer mais depender da tecnologia genética importada dos Estados Unidos, a Perdigão montou uma equipe de técnicos especializados em melhoramento genético e em nutrição animal, que através da realização de cruzamentos das avós importadas, conseguiram estabilizar 11 linhagens. A ave resultante ficou conhecida como "chester". A continuidade do programa de melhoramento genético do chester tem resultado no incremento da produtividade da ave, fato atestado pela redução da idade de abate e da conversão alimentar (tabela 44).

Tabela 48 - Ganhos de produtividade do Chester, nos anos de 1982 e 1993

Especificação	1982	1993
Idade de Abate (dias)	87,69	66,01
Conversão Alimentar	2,841	2,325

Fonte: Perdigão

7.5.2. Alimentação Animal

Na suinocultura e avicultura industriais, o principal alimento dos animais consiste na ração, a qual é disponível em dois tipos. O primeiro tipo é a ração completa, que é composta pela mistura de milho, farelo de soja, farelo de algodão, farinha de carne, adicionados ao núcleo (composto de cálcio, fósforo, sódio e magnésio). O segundo tipo de ração é conhecido como concentrado, que se diferencia em relação à ração completa por não conter milho, o qual lhe é adicionado na propriedade agrícola.

No custo de produção do frango e do suíno, a alimentação responde por 70% do total. Na produção da alimentação (ração), o milho detém uma participação de 40 a

45% do custo de produção, ao passo que o farelo de soja é responsável por 25 a 30%. Desta forma, o custo de produção da indústria de carnes depende do preço do milho e da soja. Tal fato conduziu as empresas a eleger a disponibilidade de milho e soja na região como um dos principais parâmetros para a localização de suas unidades fabris.

As empresas da indústria de carnes não internalizaram a atividade de produção de grãos, os quais são produzidos por um grande número de agricultores e o seu preço é estabelecido no mercado. Ao não integrarem a atividade, as empresas ficaram livres da realização de elevados investimentos na compra de terras e dos riscos associados à produção agrícola. NICOLAU (1995) coloca como outras possíveis razões a homogeneidade dos produtos, a pulverização da oferta e a existência de mercado internacional (especialmente no caso da soja).

As agroindústrias que fabricam sua própria ração compram o milho e a soja (ou farelo de soja) de produtores, cooperativas, atacadistas, de outras empresas do ramo, ou mesmo do governo através da Comissão de Financiamento da Produção (CFP). A intensificação, no decorrer das duas últimas décadas, da adoção dos contratos de integração com os criadores para a engorda dos animais, o qual contempla a distribuição pela indústria da ração ao integrado, resultou no aumento da participação da indústria de carnes na produção de ração. Segundo LAZZARINI & alli (1996), no ano de 1996, as empresas integradoras seriam responsáveis por 45% da produção total de rações para aves e suínos, e de acordo com ROCHA DOS SANTOS (1993) estas mesmas empresas seriam responsáveis por cerca de 70% da produção das rações consumidas na produção intensiva de carnes. A tabela 49 mostra a evolução da produção de ração de quatro das cinco empresas enfocadas neste estudo.

Tabela 49 - Produção de ração das empresas líderes da indústria de carnes para alguns anos

(Em 1000 t)

Empresa/Ano	1982	1984	1986	1988	1990	1992	1994
Sadia	923	1109	1373	1356	1504	1788	2170
Perdigão	----	----	----	577	755	873	842
Ceval	----	----	----	232	414	566	659
Coopercentral	----	----	----	124	168	210	222

Fonte: Relatórios Anuais das empresas

Nota: ---- Dados não disponíveis

As cinco empresas líderes fabricam a ração que fornecem aos integrados e que utilizam para os seus matrizeiros. A Sadia e a Perdigão iniciaram sua produção de ração ainda na década de 50, ao passo que as outras três firmas o fizeram na década de 70. Aquelas duas empresas e a Ceval produzem o farelo de soja que utilizam na elaboração da ração, enquanto que a Chapecó e a Coopercentral o adquirem no mercado. Deve ser ressaltado que as empresas que fabricam o farelo de soja o fazem para garantir a qualidade do mesmo, e que as mesmas detém importante participação na cadeia produtiva da soja, produzindo também óleo e margarina (Ceval e Sadia).

As razões que levaram as empresas líderes da indústria a fabricarem a ração foram:

- a) garantir o fornecimento contínuo para os produtores integrados, afim de não interromper a produção de aves e suínos;
- b) possibilitar o aproveitamento de resíduos do abate, tais como ossos, sangue, penas, na produção de ração e, consequentemente reduzir seu custo;
- c) garantir a qualidade dos alimentos para obter elevada produtividade na criação dos animais e reduzir seus custos de produção;
- d) a apropriação do lucro gerado na fabricação da ração;
- e) garantia de mercado para o escoamento da produção da ração, devido à obrigatoriedade da compra da mesma por parte dos produtores integrados.

7.5.3. Criação dos Animais (Engorda)

As formas tradicionais de obtenção de insumos nos vários setores industriais são a sua aquisição no mercado ou a sua produção pela empresa industrial. Na indústria de carnes brasileira, os animais são a principal matéria-prima para a produção final, e parcela considerável do abastecimento das empresas ocorre através da formalização de contratos com produtores agrícolas que ficam responsáveis pela engorda dos animais e a sua posterior entrega para a indústria quando atingem a idade de abate, no que ficou conhecido como sistema de integração.

No sistema de integração, a agroindústria repassa aos produtores integrados todo um pacote tecnológico, composto por animais selecionados geneticamente, rações especiais, vacinas, medicamentos, projetos de aviários e pocilgas e assistência técnica, através da qual os integrados recebem instruções de como efetuar o manejo na criação. O valor destes insumos é descontado da remuneração dos produtores, no momento da entrega à agroindústria dos lotes de animais. As empresas líderes das indústrias avícola e suinícola e a maior parte das empresas de porte médio que atuam na região sul possuem seus sistemas de integração com produtores agrícolas.

As raízes do sistema de integração datam do início da década de 50, quando a empresa Sadia começou a se preocupar com a qualidade da matéria-prima utilizada na fabricação dos produtos derivados de carne suína. Até aquela época predominava a criação do porco tipo banha, o qual proporcionava bons resultados na fabricação de banha e toucinho, mas era inadequado para a industrialização da carne. Visando estimular os produtores agrícolas a criarem um porco com maior rendimento de carne, a empresa passou, inicialmente em conjunto com a Associação Rural e depois de forma independente, a fornecer experimentalmente reprodutores selecionados, rações e orientações de manejo. Os resultados obtidos despertaram o interesse dos fornecedores de animais para a empresa de adquirir os insumos da Sadia e a seguir as orientações de manejo recomendadas, o que conduziu a empresa a criar em 1961 um departamento de fomento agropecuário.

Neste mesmo ano, a Sadia entrou na avicultura de forma integrada, após ter constatado o sucesso desta forma de organização da produção nos Estados Unidos. Seu funcionamento baseava-se no fornecimento pela empresa de pintinhos, ração e o suporte técnico, ao passo que o integrado ficava encarregado da construção dos aviários, do alojamento e cuidado das aves e de sua posterior entrega à Sadia, momento em que seriam descontados o custo do insumos fornecidos. Na suinocultura, a implantação da integração com vínculo contratual entre o criador e a agroindústria começou em 1972. (CEAG, 1978)

Segundo pesquisa conduzida pelo CEAG junto às principais empresas da indústria de carnes de Santa Catarina, as principais razões que as levaram a não internalizar a engorda dos animais e adotar o sistema de integração com os produtores agrícolas, foram a economia de recursos que precisariam ser gastos em instalações e terras para a montagem de aviários e pocilgas, a menor rentabilidade da atividade, evitar os riscos decorrentes de fatores climáticos, manejos e doenças. Ainda segundo este trabalho, as vantagens apontadas para as empresas foram o abastecimento constante de matéria-prima de maior qualidade e rendimento, redução dos custos industriais no abate, padronização de carcaças, possibilidade de aumentar a produção de matéria-prima, possibilidade de rápido aumento da matéria-prima de mesmo padrão, redução de espaço, tempo e capital de giro necessário para estocagem de matéria-prima no período anterior ao abate (CEAG, 1978).

Muitas das vantagens acima citadas decorrem da coordenação exercida pela empresa industrial nas filières avícola e suinícola. O fornecimento aos integrados de pintos de um dia, matrizes e reprodutores suínos provenientes de linhagens de elevada performance e rações associada à assistência técnica dispensada, permite à empresa controlar a qualidade dos mesmos e obter animais com elevado rendimento, carcaças padronizadas e alta qualidade de carne. A redução do nível dos estoques nos vários estágios da filière provém da possibilidade de programação da produção em função das estimativas do volume de vendas dos produtos finais.

A Sadia foi a pioneira no processo de integração, o qual só passou a ser adotado por outras empresas, após a constatação dos resultados positivos obtidos, no começo da década de 70 (CEAG, 1978). Até meados da década de 70, predominou o sistema de ciclo completo, no qual o integrado executa todo o ciclo de produção do suíno, sendo pouco verificado o sistema de produtores especializados de leitões e terminadores.

No decorrer das duas últimas décadas, as intenções de modificações no sistema de integração foram prioritariamente verificadas na suinocultura, devido às crises de produção enfrentadas pela atividade. A crise ocorrida no período de 1986 a 1988, resultou numa queda de 40% na oferta de suínos. Tal fato conduziu as empresas, no

decorrer dos anos 80, a buscar a especialização dos produtores, com o intuito de aumentar a produtividade dos mesmos.

A Sadia, em 1988, lançou um programa intitulado Projeto 21, cuja principal finalidade era reverter o quadro de pessimismo que dominava seus integrados na suinocultura que, descontentes com a remuneração que a atividade estava oferecendo, abandonavam o setor ou passavam a dedicar maior atenção às suas outras atividades na propriedade, o que poderia trazer problemas para a empresa quanto ao seu abastecimento da matéria-prima animal.

O Projeto 21 preconizava a especialização da produção de suínos com a separação entre criação e terminação dos animais e a assistência técnica passou a contemplar a propriedade como um todo para que o produtor alcançasse uma renda mais estável. A agroindústria ficaria encarregada do abastecimento de insumos, animais reprodutores, assistência técnica e a garantia de um preço mínimo correspondente a 3,6 kg de ração para os suínos. No Projeto 21, constava ainda novas formas de remuneração dos integrados da avicultura e posteriormente, em 1991, foi implantado o sistema de tipificação de carcaça na suinocultura, que proporciona um valor adicional para o animal com menor teor de gordura. Segundo MATOS (1996), a proposta de especialização na suinocultura contida no Projeto 21, tendia a resultar na redução do número de integrados, devido às restrições colocadas ao produtor para participar do programa, o que redundou em resistências das associações de integrados. O reconhecimento posterior por parte da empresa, da dificuldade de conseguir suinocultores que preenchessem os requisitos para participarem do programa, a fez revisar o projeto, permanecendo com os produtores de ciclo completo. Na avicultura, a Sadia procurou incrementar a sua produtividade mediante melhorias no manejo das aves, evitando o aumento do número de aviários pelo mesmo avicultor, dando prioridade à inserção de novos produtores no seu sistema de integração.

No grupo Perdigão, em 1986, ocorreu a criação do Serviço Rural Perdigão, o qual passa a prestar assistência técnica não somente para a atividade integrada, mas para a propriedade como um todo, sistema muito semelhante àquele que viria a ser

implementado pela Sadia dois anos mais tarde. MIOR (1992) opina que tal sistema conduzia à diminuição do custo de produção da matéria-prima, por possibilitar ao integrado o aumento da quantidade de produtos que o mesmo poderia consumir ou comercializar.

Na suinocultura, a Perdigão expandiu a especialização dos produtores integrados, os quais estariam inseridos em uma destas três classificações: ciclo completo, iniciador ou terminador. O produtor iniciador detém matrizes e fica responsável pela produção de leitões que são vendidos para o grupo. O produtor terminador recebe o leitão da empresa e encarrega-se da terminação (engorda) direcionando-o à empresa quando o animal atinge a idade de abate.

Na Ceval, na suinocultura, a especialização dos produtores existe desde o final dos anos 70, quando a sua divisão de carnes ainda constituía a empresa Seara. Além dos produtores de ciclo completo, existem ainda os especializados na produção de leitões e os terminadores. Segundo um dirigente da empresa, os sistemas especializados proporcionam mais segurança em termos de sanidade, mais eficiência, qualidade e produtividade.

A Chapecó, assim como as outras empresas, passou a adotar a especialização dos produtores integrados na suinocultura. Atualmente, os suínos são provenientes de quatro diferentes tipos de fornecedores: integração direta, integração via comerciante, fornecedores integrados parcerias e fornecedores não integrados. Na integração direta, a empresa fornece ao criador assistência técnica, rações e medicamentos. Os animais em idade de abate são vendidos à empresa, que desconta o custo dos insumos.

Na integração via comerciante, este exerce o papel de intermediário, por adquirir da empresa os insumos necessários para a criação e repassá-los ao criador. Os suínos são comprados pelo comerciante e entregues à empresa, a qual presta assistência técnica diretamente ao criador.

Os fornecedores integrados parcerias correspondem aos sistemas especializados e incluem as unidades produtoras de leitões, as unidades terminadoras de terceiros e as unidades terminadoras próprias.

As unidades produtoras de leitões recebem assistência técnica e insumos da empresa e vendem os leitões com 20 a 25 kg à empresa. As unidades terminadoras de leitões recebem os leitões, ração, medicamentos e assistência técnica da empresa, para a qual entregam os suínos prontos para abate. As unidades terminadoras da empresa recebem os leitões adquiridos nas Unidades produtoras de leitões e os engordam até a idade de abate. Os criadores não integrados compram os insumos onde querem e vendem a sua produção para quem fizer a melhor oferta.

A Chapecó foi a segunda empresa na indústria de carnes a adotar a tipificação de carcaças, o que aconteceu em 1985.

Na Coopercentral, na produção de suínos, com o passar do tempo, foi ocorrendo uma redução no número médio de matrizes por integrado, o que resultou em um aumento no custo de transporte dos insumos, do recolhimento dos suínos terminados e da assistência técnica. Isto levou a cooperativa a fazer a fazer mudanças no sistema de integração, criando uma divisão no mesmo a partir de 1991. No Suicooper estão os produtores de ciclo completo, os quais devem ter no mínimo cinco matrizes, enquanto que no Suicooper II, há as figuras do iniciador e a do terminador, significando uma especialização na produção de suínos. Para ser iniciador (produtor de leitões) é necessário possuir no mínimo 18 matrizes. O terminador compra o leitão da cooperativa e fica encarregado de engordá-lo. A Coopercentral foi a primeira empresa a adotar a tipificação de carcaças.

7.5.4. Abate e Industrialização

Foi neste estágio da filière que as empresas enfocadas nesta pesquisa, iniciaram as suas atividades, vindo no decorrer do tempo a adentrar em outros estágios ou procurar exercer controle sobre outros. Este segmento de produção pode ser dividido em três etapas: o abate, o corte e a industrialização.

O abate é a mais antiga atividade nas indústrias avícola e suinícola. Para as empresas situadas no setor suinícola, o corte é uma atividade que sempre esteve ligada ao abate, em função da dimensão e peso do animal. Na avicultura, o frango, até meados da década de 80, tinha percentual elevado de sua produção vendido inteiro, mas a crescente demanda de alguns países pelo produto em cortes, conduziu as empresas líderes da indústria a expandir esta forma de apresentação. Quanto à industrialização, esta é verificada desde a implantação das atuais empresas líderes na indústria suinícola, com a produção de banha, toucinho, salame, linguiça e outros produtos. Na avicultura, a produção de produtos industrializados data dos anos 80, mas mesmo nos dias atuais, representa uma proporção baixa da produção total.

No Brasil, o segmento da industrialização foi o que assumiu o papel de coordenador das filières avícola e suinícola, possivelmente por estar melhor posicionado para receber as mensagens emitidas pelos mercados de consumo por intermédio dos organismos de distribuição.¹⁵

Como foi visto na análise acima efetuada, as empresas líderes estão presentes em vários segmentos das filières, detendo diretamente unidades de produção, como é o caso da produção de reprodutores e matrizes híbridas de suínos, seleção genética do chester (Perdigão), produção de matrizes de frangos, produção de pintos de um dia, produção de ração, abate dos animais, corte e industrialização, distribuição dos produtos finais. Em outros dois segmentos, foram formalizados acordos que permitem às empresas exercer uma maior presença nas filières, como é o caso do acordo que Perdigão e Sadia fizeram com empresas estrangeiras produtoras de linhagens de aves, para atuarem como suas distribuidoras no país, o que lhes permite uma obtenção mais rápida de novas tecnologias desenvolvidas neste setor. Na engorda dos animais, as empresas atuam marginalmente na suinocultura, mas a maior parte de suas necessidades da matéria-prima animal provém de produtores integrados.

¹⁵ Na França, quando do surgimento da avicultura industrial na década de 50, a coordenação da filière foi assumida pelos produtores da alimentação animal (ração) que formalizaram acordos com avicultores para a criação de frangos. Com o advento de relativa saturação da demanda de carne de frango, o controle passou para os abatedouros nos anos 80, por estes perceberem com maior rapidez a variabilidade da demanda (SHI, 1990)

A engorda é um etapa das filières que apresenta características que a distinguem das demais, por ser a fase onde será produzida a principal matéria-prima da indústria, a qual deve ser elaborada a baixo custo e com elevado nível de qualidade. Porém, como já foi mencionado, a criação é uma etapa que apresenta riscos climáticos e de manejo, além de requerer altos investimentos para a compra de terras e construção das instalações. As empresas da indústria, por reconhecerem a importância de exercer controle sobre a criação e evitar os riscos e investimentos acima citados, recorreram ao que a teoria econômica chama de quase-integração. Esta etapa é crucial nas filières, por ser para aí que convergem os resultados dos desenvolvimentos tecnológicos realizados em outros segmentos, como os animais geneticamente melhorados, rações balanceadas, medicamentos e vacinas, formas mais adequadas de manejo.

O domínio de diversos segmentos das filières proporciona à empresa industrial a coordenação da produção, que começa pela estimativa das vendas, a qual resulta na programação da produção nos outros estágios, possibilitando a redução de estoques de insumos e de produtos finais e a diminuição da incerteza. Portanto, a produção assemelha-se a uma linha industrial com o controle de tempos e fluxos.

7.5.5. Distribuição

As cinco empresas não atuam na distribuição varejista de seus produtos, por ser uma atividade que exigiria montante substancial de recursos. Desta forma, seus produtos chegam aos consumidores através de unidades ou redes de varejo detidas por outros agentes econômicos.

Na Sadia, os principais clientes são os varejistas e os atacadistas. Entre os varejistas, até o início dos anos 80, os pequenos comerciantes detinham elevada participação na venda dos produtos da companhia. Porém, a partir desta época, os supermercados foram ganhando espaço à medida que ampliavam sua participação na distribuição de gêneros alimentícios. Quanto à distribuição dos produtos, desde os anos

60, a empresa implantou filiais comerciais, equipadas com câmaras frias. Em 1991, a Sadia contava com 20 unidades comerciais. Existem três fluxos para os produtos da companhia: das unidades produtivas para as comerciais, destas para os pontos de venda, e vendas diretas da empresa para clientes, no caso de volumes muito expressivos.

Quanto ao transporte dos produtos finais, há muitos anos a Sadia optou por efetivá-lo entre a unidade produtiva e a comercial através de caminhões de terceiros com o logotipo da empresa, ao passo que entre a unidade comercial e o varejista o mesmo é feito com frota própria (DALLA COSTA, 1993). Segundo o diretor comercial e distribuição da Sadia "*com a distribuição própria, separando produtos nos nossos depósitos e formando lotes de encomendas, que podemos atender melhor pequenos clientes*". A empresa utiliza em São Paulo, central de telemarketing e a automação da gestão do estoque, o que conduz a uma maior racionalização das entregas e permite que os clientes façam pedidos diários. (EXAME, 1994).

No grupo Perdigão, em 1980, sua clientela tinha a seguinte composição: supermercados 22%, mercearias 18%, restaurantes 11% e o pequeno comércio 49%. No ano de 1994, os principais clientes eram os supermercados que absorviam 43% da produção da empresa, vindo em seguida os pequenos varejistas com 44%, o atacado com 11% e o mercado institucional com 2%.¹⁶ A Perdigão possui filiais de venda nas principais regiões metropolitanas do país e distribuidores em muitas outras. Desde a década de 70, o transporte dos produtos da fábrica até os armazéns distribuidores é executado por terceiros, e dos armazéns para o varejo, opera com frota própria.

No grupo Chapecó, verificou-se uma modificação na ordem de importância nos clientes varejistas no decorrer das últimas duas décadas. Na década de 70, os clientes mais importantes eram os açougues, as feiras, mini-mercados e armazéns, e os supermercados. Na década de 80, a ordem foi os mini-mercados e armazéns, os supermercados, as feiras, os açougues e as padarias. Atualmente, os supermercados assumiram a posição de principais clientes no varejo, vindo em seguida, os

¹⁶ Mercado institucional é composto por clientes que compram produtos em grande quantidade para consumi-los e/ou servi-los como alimento e inclui restaurantes industriais, redes de lanchonetes, estabelecimentos de ensino, buffets e órgãos governamentais.

minimercados e armazéns, as padarias, os açougues e as feiras. Deve ser destacado, que excluindo os supermercados, os demais agentes de comercialização do varejo acima citados, podem ser classificados como pequenos varejistas, os quais no somatório de suas vendas detém elevada participação na comercialização dos produtos da Chapecó. Tal evolução dos tipos de distribuidores está relacionada à evolução do tipos de produtos fabricados pela empresa, já que até o fim dos anos 80, predominavam a produção de carcaças de suínos e aves, sendo que na década de 90 ocorre uma expansão da produção de produtos com maior valor agregado.

Na Chapecó, as vendas no mercado interno são realizadas através de três canais básicos: venda direta aos clientes, franqueados e vendas por intermédio de filiais comerciais da empresa. O transporte de mercadorias entre as fábricas e as filiais comerciais e franqueados é executado com caminhões de terceiros, ao passo que a distribuição aos clientes dá-se totalmente com veículos próprios.¹⁷

A Coopercentral, assim como as outras empresas, também apresenta modificações na sua clientela desde a década de 70 até os dias atuais. Nos anos 70, os atacadistas/retalhistas respondiam por cerca de 60% da compra de produtos da cooperativa, os varejistas 20%, enquanto que nas décadas de 80 os percentuais atingidos foram respectivamente de cerca de 25% e 50%. Atualmente, os atacadistas detém uma participação de cerca de 30% e os varejistas 50% (tabela 50).

A nível do varejo, constata-se pequena participação dos supermercados nos três períodos considerados, visto que na década de 70 respondiam por 10% das vendas da Coopercentral, e atualmente 20%, ao passo que os pequenos varejistas continuam detendo elevada fatia (tabela 51).

¹⁷ As filiais comerciais e os franqueados possuem câmaras frias para armazenar os produtos recebidos das fábricas.

Tabela 50 - Participação de diferentes Segmentos na compras dos produtos da Coopercentral¹⁸

(Em %)

Compradores/Época	Década de 70	Década de 80	1995
Atacadistas/Retalhistas	60	25	25
Varejistas	20	50	50
Restaurantes	---	15	15
Outros	10	10	10

Fonte: Coopercentral

A Coopercentral possui duas filiais comerciais situadas em São Paulo e no Rio de Janeiro. Nos demais estados, a empresa trabalha com distribuidores exclusivos na aquisição e revenda dos seus produtos. A maior parte do transporte das mercadorias é realizado com caminhões de terceiros.

Tabela 51 - Participação de diferentes tipos de varejistas nas vendas da Coopercentral para o varejo

(Em %)

Tipo de /Época Varejo	Década de 70	Década de 80	1996
Padarias	10	10	20
Açougues	50	40	30
Mini-mercados	30	20	30
Supermercados	10	20	20
Total	100	100	100

Fonte: Coopercentral

Na Ceval, inicialmente a sua atuação na indústria de carnes dava-se com a produção de produtos homogêneos e pouco elaborados que eram comercializados no atacado. A partir de meados dos anos 80, incrementa a produção de produtos industrializados, especialmente derivados de carne suína, e passa a ter maior presença nos pontos de venda do varejo, e uma boa presença nas gôndolas dos supermercados. O transporte das mercadorias é feita pela própria empresa.

¹⁸ Estes percentuais foram obtidos na entrevista realizada na Coopercentral. O fornecimento dos mesmos não foi baseado em documentos existentes, e sim em estimativas do diretor administrativo que trabalha há cerca de 15 anos na empresa.

7.5.6. Conclusão da Seção

O segmento industrial coordena as filières avícola e suinícola no Brasil, isto desde o momento da consolidação da industrialização daquelas atividades, o que está associado ao crescimento da demanda por alimentos em decorrência da intensificação da urbanização e à evolução das técnicas associadas às etapas da produção animal.

A evolução da tecnologia na produção da alimentação animal, na sanidade, na produção de reprodutores, matrizes, e abate, resultou em uma divisão do trabalho sob a forma de uma sucessão de tarefas desempenhadas por distintos agentes econômicos. Porém, as empresas líderes do segmento do abate passaram a se posicionar em vários outros segmentos da filière com o intuito de controlar a produção dos mesmos, seja de forma direta ou indireta, o que veio a facilitar a coordenação do sistema. As principais etapas da filière que ficaram de fora do controle da indústria foram a seleção genética e a distribuição varejista.

O domínio exercido pelo segmento industrial sobre as filières estudadas parece estar relacionado às seguintes causas:

- a) a importância da indústria para o desempenho das filières, em decorrência do domínio de técnicas de inovação do produto e, conseqüentemente das fontes de diferenciação do produto;
- b) a capacidade de se deslocar na filière, devido à disponibilidade de recursos;
- c) domínio de mercado, em função da detenção de conhecimentos sobre os comportamentos de compra e a posse de marca notória;
- d) importância das compras da indústria em relação às vendas totais realizadas pela montante da filière, fato que acontece na relação que a indústria mantém com o segmento que realiza a seleção genética de frangos e aquele que efetua a engorda dos animais.

O segmento industrial pode ser considerado como um nó estratégico pelo fato de que atualmente vários produtos utilizam diversos tipos de carnes, como é o caso de salsicha, mortadela e fiambres.

Outra filière na qual algumas empresas detêm importante participação é a da soja, a qual é composta pelos segmentos produção agrícola, esmagamento de soja (produção de óleo bruto e farelo de soja), produção de óleo refinado, produção de margarina, creme vegetal. Os produtos derivados de soja representam a principal fonte de receita para a Ceval, além de ter importante participação no faturamento da Sadia e, em menor proporção na Perdigão.

7.6. A COOPERAÇÃO NA INDÚSTRIA DE CARNES NO BRASIL

Diversas formas de cooperação foram adotadas pelas empresas no decorrer de sua evolução, as quais serão descritas e analisadas a seguir:

7.6.1. Cooperação com os Produtores de Matéria-Prima Essencial

É a mais antiga das formas de cooperação utilizadas pelas empresas e contempla o fornecimento da matéria-prima animal por partes dos produtores agrícolas para a agroindústria, relação esta conhecida como "sistema de integração". O sistema funciona através do fornecimento por partes das empresas de matrizes (na suinocultura), pintos de um dia (na avicultura), ração, medicamentos e assistência técnica e veterinária, e o produtor fica responsável pela criação dos animais que são transferidos às empresas quando atingem a idade de abate. A criação dos animais deve ser realizada de acordo com as normas estabelecidas pela empresa, o mesmo acontecendo na construção dos aviários.

A cooperação entre as empresas agroindustriais e os produtores agrícolas envolve a função industrial, na tipologia de MAUGET & HAMON (1994), no sentido em que ocorreu a realização de uma atividade produtiva. Ela pode ser ainda classificada como sendo do tipo sub-contratação, pelo fato de a criação dos animais ser realizada de

acordo com especificações bastante rígidas estabelecidas pelas empresas. Os motivos da adoção destas alianças por parte das empresas são: a) a economia de capital decorrente da não realização de investimentos na compra de terras e construção de aviários; b) evitar os riscos de produção, decorrentes de fatores climáticos, manejos e doenças.

7.6.2. Cooperação com Empresas Produtoras de Insumos de Alto Teor Tecnológico

A Sadia possui acordo com duas empresas internacionais produtoras de aves-avós (Arbor Acres e Pilch) e atua como representante de ambas no Brasil, além de ser grande consumidora das mesmas. A empresa realiza o cruzamento entre as avós, dando origem às aves-matrizes que serão vendidas para granjas, que através de cruzamentos entre matrizes produzirão os pintos de um dia que após a engorda são direcionados aos abatedouros para abate. Os pintos de um dia produzidos pelas granjas de matrizes da Sadia são fornecidos aos seus produtores integrados.

As aves-avós são provenientes de melhoramento genético que busca obter aves com certas características adequadas para a indústria de abate e processamento, tais como rápido crescimento com baixo consumo de alimento consumido, e maior rendimento de carcaça e carne de peito e pernas. Do cruzamentos de aves-avós resultam as matrizes que darão origem às aves que são abatidas.

Esta empresa e as outras líderes da indústria não se dedicam à pesquisa genética devido ao alto risco associado aos grandes investimentos requeridos e ao seu longo prazo de maturação. O acordo de representação com as duas empresas internacionais acima referidas permite à Sadia, o acesso à aves-avós de alta produtividade produzidas com tecnologia moderna. Deve ser ressaltado que as aves-avós produzidas pelas duas empresas com as quais a Sadia mantém acordo de representação possuem características diferentes. A proveniente da empresa Arbor Acres tem menos osso, mais músculo e menos gordura e é mais adequada para a produção de recortes e produtos industrializados. Já as avós oriundas da empresa Pilch resultam em frangos com maior

tamanho e maior peso, sendo mais apropriadas para a produção de frangos inteiros. Portanto, a posse das duas linhagens fornece à Sadia uma maior flexibilidade para responder mais rapidamente às variações na demanda de carne de frango.

A parceria, ao possibilitar à Sadia o acesso às aves-avós que resultam em aves para o abate de alta produtividade, conduz à obtenção de menores custos de produção na engorda. A disponibilidade das duas linhagens permite ainda à empresa realizar a diferenciação de seu produto, através da expansão da sua linha de produtos, mediante a elaboração de um grande número de cortes e de alguns produtos com maior nível de industrialização.

O fato de a Sadia atuar como representante das duas empresas estrangeiras em vez de adquirir matrizes no mercado possivelmente decorre do desejo da empresa de integrar a atividade de produção de matrizes, o que a permite ampliar o seu grau de coordenação da cadeia, o que é muito importante para a eficiência da produção de carne de frango devido às fortes relações existentes entre os segmentos da cadeia.

De acordo com a classificação de MAUGET & HAMON (1994), pode-se classificar a parceria existente entre a Sadia e a Arbor Acres e Pilch, como sendo uma parceria por função comercial e adotada para solidificar a estratégia de integração vertical da empresa e que permite ainda consolidar a vantagem competitiva sobre as estratégias genéricas. Na classificação de MARTINET (1983), seria uma cooperação do tipo concessão, pelo fato de a Sadia realizar uma atividade complementar às das empresas concedentes, sem que estas tenham que realizar os investimentos necessários para a sua atuação direta no Brasil.

A Perdigão mantém um acordo de cooperação bastante semelhante com a empresa norte-americana Cobb.

7.6.3. Cooperação para Produção ou Distribuição de Produto no Exterior

A Sadia e a Chapecó, na década de 90, criaram novas empresas em associação com parceiros argentinos para facilitar a distribuição de seus produtos na Argentina, ao passo que a Perdigão possui uma parceria com o grupo Mitsubishi, que atua como seu representante comercial no mercado japonês. A Ceval, junto com os grupos brasileiros Mappin e Itamaraty e uma empresa estatal portuguesa, constituíram no ano de 1992, uma joint-venture, a Copróleo, para a produção de óleos refinados.

Estas cooperações com empresas estrangeiras envolveram as funções comercial (casos da Sadia, Perdigão e Chapecó) e industrial (Ceval) e foram motivadas pela busca de ampliação de mercados, acesso aos canais de distribuição, e de conhecimento do funcionamento daqueles mercados.

7.6.4. Cooperação para Produzir no Brasil, com Criação de Empresa Conjunta

A Sadia criou, em 1993, junto com o grupo J. Macedo, uma empresa conjunta, para aumentar o segmento de trigo, pelo fato de que esta atividade exigia muito esforço para a pequena participação que representava nos negócios da empresa. Portanto, esta parceria envolvendo a função comercial teve como objetivo o alcance de economias de escala na atividade de produção.

A Perdigão, em parceria com a Associação dos Avicultores do Meio-Oeste de Santa Catarina, criou em 1988, a Perdigão Adubos, para fabricar adubos orgânicos. A Perdigão entrou com os equipamentos e a Associação forneceu a matéria-prima básica, que são os dejetos de aves que ficam depositados nas camas dos aviários. Nesta aliança, os parceiros foram motivados pela obtenção de complementaridade de ativos.

7.6.5. Cooperação para a Produção sem a Criação de uma Nova Entidade

A Sadia e a Refinações Milho do Brasil (RMB) se associaram, em 1994, para lançar uma margarina. Ambas as empresas queriam produzir o produto. Para a RMB faltava linhas de produção e estrutura de distribuição de produtos refrigerados, além do conhecimento do funcionamento do mercado de margarinas, mas, por outro lado, possuía uma marca forte (Mazola) com a qual era vendido o seu óleo de milho. A Sadia detinha experiência na fabricação de margarina, sabia como atuar no mercado do produto e possuía um bem montado sistema de distribuição, mas faltava-lhe uma marca adequada para colocar em uma margarina "saudável" destinada à classe média. Com a associação, a Sadia ficou encarregada de produzir e distribuir a margarina Mazola, e a RMB entrou com a marca e a matéria-prima, tendo sido os investimentos de marketing e desenvolvimento, divididos entre as empresas.

Foi uma parceria que envolveu as funções comercial e industrial e que possibilitou à Sadia ampliar a diferenciação referente ao produto "margarina", ao produzir um produto com outra matéria-prima e direcionado a um determinado tipo de consumidor, aquele preocupado em consumir produtos mais "saudáveis". A forma que a cooperação assumiu foi de co-contratação, pois as empresas envolvidas partilharam a produção e a distribuição do produto, cada uma entrando com ativos tangíveis ou intangíveis que faltavam à outra. As motivações para a Sadia foram o acesso a uma marca conhecida (ativo intangível), às economias de escala associadas às atividades de desenvolvimento e publicidade, e o alcance de complementaridade na sua linha de margarinas.

A Cooperativa Central do Oeste Catarinense firmou acordo com a cooperativa gaúcha Cotrijuí para a produção de embutidos de carne. A Cotrijuí possuía uma marca de expressão apenas regional e capacidade ociosa em suas fábricas, além de apresentar deficiências na comercialização e na qualidade dos produtos. A Coopercentral estava com a sua capacidade de produção totalmente tomada. Pelo acordo entre elas, a Coopercentral transfere tecnologia de embutidos e distribui o produto com a sua marca

Aurora, enquanto que a Cotrijuí fabrica os salames e as linguiças, fornecendo também a matéria-prima. Com a cooperação, a Coopercentral aumentou a comercialização com a marca Aurora sem precisar realizar investimentos em uma nova fábrica de embutidos.

É uma cooperação baseada na função industrial, sendo do tipo sub-contratação, já que a Cotrijuí fabrica os produtos de acordo com as especificações definidas pela Coopercentral. A principal motivação da Coopercentral na efetivação da parceria foi a economia de capital, por ter aumentado a sua produção sem precisar expandir sua capacidade de produção.

7.6.6. Cooperação para Distribuição dos Produtos no Brasil

Para distribuir seus produtos, a Chapecó e a Coopercentral possuem distribuidores exclusivos. É uma aliança baseada na função comercial, do tipo concessão, já que os distribuidores desempenham uma atividade complementar às das empresas. Possivelmente, a motivação destas para a realização destas parcerias com seus distribuidores foi a economia de capital proporcionada, visto que o investimento necessário para a montagem das instalações, compra de equipamentos e veículos para transporte local ficam a cargo do distribuidor.

A Perdigão firmou acordo com a Danone no ano de 1984, visando o transporte de matérias-primas e produtos finais. Caminhões que transportavam produtos da Danone para o sul, voltavam para São Paulo trazendo produtos da Perdigão, e esta, depois de conduzir seus produtos até Recife, carregava em seus caminhões polpa de fruta para as fábricas da Nestlé em São Paulo.

Esta parceria entre a Perdigão e a Danone é do tipo co-contratação, já que as empresas passaram a partilhar o transporte de matérias-primas e produtos e foi motivada pela busca de economias de escopo decorrentes da redução da capacidade ociosa dos equipamentos de transporte de cada empresa permitida pela sua utilização pela outra empresa na viagem de retorno, resultando em redução do custo de transporte.

A Sadia começou, no ano de 1995, a importar queijos da Argentina, Uruguai, Alemanha e Holanda, produzidos segundo suas especificações para distribuir no mercado brasileiro através de sua rede de 22 filiais comerciais e 150 mil pontos de venda. A empresa, segundo declarações de seus dirigentes, tem interesse em atuar crescentemente nos mercados interno e externo como distribuidora, isto é, adquirir produtos diferentes daqueles que ela fabrica e comercializá-los. Para tal, a empresa subcontrata firmas que elaborassem os produtos que apresentem sinergia com os produtos fabricados por ela, isto é, alimentos que dependem da conservação em ambientes frios. Portanto, é uma aliança que envolve a função comercial, tendo sido motivada pelo alcance de economias de escopo, por possibilitar a maior utilização do sistema de distribuição da empresa.

7.6.7. Cooperação para Fornecimento de Matéria-Prima para Outras Empresas

A Sadia fornece carnes para as redes de fast-food Pizza Hut, Subway, Arby's, Big Burger e Galeto's, de acordo com especificações estabelecidas pelas mesmas. Tendo em vista que as lojas das redes de fast-food não tem espaço para armazenamento de produtos, a Sadia as atende em regime de "just-in-time".

É uma cooperação que contempla a função industrial, na qual a Sadia atua como sub-contratada das redes de fast-food, fabricando produtos (derivados de carne) que são importantes insumos para os produtos finais daquelas empresas. Para as redes de fast-food, pode ser mais atraente adquirir o insumo de um produtor especializado na sua produção devido às economias de escala que podem ser alcançadas por este. O estabelecimento da relação de cooperação em detrimento da compra no mercado deve-se à existência de custos de levantamento de preços associados à frequência da transação e à característica do produto, que deve ser elaborado segundo certas especificações.

A Perdigão tem um acordo de fornecimento de frangos com a rede Kentucky Fried Chicken no Brasil nos mesmos moldes do firmado entre a Sadia e as redes de fast-food acima citadas.

7.6.8. Conclusão da Seção

Foi verificado que as principais empresas da indústria brasileira de carnes vem utilizando crescentemente no decorrer de sua evolução, a cooperação com outras empresas nacionais e estrangeiras, para melhorar a sua posição competitiva.

As atividades dos parceiros situam-se em diferentes posições na arena estratégica das empresas estudadas. Na maior parte dos casos, a cooperação envolveu atividades localizadas nas suas cadeias de produção, como foi observado na parceria para a produção da matéria-prima animal, naquelas realizadas para a distribuição de produtos, e naquelas para obtenção das aves-avós. Outras alianças abrangem atividades produtivas comumente desempenhadas pelas empresas, como são os casos da parceria entre a Coopercentral e a Cotrijuí para a produção de embutidos de carne, e aquela entre a Sadia e a Refinações Milho do Brasil para a produção de margarina.

As motivações para a adoção das cooperações foram diversas: economia de capital, redução de riscos, absorção de tecnologia, acesso aos canais de distribuição, busca de conhecimento de mercados estrangeiros, ampliação de mercados, alcance de economias de escala e de escopo, complementaridade de ativos.

As cooperações formalizadas com agentes econômicos situados nas cadeias de produção das empresas objetivaram o aumento da competitividade das firmas nos mercados externo e interno. Neste sentido, cabe ainda destacar que a maior inserção do Brasil no processo de globalização dos mercados que se dá a partir dos primeiros anos da década de 90 com a abertura da economia e a formalização do Mercosul, se traduziu, na indústria de carnes, pela busca de ampliação da atuação das principais empresas no mercado argentino, o que foi facilitado mediante acordos de cooperação com firmas locais para a distribuição de produtos.

São inexistentes alianças entre as cinco empresas enfocadas neste trabalho que competem intensamente entre si por parcelas de mercado. Uma parceria que chama atenção foi aquela formalizada entre a Coopercentral e a Cotrijuí, que apesar de atuarem no mesmo setor, possuem um status jurídico (cooperativa) mais propenso à realização de acordos de cooperação. Mas possivelmente, a principal razão foi o desejo da Coopercentral de aumentar rapidamente a sua produção sem ter que realizar investimentos para incrementar sua capacidade de produção.

7.7. AS MODALIDADES DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS

As cinco empresas, em seu processo de crescimento, adotaram tanto o desenvolvimento interno como a aquisição de novas firmas ou unidades de produção.

7.7.1. As Modalidades de Crescimento Adotadas pela Perdigão

O comportamento da Perdigão, no que se refere as formas de crescimento utilizadas, é melhor apreendido através da constituição de três fases distintas. A primeira fase contempla o período anterior a 1970 e caracteriza-se pela implantação do grupo e a montagem de unidades de produção ligadas às suas atividades centrais (abate e industrialização de carnes), ou atividades que apresentavam sinergia com o negócio central (moinho de trigo, empório de couros, supermercado), bem como de unidades ou empresa de atividades de suporte (gráfica, Expresso Perdigão). Neste período, a única aquisição foi a de um curtume em 1940. Nesta fase, o desenvolvimento interno foi a forma de crescimento que predominou.

A segunda fase tem a sua vigência na década de 70, quando foram realizados importantes investimentos para aumentar a capacidade de produção de suínos e aves e de armazenamento de matéria-prima vegetal. Foram montadas novas granjas e incubatórios, silos e armazéns. Nesta fase, ocorreu em 1977 a compra da empresa

União Velosense de Frigoríficos (UNIFRIGO) que abatia suínos, e dois anos mais tarde de uma fábrica de ração que pertencia à empresa Saulle Pagnocelli. Nesse período, o desenvolvimento interno foi importante na evolução da empresa, mas as aquisições efetivadas em 1977 e 1979 seriam as primeiras de uma série de outras que viriam a acontecer na década de 80.

A terceira fase ocorre na década de 80, época em que a Perdigão procurou crescer de forma intensa e rápida, tendo expandido a sua capacidade de produção mediante a construção de novas instalações, ampliação das existentes, mas principalmente através da realização de grande número de aquisições. Foram adquiridas empresas ou unidades, nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo. Essas aquisições, se por um lado, permitiram que a Perdigão apresentasse uma taxa média de crescimento nessa década de 20% ao ano, por outro lado, tiveram grande contribuição no alto endividamento que a empresa tinha no ano de 1992, por ter sido o endividamento a principal fonte de recursos utilizada pela empresa para financiar as compras.

De acordo com declarações de dirigentes da Perdigão nas épocas em que foram efetivadas as aquisições, as principais motivações para a intensa recorrência a esta modalidade de crescimento foram: a) para aumentar a parcela de mercado da empresa; b) para permitir a entrada rápida em novo segmento de mercado; c) para aproveitar uma oportunidade de mercado (empresa ou unidade vendida a baixo preço), o que reduziria o custo do crescimento; d) para obter economias de escala.

No tocante à primeira motivação - para aumentar a parcela de mercado da empresa - esta foi expressada por um dirigente da empresa, quando da aquisição da companhia Sulina Alimentos: "*compramos a Sulina para aumentar a nossa presença no mercado dentro da vocação da Perdigão que é o setor de alimentos*" (REVISTA NACIONAL DA CARNE, 1989).

Na compra da fábrica de enlatados da Swift (Frigorífico Utinga) parece ter sido motivada pelo surgimento de uma boa oportunidade de mercado, já que a Swift demonstrava o seu interesse de se desfazer de suas unidades no país, e pela

possibilidade de passar a atuar no segmento de produtos enlatados, como pode ser atestado pela afirmação do presidente da Perdigão: "*compramos o frigorífico de Utinga para permitir a produção de produtos de carne bovina industrializada*" (EXAME, 1989b).

A procura de economias de escala e de rapidez no crescimento, aparece na declaração do presidente da Perdigão, ao se referir às aquisições das empresas Reunidas Ouro e Saulle Pagnocelli: "*em apenas 75 dias, dobramos nossa capacidade de abate de suínos e em 50% a de frango... Nosso negócio é crescer, para reduzir os custos fixos e obter ganhos de escala*" (EXAME, 1980).

A quarta fase, situa-se na década de 90. Nos quatro primeiros anos desse período, a empresa atravessou uma fase bastante conturbada, devido à sua elevada dívida (cerca de US\$ 350 milhões) associada à dificuldade de refinanciá-la, o que impediu que a empresa realizasse investimentos e resultou na queda de sua participação de mercado de 19 para 16% (GAZETA MERCANTIL, 1995c). A recuperação da companhia veio a partir da assunção do seu controle por um conjunto de fundos de pensão no final de 1994. Com isto, foi recuperada a capacidade de obtenção de recursos no mercado financeiro e, já em 1995, a Perdigão anunciou um Projeto de Otimização, o qual contempla a realização de investimentos para aumentar a capacidade de produção através de inovações tecnológicas e racionalização de técnicas e processos industriais. Em 1996, foi inaugurado um frigorífico de aves em Capinzal (SC) e foi divulgado projeto para construção de duas unidades industriais de abate e industrialização de suínos e aves, uma em Rio Verde (GO) e outra em Patos de Minas (MG). Portanto, na década de 90, o crescimento da empresa baseia-se no desenvolvimento interno.

Quadro 3 - Formas de crescimento da Perdigão

Crescimento Interno

Década de 40

Instalação de um moinho de trigo e de fábrica de caixas

Constituição do Expresso Perdigão para movimentar as cargas geradas na empresa

1965 - Montagem de uma gráfica e um empório de couros

1973 - Construiu um hotel e um supermercado

1976 - Surgimento da Perdigão Agropecuária, com novas granjas e incubatórios para apoiar o crescimento da produção avícola e suínica.

Década de 70 - São implantados novas filiais, silos e armazéns em regiões produtoras de matéria-prima

1979 - Investimentos para implantação de aviários para matrizes, em obras e equipamentos de novo incubatório, em expansão de estocagem da empresa e para a conclusão das obras da refinaria e enlatamento de óleo.

1981 - Implantação da Perdigão Avícola, para produzir matrizes avícolas.

Construção de abatedouros de aves em Capinzal (SC)

1988 - Constituição da empresa Perdigão Adubos

1989 - Inaugurou unidade comercial em Uberlândia

1989 - Implantar unidade esmagamento e refino de óleo de soja em Cuiabá

1989 - Inaugurou central de armazenagem e distribuição em Contagem.

1990 - Ampliação em 100% da capacidade dos frigoríficos de Capinzal (SC) e Marau (RS)

1995 - Aumento da capacidade de produção de matéria-prima com aumento da capacidade de fabricação de rações e aumento do número de incubatórios.

1996 - Projeto para construção de duas novas unidades industriais, uma em Rio Verde (GO) e outra em Patos de Minas (MG).

1996 - Inaugurou abatedouro de aves em Capinzal (SC). Objetivo da empresa é aumentar o volume de produção em 50% nos próximos três anos para recuperar fatia de 3% de mercado que perdeu

1996 - Estava ampliando a capacidade produtiva de frigorificos em 54,1%

Aquisições

1940 - Compra de um curtume para processar couros e peles resultantes do abate de suínos e da compra de terceiros.

1977 - Unifrigo (frigorífico de suínos - Salto Veloso/SC)

1979 - Rações Pagnocelli (Cataduvás/SC)

1980 - 81

Agropecuária Confiança

Indústria Reunidas Ouro (frigorífico de suínos)

Empresa de Reflorestamento Reflora (serrarias, reservas florestais e uma usina elétrica)

Ind. Saule Pagnocelli (Herval D'Oeste/SC)

Nodari Empreendimentos Florestais

1984 - Empresa Sueli Avícola (SC)

Suely Rações

Frigorífico Canta Galo

1985 - Frigorífico Borella, Borella Agropastoril, Borella Avícola e Borella Óleos Vegetais (RS)

Unidade de esmagamento de soja de Gaurama (RS)

1986 - Frigoplan (Lages - SC)

1988 - Sulina Alimentos (unidades de industrialização de aves e suínos (Serafina Correa/RS)

Ideal Avícola (RS)

Granja Ideal (RS)

1989 - Participação acionária na Chapecó.

Frigorífico Utinga (SP)

Frigorífico Mococa (frigorífico de aves, fábrica de rações, incubatórios e granjas/SP)

Fábrica de ração em Francisco Beltrão (PR)

7.7.2. As Modalidades de Crescimento Adotadas pela Sadia

Até a década o final da década de 70, o crescimento do grupo Sadia foi pautado, principalmente, na criação de novas empresas ou unidades de produção e comercialização, ou na ampliação das existentes. Ocorreram neste período, as compras de três empresas, uma em cada década a partir dos anos 50, sendo que a de um frigorífico em Várzea Grande (MT) significou a entrada do grupo no abate de bovinos. Nos anos 80, o crescimento no abate de suínos, aves ou bovinos, não se deu via a implantação de novos abatedouros, mas sim através da aquisição de empresas ou de unidades fabris ou de ampliação das existentes. As aquisições dos abatedouros de bovinos possibilitaram à Sadia aumentar consideravelmente a sua participação neste mercado, ao passo que a incorporação do frigorífico de suínos conduziu à expansão em cerca de 13% na capacidade de abate dos mesmos.

Na década de 90 até 1996, observa-se que a empresa mesclou as duas modalidades de crescimento, pois adquiriu um frigorífico de aves, uma unidade de esmagamento e processamento de soja e um frigorífico de suínos, mas implantou a empresa Sadia Agroavícola (complexo de produção de frangos), um frigorífico de peru, duas novas fábricas de presunto, além de ampliar instalações antigas.

Recentemente, a Sadia divulgou seu plano de investimentos para o período de 1997 ano 2000, no qual era informado que o crescimento neste período seria fundamentado na ampliação das unidades existentes e não na construção de novas unidades, não tendo sido mencionada a possibilidade de realização de aquisições. Mas quanto a isto, é interessante mencionar a declaração do presidente da Sadia, ao comentar sobre a utilização de recursos captados no exterior, em reportagem no jornal, dois anos antes: "*Quando houver uma boa oportunidade, faremos investimentos ou mesmo aquisições*" (GAZETA MERCANTIL, 1994)

Portanto, pode-se afirmar que a evolução do grupo Sadia, quanto às modalidades de crescimento, se dá em três fases distintas. Na primeira, que vai até o final dos anos 70, caracteriza-se pela predominância do desenvolvimento interno. Na segunda que

engloba a década de 80, as aquisições de unidades ou empresas foram fundamentais para o crescimento do grupo, ao passo que na terceira fase, verificou-se adoção, com intensidades semelhantes, de ambas as modalidades de crescimento.

Quanto às motivações que conduziram a Sadia a efetivar aquisições de outras empresa ou unidades, as principais foram: a) rapidez na possibilidade de utilização da nova capacidade de produção; b) oportunidade de mercado (empresa vendida por baixo preço); c) para expandir a participação no mercado.

Quando da compra do Frigorífico Mouran, em 1989, um dirigente da Sadia fez o seguinte comentário: "*tinhamos que reforçar a área de bovinos, tanto para nosso abastecimento próprio, como para exportar mais*", declaração que atesta que a aquisição foi utilizada para permitir um aumento rápido da participação da empresa naquele setor.

As oportunidades de mercado parecem ser um importante elemento que norteia a realização de aquisições, porém deve ser destacado que as unidades ou empresas postas à venda por preços atrativos devem apresentar outras vantagens para o possível adquirente, tais como localização próxima à fontes de matéria-prima ou mercados consumidores, além de instalações que não sejam obsoletas e que estejam em boas condições de uso. Quanto ao surgimento de oportunidades de compras, um dirigente da empresa declarou: "*sempre recebemos proposta de fábricas de concorrentes. Esta semana, por exemplo, três foram colocadas em minha mesa*" (FOLHA DE SÃO PAULO, 1991).

Ainda sobre as vantagens das aquisições, o atual presidente fez seguinte comentário sobre a compra de ativos da Chapecó em 1991: "*a compra é uma oportunidade de expansão, dentro dos ideais de racionalização de custo e produtividade, uma vez que é um negócio já existente e atuante no mercado. Com o abatedouro, a Sadia aumenta a capacidade de abate de frangos sem passar pelas fases de projeto e implantação inerentes à instalação de uma nova fábrica*". (DIÁRIO CATARINENSE, 1991)

Quadro 4 - Formas de crescimento da Sadia

Desenvolvimento Interno

- 1953 - Constituído o Moinho da Lapa (SP)
- 1958 - Criação da Sadia Transportes Aéreos
- 1964 - Constituída a Frigobrás (industrialização de carnes - SP)
- Década de 60 - Implantação de filiais comerciais para distribuição de seus produtos.
- 1973 - Constituída a empresa Sadia Avícola com frigorífico, silos e fábrica de ração (criação e processamento de perus - SC)
- 1977 - Criada a empresa Agropastoril Catarinense (melhoramento genético de suínos e aves)
- 1978 - Criado em Dois Vizinhos (PR) pólo de criação e abate de aves.
- 1979 - Constituída a Sadia Joaçaba (esmagamento e processamento de soja - SC)
- 1980 - Criada a Sadia Trading (comercialização de produtos para o exterior)
Implantação de unidade de industrialização em Duque de Caxias (RJ)
- 1983 - Instalação de unidade de esmagamento de soja
- 1986 - Constituída a empresa Sadia Mato Grosso (esmagamento e processamento de soja)
- 1989 - Implantação de fábrica de óleo de soja em Paranaguá
- 1990 - Construídas duas fábricas de salsichas e salames
- 1991 - Construída fábrica de margarina em Paranaguá.
- 1991 - Implantação de novo abatedouro de frango em MT e arrendamento de instalações de refino de soja da empresa Copasa (MT)
- 1992 - Criada a empresa Sadia Agroavícola (complexo de produção de frangos)
- 1996 - Montou a maior presuntaria do Brasil (Toledo/PR)
Frigorífico para processamento de peru (frigorífico, granjas de matrizes, incubatório - Francisco Beltrão/PR).
Construção de nova fábrica de presunto em Chapecó
Unidade de armazenamento, distribuição e acabamento de carnes industrializadas em Buenos Aires (Argentina)

Aquisições

- 1944 - A Sadia surge a partir da compra de frigorífico e moinho de trigo, que seu fundador administrava desde o ano de 1942.
- 1953 - Moinho Marciliense (moagem de trigo e fabricação de farinha - RS)
- 1964 - Frigorífico em Toledo (PR) que sofreu grandes reformas e para o qual foram adquiridos equipamentos modernos (industrialização de carnes e produção de ração).
- 1976 - Frigorífico em Várzea Grande (MT), dando origem à Sadia Oeste (processamento de carne bovina)
- 1985 - Três Passos Cia. Industrial de Alimentos (criação, abate e industrialização de suínos, produção de ração, extração e refino de óleo de soja)
Sudanisa Cia. Industrial de Alimentos (frigorífico e abatedouro de bovinos - MT)
Corcovado Agropastoril
- 1989 - Frigorífico Mouran (duas unidades de abate e industrialização de carne bovina - SP)
Frigorífico Damo (abatedouro de suínos - RS)
- 1990 - Unidade da Chapecó em Francisco Beltrão (abatedouro de frangos, duas granjas de matrizes, uma fábrica de ração)
- 1992 - Unidade de esmagamento e processamento de soja da Copasa (Campo Grande - MS)
- Empresa Comasbra (abatedouro de suínos em Ponta Grossa/PR e fábrica de industrializados/SP)

7.7.3. As modalidades de Crescimento Adotadas pela Ceval

A Ceval surgiu em 1973, com atuação no ramo de esmagamento e processamento de soja e, no decorrer dos anos 70, seu crescimento foi baseado na

implantação de unidades de armazenamento e de produção, tendo sido realizadas as compras de quatro empresas, todas atuantes no beneficiamento da soja.

Na década de 80, a Ceval efetivou uma série de aquisições de empresas, que permitiram a sua entrada em novas atividades, tais como na indústria de carnes e na indústria de beneficiamento do milho, além de empresas e unidades de armazenamento e de processamento ligadas à cadeia produtiva da soja. Na indústria de carnes, foram feitas dez aquisições, que conduziram a empresa no final da década a ocupar a terceira posição em termos de faturamento no setor no país. Nesta mesma década, a companhia fez uso do desenvolvimento interno para expandir suas atividades na indústria de soja, implantando silos e armazéns nas principais regiões produtoras da oleaginosa e unidades industriais, e ampliando instalações existentes.

Nos anos 90, observa-se à uma redução do ímpeto da empresa de crescer via a incorporação de outras empresas, apesar da realização de importantes aquisições, como foi o caso do frigorífico da Bordon em 1990, da empresa Guipeba na Argentina (1995) e da Agroeliane (1996). Com a compra do frigorífico da Bordon, a Ceval passou a abater bovinos¹⁹, ao passo que a incorporação da Guibepa se insere na estratégia de atuar no mercado argentino. Com a incorporação da Agroeliane, a Ceval ocupou a segunda posição na indústria de carnes. Na década de 90, foram ainda efetivados investimentos de ampliação da capacidade produtiva e segundo declarações de dirigentes da empresa, na segunda metade deste período, a expansão da Ceval não ia se dar via as incorporações, devido ao alto nível de endividamento ocasionado pelas aquisições realizadas no passado (GAZETA MERCANTIL, 1995a).

Segundo questionário aplicado na empresa, as principais motivações que conduziram a Ceval a realizar aquisições de unidades produtivas e de outras empresas nas indústrias em que já atuava, foram: a) o aumento rápido da capacidade de produção; b) aproveitamento de uma oportunidade de mercado (empresa posta à venda por baixo preço); e c) procura por poder de mercado em função do aumento da parcela de

¹⁹ Em 1993, a Ceval deixou de abater bovinos, passando a adquirir a carne bovina para seus produtos de outros abatedouros, e o frigorífico de Dourados (MS) foi reconvertido para o abate de suínos.

mercado. Já, os estímulos que governaram a efetivação de aquisições de empresas para dar suporte à diversificação de atividades, foram: a) para aproveitar uma oportunidade de mercado; b) para usufruir dos benefícios de uma marca prestigiada, bem como de canais de distribuição e conexões com fornecedores; c) para tornar rápida a entrada em uma nova indústria; d) para obter as habilidades gerenciais requeridas nas novas atividades e; e) para não aumentar a capacidade de produção da indústria.

Algumas declarações de dirigentes da Ceval, publicadas em revistas e jornais, reforçam as motivações acima citadas. Em 1989, Ivo Hering, vice-presidente do grupo Hering, que detém o controle da Ceval, ao se referir à compra do frigorífico La Vilette, fez a seguinte colocação: *"é preciso aproveitar as oportunidades de um mercado que está em dificuldades pela não existência de matéria-prima. Quem não tem criação integrada está sendo afetado. É o caso do La Vilette. Somente os grandes poderão sobreviver no mercado"*. Ele ainda opinou que na indústria de carnes, o crescimento das empresas é lento, porque *"tem-se de desenvolver um sistema de melhoramento genético, de fornecimento de matéria-prima através da integração com pequenos produtores de suínos e criadores de frangos, é tudo muito demorado"* (EXAME, 1989)

O diretor de relações com o mercado da Ceval, após a compra da empresa Contibrasil, afirmou: *"a decisão estratégica é crescer. O ritmo deste crescimento será determinado pelas oportunidades de mercado que se apresentarem"* (GAZETA MERCANTIL, 1989). O diretor-geral, Vilmar Schurman, ao comentar sobre as incorporações efetivadas no final da década de 80, destacou que *"no nosso setor, não há como crescer senão com aquisições, uma vez que é muito mais caro começar algo do zero"* (EXAME, 1990). Este mesmo dirigente, se referindo à compra da Agroeliane, sustentou que *"montar uma fábrica é relativamente fácil, mas um sistema de integração é um processo que leva em média cinco anos"* (EXPRESSÃO, 1996).

Quadro 5 - Formas de crescimento da Ceval

Crescimento Interno

- 1975 - Unidade de armazenamento em Campos Novos (SC)
1976 - Constituição da Ceval Export e Soya Transportes / Ativação de refinaria de óleo de soja (Gaspar/SC)
1979 - Constituída a empresa Ceval Armazéns Gerais
Implantação de unidade em S. Francisco do Sul (esmagamento e processamento de soja)
Construída unidade de armazenamento em Papanduva (SC)
Constituição das empresas Ceval Agrícola e a Ceval Óleos Vegetais
1980 - Criação da Ceval Florestal
1981 - Construção de silos em Campo Grande (MS)
1983 - Unidade de armazenamento no Paraná e outra em Abelardo Luz (SC)
1986 - Construção de unidade de armazenamento de soja em Mato Grosso do Sul.
1987 - Montagem de unidade de produção de margarina e gorduras hidrogenadas.
1988 - Construção de silos na Bahia e Mato Grosso
1989 - Construídos oito novos silos em Mato Grosso, Minas Gerais, Maranhão e Rio Grande do Sul.
Implantação de duas novas unidades industriais.
Implantação da refinaria na unidade Ourinhos
Expansão da fábrica de margarina em Gaspar SC)
Ampliação da capacidade de refino na unidade de Luziânia (GO)
Montagem de unidade de armazenamento no Porto de Itajaí.
Implantação de uma degerminadora em Xanxerê (SC)
1990- Investimentos para duplicar a produção de margarinas e construção de três unidades frigoríficas para armazenamento de produtos em SP, RJ e Brasília.
1995 - Investimentos projetados: US\$ 106 milhões (1995), US\$ 70 milhões (1996), US\$ 85 milhões (1997).
1996 - Ia construir dois armazéns e uma unidade de esmagamento de soja no Maranhão
Ia construir um frigorífico de aves e suínos em Mimoso (BA)
Ia construir uma refinaria de óleo de soja em Fortaleza
Construção de um terminal próprio no porto de São Francisco e outro no porto de Itajaí.

Aquisições

- 1974 - Empresa Extrafino (extração e refino de óleos vegetais, Chapecó/SC)
1976 - Rações Barriga Verde (Chapecó/SC)
1977 - Cia Gerber Agricultura Indústria e Comércio (S. Miguel d'Oeste/SC)
Princesa do Sul (S. Miguel d'Oeste/SC)
1980 - Seara (2 frigoríficos de abate e industrialização de aves e suínos)
Unidades armazenadoras em Palmeira das Missões (RS) e Rondonópolis (MT)
1981 - Safrita (abate de aves e suínos) / Kasper (RS)
1983 - Frigorífico Rio da Luz (Jaraguá do Sul/SC)
1984 - Unidade de esmagamento de soja e refino de óleo de soja (RS)
Unidades de armazenamento em Três de Maio e Independência.
Terras e reflorestamento em Pelotas
1986 - Unidades de armazenamento de soja no Rio Grande do Sul e no Mato Grosso do Sul
1987 - Dois silos em Barreiras (BA) e duas unidades de armazenamento em Diamantino e Sorriso
1988 - Unidade industrial em Luziânia (GO)
Empresa Germani - Cia Paranaense de Alimentos (industrialização de milho/PR)
Frigorífico La Vilette (industrialização de carnes)
1989 - Unidade industrial da Contibrazil, compreendendo abatedouro de aves, granja de matrizes, incubatório e fábrica de rações (PR)
Empresa Continental de Óleos Vegetais (unidade de esmagamento, refinaria e unidade de armazenamento.
Frigorífico para abate de suínos e uma fábrica de rações em Marechal Cândido Rondon (PR)
Ativos da Companhia Nuporanga de Alimentos e Mogiana Avícola (incubatório e unidade de abate de aves)
Ativos industriais da Indústria Zillo (unidade de extração e uma refinaria
Frigorífico Frigus / Granja Betinha
1990 - Frigorífico da Bordon para abate de bovinos, aves e suínos em Dourados (MS)
1995 - Empresa Guipeba (processamento de soja/Argentina)
Empresa Agroeliane (abatedouro de frangos e suínos, incubatório, fábrica de ração, granjas de aves e suínos)
1996 - Projeto de implantação de complexo produtivo no nordeste

7.7.4. As Modalidades de Crescimento Adotadas pela Chapecó

A Chapecó desde a sua fundação em 1952, adquiriu somente cinco empresas ou unidades industriais, tendo baseado o seu crescimento, principalmente na criação de novas empresas, ou na implantação de novas instalações ou na ampliação das antigas.

A primeira aquisição foi de um frigorífico de suínos localizado no município de Xaxim, no ano de 1962. A segunda aquisição viria acontecer somente dezessete anos mais tarde (1979), e envolveu um abatedouro de suínos. A terceira compra demorou mais dez anos (1989) para se concretizar e contemplou um abatedouro de frangos no estado de São Paulo. As outras duas aquisições foram nos anos de 1990 e 1995.

De acordo com dirigentes da empresa, as principais motivações da Chapecó para recorrer às aquisições de unidades industriais ou de outras companhias foram: a) para aumentar rapidamente a capacidade de produção da empresa; b) para aproveitar uma oportunidade de mercado; c) procura de poder de mercado em função do aumento da parcela de mercado da empresa; d) para usufruir de conexões com fornecedores.

Na compra do frigorífico localizado em São Carlos (SC) em 1989, as motivações acima citadas são encontradas. Segundo um diretor da Chapecó: "*compramos um ponto de abastecimento de matéria-prima muito importante, se não tivéssemos adquirido, outro concorrente teria feito, e estaria levando aquela matéria-prima de excelente qualidade*" (ORSSATTO, 1995). Naquela época, o frigorífico estava fechado, o que possibilitou a compra a baixo preço. A compra do abatedouro de Amparo (SP) permitiu que a empresa se aproximasse de um importante mercado de maneira rápida.

Quadro 6 - Formas de crescimento da Chapecó**Desenvolvimento Interno**

- 1955 - Criação da Chapecó
- 1974 - Chapecó Avícola
- 1976 - Chapecó Construções
 - Expresso Chapecó
 - Cachoeirinha Agropecuária
- 1977 - Criação da Chapecó Paraná
- 1978 - Chapecó Corretora de Seguros
- 1981 - Chapecó Auditoria, Consultoria e Processamento de Dados
- 1986 - Chapecó Táxi Aéreo
- 1992 - Filial de distribuição na Argentina
- 1994 - Núcleo de melhoramento genético de suínos
- 1995 - Chapecó Trading, empresa de serviços ligados à importação e exportação

Aquisições

- 1962 - Frigorífico Xaxim (abatedouro de suínos - SC)
- 1979 - Abatedouro de suínos em São Carlos (SC)
- 1989 - Abatedouro de frangos em Amparo (SP)
- 1990 - Incubatório Paranense em Santo Antônio do Sudoeste (PR)
- 1995 - Frigorífico pertencente a Diplomata Agroindustrial (PR)

7.7.5. As Modalidades de Crescimento da Coopercentral

Na sua evolução, a Coopercentral privilegiou o desenvolvimento interno como forma de crescimento, apesar de ter realizado a compra de quatro frigoríficos. No seu surgimento, em 1969, a cooperativa adquiriu um frigorífico que estava desativado e efetuou profundas reformas. As aquisições seguintes aconteceram nos anos de 1977 e 1982, as quais permitiram que a empresa expandisse a sua capacidade de abate e industrialização de suínos. A última compra, concretizada catorze anos depois da penúltima, no ano de 1996, envolveu um frigorífico na região centro-oeste do país, que possibilitou a entrada da Coopercentral no ramo de carne bovina. A entrada e a evolução da cooperativa no ramo avícola deu-se prioritariamente, via desenvolvimento interno, mediante a construção de modernos e eficientes abatedouros.

Segundo um dirigente da Coopercentral, as razões que nortearam as aquisições de empresas foram as seguintes, por ordem de importância: a) para aproveitar uma oportunidade de mercado (empresa posta à venda por baixo preço); b) para aumentar rapidamente a capacidade de produção da empresa; c) procura de poder de mercado, em

função do aumento da parcela de mercado da firma; d) para usufruir dos benefícios de uma marca registrada, canais de distribuição, conexões com fornecedores e; e) para não aumentar a capacidade de produção. Com relação à primeira motivação, aquele dirigente ressaltou receber com freqüência propostas de venda de empresas.

Um fato que chama a atenção foi que a evolução da cooperativa no ramo avícola deu-se via desenvolvimento interno, o que pode ser explicado pelo desejo de obter parcela de mercado através da posse de modernas plantas industriais de grande porte, com processos de produção automatizados, que proporcionaram o alcance de economias técnicas de escala.

Quadro 7 - Formas de crescimento da Coopercentral

Desenvolvimento Interno 1985 - Implantação de unidade de processamento de frutas cítricas 1986 - Filiais de distribuição em São Paulo e Rio de Janeiro 1987 - Abatedouro de aves 1994 - Frigorífico de suínos em Chapecó 1996 - Frigorífico de aves em Quilombo
Aquisição 1969 - Frigorífico de suínos em Chapecó 1977 - Frigorífico de suínos em São Miguel d'Oeste 1982 - Frigorífico Peperi 1996 - Frigorífico em São Gabriel d'Oeste (abate de suínos - MS)

7.7.6. Conclusão da Seção

Para crescer, as cinco empresas recorreram tanto à implantação de unidades produtivas e comerciais como à aquisições de unidades ou empresas, porém seus comportamentos no tocante a estas formas de crescimento variaram no tempo, bem como na intensidade de sua utilização pelas diferentes firmas.

Sadia, Perdigão e Ceval, as três maiores firmas da indústria brasileira de carnes, fizeram uso intenso das aquisições, ao passo que Chapecó e Coopercentral pouco recorreram a esta forma de crescimento. A explicação para estes comportamentos díspares provavelmente reside na magnitude dos potenciais de crescimento detidos

pelas companhias dos grupos acima citados. As três maiores empresas, além de gerarem maiores massas de lucro, tem ainda maior facilidade de levantar recursos no mercado financeiro, o que lhes permite possuir capital nos momentos em que surgem boas oportunidades de compras de empresas no mercado.

A década de 80 foi o período mais efervescente em termos de ocorrência de aquisições pelas três maiores firmas da indústria, o que parece estar associado ao desejo de um rápido crescimento e a existência de frigoríficos à venda no mercado. Já na década de 90, houve um arrefecimento nas aquisições, o que está relacionado à busca de grande eficiência que se observa nos últimos anos, e teria conduzido as empresas a privilegiar a construção de unidades com os mais modernos processos produtivos. As aquisições passariam a acontecer em situações especiais, quando a firma adquirida se enquadrasse nos padrões de eficiência almejados, como parece ter sido o caso da compra da Agroeliane pela Ceval, visto que a primeira, além de contar com instalações eficientes, tinha o seu produto aceito em alguns mercados exigentes europeus.

As principais motivações para as empresas realizarem aquisições foram a procura de um rápido crescimento da capacidade de produção da firma; para aproveitar as oportunidades de mercado; para aumentar rapidamente a parcela de mercado da empresa; e para usufruir dos benefícios de uma marca prestigiada, de canais de distribuição e de conexões com fornecedores. Chama a atenção, a pouca importância dada pelas empresas ao não aumento da capacidade de produção da indústria como motivação para aquisição em detrimento do desenvolvimento interno. Portanto, seriam a rapidez no crescimento associada à existência de empresas ou unidades à venda por baixo preço, os principais elementos que nortearam as firmas nas aquisições.

CAPÍTULO 8 - OS GRUPOS ESTRATÉGICOS E O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CARNES

8.1. OS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Nesta seção, procurou-se caracterizar os grupos estratégicos das indústrias de carne suína e avícola, a partir do agrupamento de empresas que seguem estratégias semelhantes em várias dimensões. Devido à dificuldade de obter informações, possivelmente empresas que fariam parte dos grupos estratégicos 3 ou 4, não foram classificadas em nenhum dos grupos, fato que não traz maiores prejuízos à análise, porque os dados sobre as estratégias das demais empresas, nos dão uma clara idéia sobre as formas de concorrência vigentes na indústria. Por razão semelhante não foi possível utilizar todas as dimensões estratégicas propostas por PORTER (1986), mas aquelas que foram usadas permitem alcançar o objetivo almejado.

Deve ser ressaltado que, na constituição dos grupos estratégicos, houve a preocupação de se utilizar as informações referentes a um período mais recente (década de 90), por ser a época de maior disponibilidade das mesmas. Além disso, as empresas que atuam somente na indústria de carne bovina não foram contempladas neste trabalho, visto que um dos objetivos do mesmo é conhecer a estrutura industrial dos principais segmentos da indústria de carnes na geração de receita para as cinco empresas catarinenses.

Foram encontrados cinco grupos estratégicos que são apresentados a seguir, junto com o comportamento das empresas que os compõem no tocante a algumas dimensões estratégicas.

Grupo Estratégico 1

Componentes: Sadia, Perdigão e Ceval.

Grau de especialização: linhas de produto amplas que englobam o frango inteiro, os cortes de frango e de suínos, embutidos, os pratos semi-prontos e os prontos, além de produtos com menor teor de gordura e com diferentes níveis de codimentação, atendendo a vários segmentos de mercado, atingem o mercado nacional e são responsáveis por cerca de 70% das exportações brasileiras de frango.

Imagem de marca: tem elevados gastos com marketing, fazem propaganda na televisão em horário nobre, anunciam em revistas, fazem promoções (concursos de prêmios).

Canais de distribuição: seus principais clientes são os supermercados. Quanto ao sistema de distribuição, estas empresas mantêm unidades de comercialização nas principais regiões consumidoras do país, a partir de onde atendem aos pedidos dos varejistas.

Qualidade do produto: há uma preocupação por parte das empresas com a qualidade dos produtos que fabricam, o que as faz serem bastante rigorosas quanto à qualidade da matérias-primas utilizadas. Adotam programas de controle de qualidade.

Grau de integração vertical: as empresas exercem controle sobre as filières avícola e suinícola mediante o desempenho de atividades correspondentes a vários segmentos das filières, tais como melhoramento genético, produção de matrizes, de pintos de um dia, de leitões, produção de farelo de soja, de ração, abate dos animais, industrialização da carne, distribuição dos produtos, além de realizarem uma quase-integração através de acordo com produtores agrícolas para a engorda dos animais. Na filière soja, onde também estão presentes, as firmas também atuam com elevado grau de integração, pois esmagam a soja, produzem farelo e óleo, margarinas e cremes vegetais.

Posição em termos de custo: além do alto grau de integração e da atuação com multiplantas que permitem alcançar menores custos, as firmas obtêm economias de

escala em várias funções tais como marketing, compras, pesquisa & desenvolvimento. Além disto, as empresas buscam adotar modernos equipamentos e processos de produção que lhes proporcionem ganhos de produtividade.

Extensão dos serviços prestados: oferecem serviço de atendimento ao cliente por telefone para receber reclamações ou prestar esclarecimentos, oferecem cursos de culinária, fornecem informações sobre o produto na embalagem.

Grau de diversificação: as três empresas atuam em várias indústrias que apresentam elevado nível de sinergia entre si. Elas estão presentes nas indústrias de carne bovina, suína e avícola, de esmagamento e processamento de soja, além de outras atividades de suporte tais como seguro, processamento de dados, reflorestamento.

Logística de produção: as firmas possuem unidades produtivas em outros estados do sul, além de Santa Catarina, e nas regiões sudeste e centro-oeste, que se situam próximas às fontes de matéria-prima vegetal (soja e milho) e animal, ou dos mercados consumidores.

Forma de crescimento: A aquisição de unidades produtivas foi amplamente utilizada por estas empresas durante o seu crescimento, assim com também foi o desenvolvimento interno.

Grupo Estratégico 2

Componentes: Coopercentral, Chapecó e Frangosul

Grau de especialização: Na avicultura, produzem frango inteiro, em cortes e embutidos. Não fabricam pratos semi-prontos como empanados ou prontos à base de

frango. Na indústria suinícola, sua atuação contempla a produção de cortes e industrializados. Em termos de mercados, os principais são aqueles das regiões sul e sudeste, mas vendem também para outras regiões do país. Comercializam no exterior, no mínimo, 20% da sua produção de frangos e pequenas quantidades de carne suína.

Imagem da marca: A Chapecó e a Frangosul patrocinam entidades esportivas. Ambas as empresas fazem publicidade, porém em nível bastante inferior relativamente às firmas do grupo estratégico 1. A Coopercentral, apesar de investir pouco com publicidade, possui uma boa imagem da sua marca Aurora perante o mercado, em função da qualidade de seus produtos.

Canais de distribuição: Possuem filiais de distribuição nos principais mercados e trabalham com representantes nos demais. Vendem seus produtos em supermercados e pequenos estabelecimentos varejistas.

Qualidade do produto: As empresas preocupam-se com a qualidade do produto, o que envolve a busca de matérias-primas de qualidade. Para tal, elas produzem a própria ração, adotam a tipificação de carcaças na suinocultura (Chapecó e Coopercentral) e procuram exercer restrito controle sobre a produção da matéria-prima animal. Possuem programas de controle de qualidade.

Grau de integração vertical: As empresas exercem controle sobre as filières avícola e suinícola mediante a realização de atividades relacionadas a vários segmentos das filières, tais como melhoramento genético, produção de matrizes, de pintos de um dia, de leitões, produção de ração, abate dos animais, industrialização da carne, distribuição dos produtos, além de possuírem acordo de cooperação com produtores agrícolas para engorda dos animais.

Grau de diversificação: Em termos de atividades-fins, as três empresas atuam na suinocultura e na avicultura. Além disso, a Frangosul abate bovinos e ovinos, a

Coopercentral produz suco de frutas, e a Chapecó atua na construção civil, corretagem de seguros e reflorestamento (atividades de suporte).

Logística de produção: A maioria das unidades de produção das empresas situam-se em seus estados de origem. A Chapecó possui dois abatedouros de frango em outros estados, um no Paraná e outro em São Paulo, ao passo que a Coopercentral tem um abatedouro de bovinos em Mato Grosso.

Formas de crescimento: A Chapecó efetivou a aquisição de cinco unidades produtivas e a Coopercentral de quatro no decorrer do seu processo de crescimento, ao passo que a Frangosul se expandiu através do desenvolvimento interno.

Grupo Estratégico 3

Componentes: Pena Branca (SP), Batavo (PR), Minuano (RS), Avipal (RS), Da Granja (PR), Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste (PR), Cooperativa Triticola Erechin (RS), Prenda (RS)

Grau de especialização: Na avicultura, predomina a produção de frangos inteiros e cortes. Somente as firmas Da Granja, Pena Branca e Minuano comercializam produtos elaborados de carne de frango. Na suinocultura, produzem cortes e embutidos. Portanto, são empresas que atuam com linhas de produtos restritas na avicultura e suinocultura. Comercializam produtos no mercado externo, menos de 20% da sua produção. No mercado interno, os principais mercados localizam-se nas regiões sul e sudeste.

Imagem da marca. As empresas tem pequenos gastos com marketing.

Canais de distribuição: fora do estado onde se localizam as unidades produtivas, as firmas mantêm distribuidores e representantes. No varejo, os produtos são vendidos em pequenos estabelecimentos e supermercados (principalmente no estado de origem).

Qualidade do produto: As empresas realizam controle de qualidade.

Grau de integração vertical: As firmas possuem granjas de matrizes, incubatórios para produção de pintos de um dia, produzem ração, abatem os animais, industrializam a carne e possuem acordos de cooperação com produtores agrícolas para a engorda dos animais. Algumas delas, tem parte do seu abastecimento da matéria-prima animal proveniente de criações próprias. A Avipal produz farelo de soja.

Grau de diversificação: As empresas atuam na avicultura e suinocultura. A Avipal está presente ainda na indústria de esmagamento de soja, a Pena Branca tem importante participação na indústria de esmagamento de trigo, e a Batavo atua na indústria de laticínios. A Prenda atua na suinocultura e abate bovinos.

Logística de produção: Nas indústrias avícola e suinícola, as firmas atuam com poucas unidades produtivas, apesar de algumas delas terem elevada capacidade de abate. Estas unidades tendem a se situar em seu estado de origem ou em estados próximos geograficamente. Exceção para a Avipal que possui um complexo avícola na região centro-oeste.

Forma de crescimento: Algumas empresas efetivaram importantes aquisições durante seu processo de crescimento. A Pena Branca adquiriu o complexo avícola da Cargill (1987) e o Frigorífico Predileto (1991). A Minuano comprou o Frigorífico Gumz (1994), a Avipal ativos da Cooperativa Agropecuária e Industrial (Coagri - 1995) na região centro-oeste e a Laticínios CCGL, e a Batavo assumiu o controle da Cooperativa Agromilk de Concórdia (1996).

Grupo Estratégico 4

Componentes: Macedo Koerich (SC), Prenda (RS), Frigorífico Riosulense (SC) , Granja Pinhal (PR), Avícola Paulista (SP), Sudcoop (PR), Império Lisamar (RJ), Cerati (SP).

Grau de especialização: linhas de produto restritas, compostas por peças inteiras, cortes e produtos elaborados mais simples. As empresas não comercializam seus produtos no mercado externo, e no mercado interno atuam em mercados regionais.

Imagem de marca: Os gastos com atividades de publicidade e promoção, quando ocorrem, são de reduzida magnitude.

Canais de distribuição: Pequenos varejistas, atacadistas, restaurantes, supermercados.

Grau de integração vertical: não fazem melhoramento genético, compram no mercado as matrizes de aves ou suínos, a maioria não produz pintos de um dia ou leitões (são adquiridos no mercado), fabricam ração e a maioria tem o abastecimento da matéria-prima animal atendido parcialmente ou totalmente através de criações próprias.

Posição em termos de custo: são empresas que possivelmente não alcançam as economias de escala devido ao seu menor nível de produção e de integração de atividades, o que resultaria em custo unitários de produção mais elevados. Por outro lado, podem ter menores custos no tocante à distribuição, por atenderem mercados mais próximos de suas unidades produtivas.

Grau de diversificação: A maioria das empresas é especializada na avicultura ou suinocultura, e a Império Lisamar e o Frigorífico Riosulense além de atuarem na suinocultura abatem bovinos.

Logística da Produção: As firmas possuem poucas unidades de produção que se localizam nos seus estados de origem.

Formas de crescimento: basicamente via desenvolvimento interno.

Grupo Estratégico 5

Componentes: Pequenos abatedouros legalizados e pequenos abatedouros clandestinos.

Estratégias: São empresas especializadas, isto é, atuam somente em um segmento da indústria de carnes, produzem poucos produtos com baixo nível de elaboração, não exportam, atendem a mercados restritos que, em geral, referem-se ao município onde está situado o abatedouro e adjacências. Em geral, os produtos são vendidos resfriados. As firmas não realizam atividades de marketing e as mercadorias tendem a ser vendidas em embalagens sem identificação do fabricante. As vendas e a entrega são realizadas pela própria empresa e os produtos são comercializados em mercearias, açougues, avícolas e feiras. Não é feito controle de qualidade. As firmas não são integradas verticalmente, utilizam tecnologias rudimentares e tem dificuldades de crescer e até mesmo de sobreviver.

8.2. OS GRUPOS ESTRATÉGICOS E O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA NAS INDÚSTRIAS DE CARNE SUÍNA E AVÍCOLA

O grupo estratégico 1 é composto pelas firmas que atuam nos segmentos de carne suína e avícola que possuem os maiores faturamentos, bem como as maiores parcelas de mercado naqueles segmentos²⁰. Estas firmas vem se destacando na

²⁰ Olhar tabelas 3 e 5

indústria pela sua agressividade no tocante às suas estratégias de competição. A Sadia pode ser considerada como a firma que vem adotando, em sua evolução, um comportamento de pioneira, como foi o caso da implantação do sistema de integração com produtores agrícolas no Brasil, na produção de frangos em escala industrial na região centro-oeste do país, na automação do abate, na exportação de frangos para o exterior, na produção de aves de maior peso (perú). Em menor medida, a Perdigão mostrou-se também uma firma pioneira, quando desenvolveu a tecnologia do chester e a produção de aves exóticas. A Ceval, apesar de ter entrado tarde na indústria, mostrou ser bastante competitiva, mesmo não tendo um comportamento pioneiro, o que foi compensado pela imitação das estratégias de sucesso implantadas pelas outras duas empresas deste grupo estratégico, o que foi facilitado pela disponibilidade de recursos financeiros.

As barreiras de mobilidade que cercam este grupo encontram-se na forte imagem das marcas das empresas, fundamentada em elevados gastos com marketing, a elevada qualidade dos produtos que é reconhecida no mercado, o alto grau da integração vertical, menores custos de produção obtidos mediante o usufruto de economias de escala e de equipamentos modernos, o acesso aos canais de distribuição.

As empresas dos grupos estratégicos 2, 3 e 4, parecem reconhecer que a liderança das firmas do grupo estratégico 1, deve-se à adoção de determinadas estratégias. Desta forma, principalmente no decorrer dos últimos dez anos, elas tem procurado adotar um comportamento de imitação de várias daquelas estratégias. Várias exemplos podem ser utilizados para comprovar esta assertiva, a saber:

1. Integração vertical: o sistema de parceria com os produtores rurais que ficam encarregados da engorda dos animais, caracteriza uma quase-integração. Inicialmente, as outras empresas de Santa Catarina e depois do Rio Grande do Sul e Paraná passaram a adotar este sistema. No estado de São Paulo, somente a partir de meados da década de 80, observa-se nas maiores empresas a sua utilização. Além disso, a integração de várias atividades da cadeia produtiva, tais como a produção de matrizes, pintos de um dia, de ração torna-se comum nas empresas dos grupos estratégicos 2 e 3.

2. Grau de especialização: Em decorrência da intensa concorrência verificada nos segmentos dos produtos frango inteiro e dos cortes de suínos, as empresas dos grupos estratégicos 2, 3 e parcialmente do grupo 4, tem procurado lançar produtos com maior valor agregado, com maior nível de industrialização. As empresas dos grupos 2 e 3 comercializam frangos inteiros e em partes no mercado externo.

3. Imagem de marca: As empresas dos grupos estratégicos 2 e 3 tem expandido seus investimentos em marketing para fortalecer suas marcas. Além disso, estas firmas vendiam produtos elaborados em peças grandes para varejistas, que procediam ao fatiamento e embalagem dos mesmos em quantidades menores sem identificação do fabricante. Tais produtos passaram a ser comercializados em peças menores ou mesmo fatiados em embalagens com o logotipo do fabricante. Outra estratégia utilizada pelas firmas do grupo estratégico 1 para fortalecer a imagem de suas marcas, que as empresas do grupo 2 seguem, refere-se ao patrocínio de equipes ou de eventos ligados ao esporte.

4. Grau de diversificação: Várias firmas dos grupo 2 e 3, que no passado atuavam em somente um segmento da indústria de carnes, na última década, incorporaram outros segmentos, o que as permitiu ter acesso a economias de escopo, além de atender de forma mais ampla a demanda por proteínas animais. Além disso, algumas firmas ingressaram em atividades que apresentavam sinergias com as da indústria de carnes, como é caso do esmagamento e processamento de trigo ou soja, ou ligadas ao processamento de produtos agrícolas produzidos por associados (caso das cooperativas).

5. Formas de crescimento: As firmas do grupo 2 fizeram algumas aquisições de empresas ou unidades produtivas durante o seu processo de crescimento, principalmente a Chapecó e a Coopercentral. Em menor proporção, as firmas do grupo 3 recorreram a esta modalidade de crescimento.

Pelo exposto acima, conclui-se que as firmas do grupo estratégico 1, através do sucesso logrado na indústria de carnes, através da aplicação de estratégias competitivas, tem servido como modelo para as demais firmas. Ou em outras palavras, aquelas firmas ajudaram a moldar o padrão de concorrência da indústria.

CAPÍTULO 9 - CONCLUSÕES

A estrutura das indústrias de carnes suína e avícola, a qual foi analisada neste trabalho com base no modelo das cinco forças competitivas, apresentou modificações no decorrer das últimas três décadas. No que se refere à força competitiva "rivalidade entre as empresas da indústria", foi observado que, apesar de a empresa líder deter um nível de produção bem superior àquelas situadas nas posições seguintes, a competição foi acirrada. Tal fato está associado às baixas taxas de crescimento da demanda pelos produtos (caso da indústria suinícola), a homogeneização dos produtos básicos, aos elevados custos de armazenamento dos produtos, e o grande interesse que as empresas da indústria tem no setor em que atuam. No segmento de produtos básicos (frango inteiro e cortes de suíno), a concorrência deu-se via preço, já que a imagem de marca das maiores empresas não foi suficiente para fidelizar o consumidor, que adota como parâmetro de sua decisão de compra para este tipo de produto o preço. As empresas líderes da indústria para fugir à baixa rentabilidade oferecida pelo produtos básicos passaram a recorrer à diferenciação de produtos mediante a fabricação de produtos com maior valor agregado, para os quais a imagem da marca é importante.

No tocante à força competitiva "ameaça de entrada de novas empresas", verificou-se a presença de barreiras à entrada, provenientes de economias de escala, diferenciação de produto, necessidade de capital e acesso aos canais de distribuição. As economias de escala provém da operação com multiplantas, da substituição de capital por trabalho, as de integração vertical, as economias de escopo e as pecuniárias. Nas últimas décadas, o número de plantas com as quais as empresas atuam aumentou, o mesmo acontecendo com o número de segmentos das cadeias produtivas nos quais as firmas se mostram presentes e com a substituição de trabalho por capital. Aumentou também a necessidade de capital para uma empresa ingressar de forma competitiva na indústria, devido aos custos dos equipamentos modernos e à montagem de instalações em vários segmentos da cadeia de produção. O acesso aos canais de distribuição tornou-

se mais difícil, em decorrência da supremacia dos supermercados no varejo de alimentos.

Apesar de as barreiras à entrada terem subido no decorrer do tempo, observou-se a continuidade de entradas de empresas de pequeno porte e a sobrevivência de outras que já atuavam nas indústrias avícola e suinícola. Estas empresas conseguem compensar os menores custos de produção das maiores, seja atuando na clandestinidade, seja atendendo pequenos estabelecimentos da periferia, ou trabalhando somente com o produto resfriado, evitando, desta forma, os maiores custos dos equipamentos para conservação de produtos congelados.

A terceira força competitiva "o poder de negociação dos clientes" teve a sua intensidade exarcebada nas últimas décadas, devido a expansão da concentração no setor varejista de distribuição de alimentos, a qual está associada à crescente predominância dos supermercados no setor. Além das grandes quantidades de produtos que os supermercados adquirem, outros fatores que explicam seu elevado poder de barganha e o seu desejo de exercê-lo, seriam a reduzida participação dos produtos das indústrias avícola e suinícola no seu faturamento e as baixas margens de lucro obtidas.

Para a força competitiva "poder de barganha dos fornecedores", foi utilizada a relação de preço entre produtos e insumos, e foi constatado que a situação das indústrias melhorou no período de 1985 a 1995.

Para a quinta força competitiva, "a ameaça dos produtos substitutos", os produtos das indústrias suinícola e avícola são substitutos entre si, e o principal produto substituto para ambas as indústrias, seria a carne bovina. Dos três tipos de carne, a de frango foi a que apresentou a maior taxa de expansão de seu consumo, o que pode ser explicado por seu preço mais baixo em relação às outras. O tipo de carne que mais sofreu com a expansão do consumo de carne de frango, foi a bovina, já que boa parte do consumo de carne suína no Brasil dá-se na forma de produtos industrializados. Portanto, se a carne de frango tornou-se um forte substituto para as empresas atuantes na indústria suinícola que privilegiavam a sua comercialização "in natura", isto aconteceu com

menor intensidade para aquelas firmas, cuja produção se caracterizava na sua maior parte de produtos industrializados.

No que se refere à evolução da indústria, dentre os processos dinâmicos listados por PORTER (1986), os que tiveram sua ocorrência verificada com maior intensidade nas indústrias avícola e suinícola foram os seguintes: mudança a longo prazo no crescimento, mudanças nos segmentos de compradores atendidos, redução da incerteza, expansão na escala, a inovação do produto, inovação no marketing e a entrada e saída de firmas na indústria.

A mudança de longo prazo no crescimento foi verificado na indústria avícola, a qual apresentou elevadas taxas de crescimento durante a década de 70, sendo que na década seguinte o crescimento da demanda foi menor, voltando a apresentar altas taxas nos anos 90. O crescimento da demanda da indústria foi decorrente, principalmente, da penetração do grupo de clientes, isto é, da venda para novos clientes, bem como ocorreu um aumento na quantidade consumida por cliente, estando tal fato relacionado à queda no preço real da carne de frango. Secundariamente, a expansão da indústria decorreu da inovação de produto realizada pelas empresas para atender novas necessidades provenientes de mudanças nos estilos de vida e no desejo de praticidade dos consumidores.

As mudanças nos segmentos de compradores atendidos ocorreu com um surgimento de consumidores com necessidades específicas, como é o caso daqueles que tem preocupações estéticas e com saúde ou com a praticidade, o que conduziu as empresas a produzir produtos com menor teor de gordura, semi-prontos ou prontos para consumo.

A variação na escala na indústria permitiu à algumas empresas o alcance de economias de escala, a adoção de filiais de distribuição e a utilização de propaganda a nível nacional. Ao mesmo tempo, a grande escala da indústria serviu de estímulo para a entrada de uma empresa de grande porte na indústria, no caso, a Ceval.

A inovação no processo se refletiu na ampliação do nível de integração das firmas da indústria, bem como na intensidade de capital relacionada aos equipamentos de automação.

A entrada e saída de firmas foi uma constante na indústria no decorrer do tempo, estando associada às fases do ciclo econômico, isto é, nas fases de crescimento da economia as barreiras de entrada tem a sua eficácia reduzida para conter a entrada de novas empresas, ao passo que na fases de recessão tende a ocorrer a saída das firmas mais frágeis. Porém, a tendência observada nas duas indústrias é de aumento da concentração, relacionado ao ganho de parcela de mercado das empresas líderes e de empresas de médio porte, mediante desenvolvimento interno ou aquisição de concorrentes.

As empresas estudadas nesta pesquisa, mediante a formulação e implementação de estratégias competitivas, procuraram se posicionar melhor perante as forças competitivas das indústrias avícola e suinícola e, pode-se inclusive afirmar, que as estratégias das líderes tem elevada participação na conformação e na evolução das estrutura daquelas indústrias. As estratégias adotadas pelas firmas foram a diferenciação de produto, a busca de vantagem de custo, a diversificação de atividades, a estratégia de filière, a cooperação com outras empresas, a internacionalização de suas atividades e a aquisição de unidades de empresas.

A estratégia de diferenciação de produto teve a sua utilização intensificada a partir da década de 80, numa tentativa das empresas de obter uma maior rentabilidade, visto que no mercado dos produtos básicos a rivalidade via preços estava acirrada. Desta forma, foram lançados novos produtos para atender vários segmentos de mercado, foram incrementados os gastos com publicidade e promoção de vendas, foram melhoradas as embalagens dos produtos, foram lançadas novas formas de apresentação de produtos. Sadia, Perdigão e Ceval foram as empresas que mais inovaram e as que mais avançaram na industrialização dos produtos, ao passo que a Chapecó e a Coopercentral adotaram um comportamento de seguidoras para alguns produtos semi-prontos.

A estratégia de baixo custo foi perseguida mediante a busca de economias de escala e do progresso tecnológico. Um tipo de economia de escala obtido pelas cinco firmas foi derivada da operação com multiplantas, o que permitiu a redução do custo do transporte para acessar vários mercados, a especialização de estabelecimentos em diferentes tipos de produção e, ainda, a realização de economias gerenciais. Outras economias auferidas foram aquelas provenientes da integração vertical, aquelas resultantes da utilização dos ativos para mais de um tipo de produção (economias de escopo) e, por último, as economias monetárias. Para reduzir os seus custos de produção, as firmas intensificaram a utilização da automação em seus processos produtivos nas atividades de abate, evisceração, resfriamento, congelamento, mistura, embutimento e pesagem.

Na diversificação de suas atividades, as empresas se dirigiram para indústrias onde a tecnologia de produção ou a forma de comercialização fossem próximas daquelas que predominavam nas indústrias em que já atuavam, ou para atividades de suporte. As principais motivações para as firmas diversificarem suas atividades foram o desejo de realizar seu potencial de crescimento, obter uma maior rentabilidade financeira, repartir os riscos associados à atuação em uma única atividade, ou ainda dar suporte às atividades tradicionais. As três empresas líderes, no decorrer de suas evoluções, foram adentrando em diversas atividades, sendo que a produção de carnes se traduziu na sua presença nas indústrias suinícola, avícola e, em algum momento, na bovina. Outra atividade que se tornou importante no faturamento destas empresas é o esmagamento e o processamento de soja, que além de dar suporte à produção de carnes, resulta também na fabricação de produtos para o consumo final. As outras duas empresas estudadas, a Chapecó e a Coopercentral, em termos de atividades-fins, limitaram a sua presença até 1996 às indústrias avícola e suinícola, sendo que a cooperativa neste ano, passou a atuar no abate e processamento de carne bovina.

A estratégia de internacionalização das atividades das firmas teve seu início na década de 70, passando, no decorrer do tempo, por várias etapas que se caracterizaram por um nível crescente de comprometimento, no que se refere a recursos, tempo e

planejamento. A direção das vendas no exterior foi baseada na existência de demanda e na capacidade das empresas em atendê-la, e as principais motivações para as firmas internacionalizarem suas atividades foram reduzir a dependência do mercado doméstico, aproveitar economias de escala, realizar seus potenciais de crescimento, reduzir capacidade ociosa, e aproveitar os incentivos fiscais.

Com a utilização da estratégia de *filière*, as companhias procuraram controlar várias etapas da *filière*, seja através da presença direta ou mediante estabelecimento de acordos com agentes econômicos para a realização da produção do segmento conforme suas especificações. Tal estratégia possibilitou às empresas coordenar a cadeia de produção e, desta forma, facilitar o planejamento da produção. Os segmentos da *filière*, nos quais as empresas atuam diretamente são a produção de matrizes e reprodutores suínos, produção de ração, produção de pintos de um dia, abate dos animais, industrialização da carne, e distribuição. Sadia, Perdigão e Ceval ainda produzem o farelo de soja utilizado na ração que fabricam. A engorda dos animais é realizada pelos produtores agrícolas, porém com controle restrito pelas empresas. A seleção genética e a distribuição varejista ficaram de fora do controle das firmas.

A estratégia de cooperação com outras empresas, foi adotada pelas firmas deste estudo, com o intuito de aumentar a sua competitividade nas indústrias onde atuam. Na maioria dos casos, a cooperação contemplou atividades localizadas nas suas cadeias de produção e suas principais motivações foram a economia de capital, a redução de riscos, a absorção de tecnologia, o acesso aos canais de distribuição, a busca de conhecimento de mercados estrangeiros, a ampliação de mercados, o alcance de economias de escala e de escopo, e ainda a complementaridade de ativos.

No seu processo de crescimento, as cinco empresas catarinenses, além de fazê-lo via desenvolvimento interno, também recorreram a várias aquisições de unidades produtivas ou mesmo de empresas. As três empresas líderes realizaram aquisições em número muito superior às efetivadas pela Chapecó e a Coopercentral, o que parece estar mais ligado à disponibilidade de recursos do que à uma política de crescimento. As aquisições foram motivadas pela busca de um rápido crescimento na capacidade de

produção, no aproveitamento das oportunidades de mercado, para usufruir dos benefícios de uma marca prestigiada, de canais de distribuição e de conexões com fornecedores.

Após ter estudado em profundidade as estratégias das cinco firmas catarinenses, em seguida, procurou-se fazer um levantamento sobre o número de agrupamentos de empresas que participam das indústrias de carne suína e avícola, que seguem estratégias semelhantes. Tal exercício, nos conduziu a reconhecer a existência de cinco grupos estratégicos, sendo que Sadia, Perdigão e Ceval compõem o primeiro deles, ao passo que Chapecó e Coopercentral situam-se no segundo grupo.

As empresas do grupo 1 são as líderes das indústrias, o que está relacionado às estratégias com as quais competem. Desta forma, pode-se afirmar que elas servem de modelo para as demais firmas da indústria, ou em outras palavras, as firmas que desejarem alcançar o sucesso deveriam adotar estratégias semelhantes àquelas postas em prática pelas líderes. Por conseguinte, as empresas líderes tem um papel ativo na indicação do padrão de concorrência da indústria.

Após a exposição das conclusões do trabalho, algumas considerações devem ser tecidas a respeito da sua contribuição e relevância, bem como sobre suas limitações.

O estudo é relevante por: a) proporcionar um diagnóstico da concorrência de um importante setor das economias catarinense e brasileira; e b) mostrar a adequabilidade dos modelos teóricos e dos conceitos utilizados para fundamentar estudos semelhantes em outros setores.

O trabalho é não-trivial por: a) adotar uma análise dinâmica ao mostrar os motores da evolução da estrutura industrial e do comportamento estratégico das empresas; e b) ser a análise fundamentada em grande quantidade de informações quantitativas e qualitativas de diversas fontes.

A originalidade do trabalho encontra-se: a) na apresentação da relação entre as noções de grupos estratégicos e de padrão de concorrência industrial; e b) na descrição do comportamento cooperativo das firmas líderes da indústria.

Para concluir, gostaríamos de deixar como recomendação a realização de trabalhos semelhantes em outros setores da economia com o intuito de se conhecer o processo concorrencial que vigora nos mesmos.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D.A. (1984). **Strategic market management**. New York, John Wiley & Sons.
- ALIMENTOS & TECNOLOGIA (1994) **A vingança do primo pobre**. Ano IX, n.51.
- ALIMENTOS & TECNOLOGIA (1994). **A vingança do primo pobre**. Junho.
- ALTMANN, R. (1979). **Analyse de la filière de viande porcine dans l'état de Santa Catarina - Brésil**. Université de Montpellier. Tese de doutorado de 3º ciclo.
- ANSOFF I. (1990). **A nova estratégia empresarial**. São Paulo. Atlas.
- ANSOFF, I.(1977) **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill.
- ARAÚJO, N.B. & alli (1992). **O complexo agroindustrial. O "agribusiness" brasileiro**. São Paulo. Suma Econômica.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA ALIMENTAR (1993). **Sistema agroalimentar Indústria Alimentar - Diagnóstico de competitividade, indicadores e tendências**. São Paulo.
- AVICULTURA BRASILEIRA (1973) **Moderniza-se a comercialização**. Dezembro.
- AVICULTURA BRASILEIRA (1973). **Inavical instala abatedouro nacional fabricado pela Greco Máquinas**.Dezembro.
- AVICULTURA INDUSTRIAL (1982) **Empresas para abatedouros**. Setembro.
- AVICULTURA INDUSTRIAL (1988). **Perdas atingem US\$ 90 milhões/ano**. Junho.
- AVICULTURA INDUSTRIAL (1985). **Sadia ganha recorde**. Abril.
- AZEVEDO, C.M.(1988). **Liderança nos canais de exportação**. In: ROCHA & alli.(1988) **Gerência de Exportação no Brasil**. Rio de Janeiro: Atlas e Editora da UFRJ.
- BALANÇO ANUAL DA GAZETA MERCANTIL. Vários números.
- BANDT, J.(1982). **Les filières de production: mythe ou réalité**. In: *Économie et PME*.n.3
- BANDT, J.(1988) **La filière comme méso-systeme**. In: ARENA et alli. (1988). *Traité d'Economie Industrielle*. Paris: Economica.
- BIDAULT F.(1988). **Le champ strategique de l'entreprise**. Paris. Economica.
- BORGES, C. (1993). **A filière suinícola em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC. Dissertação de mestrado em Engenharia da Produção.
- BOWDITCH, J. & BUONO, A.F. (1992) **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo, Pioneira.
- BRADLEY, F. (1991). **International marketing strategy**. Londres: Prentice Hall.
- CAMPOMAR,M.C.(1991). Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de administração**, v.26,n.3., São Paulo, USP.
- CAMPOS, R.R. (1994). **Tecnologia e concorrência na indústria brasileira de carnes na década de oitenta**. Campinas: Unicamp. Tese de doutorado em Economia.

- CARVALHO e SILVA, T.M.L. (1985). Estratégia de marketing e crise econômica: estudo de caso de quatro empresas no Brasil. In: **Anais da IX Reunião Anual da Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração.**
- CASTRO, A.C. & FONSECA, M.G.D. (1995) **A dinâmica agroindustrial do centro-oeste.** Brasília: IPEA
- CEAG (1978) **Análise do sistema de integração agroindustrial em suínos e aves em Santa Catarina.** Florianópolis. Mimeo.
- CHANDLER, A.D.(1962) **Stratégies et structures de l'entreprise.** Paris: Editions d'Organisation.
- CHILD, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The Role of Strategic Choice. **Sociology**, v.6.
- COTANO, J.F.M. De la cooperation entre empresas a la competitividad industrial. **Economia industrial**, set-out. .
- CURTO, D. (1994) Teoria dos grupos estratégicos, uma nova visão para as indústrias. **Estudos de Economia**, v.XIV, n.3, abr-jun.
- CYRILLO, D.C. (1987) **O papel dos supermercados no varejo de alimentos.** São Paulo: IPE/USP.
- DALLA COSTA, A.J. (1993). **O grupo Sadia e a produção integrada - o lugar do agricultor no complexo agroindustrial.** Curitiba: UFPR. Dissertação de mestrado em História.
- DAY G.S.(1989) Deciding how to compete. **Planning review.** Sep/out.
- DESREUMAUX, A. (1993). **Stratégie.** Paris: Précis Dalloz.
- DETRIE, J.P. & RAMANATSOA, B. (1986). Diversification - the key Factors for sucess. **Long range planning**, v.19, n.1.
- DIÁRIO CATARINENSE (1991) **Sadia compra parte da Chapecó.** 11 de janeiro.
- ÉSSABRI, M. (1987). **Firmes multinationales et systemes agro-alimentaires: étude a partir d'un echantillon.** Tese de doutorado de 3º ciclo. Université de Rennes.
- EXAME (1980). **Sadia e Perdigão. A concorrência ajuda a crescer.** 2 de junho.
- EXAME (1989) **A Hering tira a camisa.** 19 de abril.
- EXAME (1989b) **Quando a gula não é pecado.** 20 de setembro.
- EXAME (1990) **Como crescer na rota inversa.** 21 de fevereiro.
- EXAME (1991). **O frango é ponto para a Sadia.** 3 de Abril.
- EXAME (1993). Ed. Abril.
- EXAME (1994). **O estoque vai para o olho da rua.** 30 de março.
- EXPRESSÃO (1993). **Revolução industrial.** Maio.
- EXPRESSÃO (1995). **A tentação da carne.** Agosto
- EXPRESSÃO (1995a) **O apetite voltou.** Novembro
- EXPRESSÃO (1996). **Passo de gigante.** Fevereiro.

- FARINA, E.M.M.Q. (1995) Sadia: a liderança pela inovação. **Revista de administração**, v.30, n.1, jan-mar.
- FERGUSON, C.E. (1977). **Microeconomia**. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- FERRAZ, J.C. & alli (1995) **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus.
- FLEURY, P.F. & alli. (1981). A decisão de exportar e a escolha de mercados de exportação: dos aspectos conceituais às práticas gerenciais nas empresas brasileiras produtoras de manufaturados. **Revista de administração de empresas**, v.21, n.3, jul/set.
- FLORIOT J-L. (1985). **Le génie des systemes industriels**. In: ADEFI.(1985) **L'analyse de filière**.
- FOLHA DE SÃO PAULO (1991) **Sadia investe US\$ 62 mi em suas fábricas**. 3 de junho.
- GAZETA MERCANTIL (1989) **Ceval adquire parque industrial da Contibrasil no norte do Paraná**. 23 de março.
- GAZETA MERCANTIL (1994) **Resultados de nove meses da Sadia Concórdia favorecidos pelo câmbio**. 27 de novembro.
- GAZETA MERCANTIL (1995). **O perfil mais lucrativo da Chapecó**. 21 de junho.
- GAZETA MERCANTIL (1995a) **A Ceval modera o apetite**. 31 de agosto.
- GAZETA MERCANTIL (1995c). **Perdigão acerta sua rota**. 12 de dezembro.
- GAZETA MERCANTIL (1996a). **Sadia inaugura frigorífico no Paraná**. 25 de junho.
- GAZETA MERCANTIL (1996b). **Sadia aumenta vendas de frango**. 29 de junho.
- GAZETA MERCANTIL (1996c). **Perdigão consegue reverter prejuízo**. 3 de novembro.
- GAZETA MERCANTIL (1996d). **Perdigão prevê elevar exportação de frango**. 29 de março.
- GIESE, B. (1991) **A atuação política do empresariado catarinense dos ramos têxtil e agroindustrial: demandas e canais de influência (1970-1985)**. Florianópolis: UFSC. Dissertação de mestrado em Sociologia.
- GIL, A.C.(1993). **Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas.
- GIROTTO, A.F. & alli.(1992) **Análise prospectiva do complexo agroindustrial de suínos no Brasil**. Concórdia: Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves.
- GONÇALVES, R. **Transformações globais, empresas transnacionais e competitividade internacional do Brasil**. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ. Texto para discussão n.62.
- GRANT R.G. (1992) **Contemporary strategy analysis - concepts, tecniques, applications**. Cambridge: Blackwell.
- GUIMARÃES E.A. (1983) **Acumulação e crescimento da firma - Um estudo de organização industrial**. Rio de Janeiro: Zahar.
- HAGUENAUER, L. **Competitividade: conceitos e medidas**. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ. Texto para discussão n.211.

- HALL, R.H.(1984) **Organizações, estruturas e processos**. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil.
- INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA (1978). **Evolução da avicultura brasileira, 1973-1977**. São Paulo Mimeo.
- IPARDES (1994). **A indústria de suínos no Brasil: um estudo sobre competitividade**.Curitiba. Mimeo.
- JOFRE, P. (1987). **L' Entreprise et l'Exportation**. Paris:Vuibert.
- KON, A. (1994) **Economia industrial**. São Paulo: Nobel.
- LANZER, E.A. & MALHEIROS, R.C.C. (1993). **Análise da suinocultura brasileira**. Florianópolis: UFSC. Mimeo.
- LAZZARINI, S.G. & alli. (1996) A indústria de alimentação animal: tendências e estratégias empresariais. In: **Anais do XXXIV Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**.
- LEITE, H.B. & alli. (1988). A Percepção Cultural e a Decisão de Exportar. In: ROCHA & alli.(1992). **Gerência de exportação no Brasil**. Rio de Janeiro: Atlas e Editora da UFRJ.
- LEVITT T. (1986) **Sucesso no marketing através da diferenciação (de qualquer coisa)**. Coleção Havard de Administração, v.5. São Paulo: Nova Cultural.
- LIMA, M.A.A. (1984) **Mudança tecnológica, organização industrial e expansão da produção de frango de corte no Brasil**. São Paulo: USP. Dissertação de mestrado em Economia.
- LORENZI,J-H. & TRUEL,J-L. (1980-1). Se diversifier par les stratégies de filière. **Harvard- L'Expansion**, Hiver.
- MALHEIROS, R.C.C. (1991). **Análise de sistema industriais. A filière avícola de Santa Catarina**. Florianópolis:UFSC. Dissertação de mestrado em Engenharia da Produção.
- MARTINET, A.C. (1983). **Stratégie**. Paris: Vuibert.
- MATOS, V.A. (1996) **Estratégias empresariais no setor avícola: estudo comparativo de duas regiões produtoras**. São Paulo: FGV. Tese de doutorado em Economia de Empresas..
- MAUGET, R. & HAMON, C. (1994). Le partenariat entre les coopératives agricoles et les entreprises non coopératives. **Economie & gestion agro-alimentaire**, n.31, avril.
- MEIRA, P. M & alli (1988). Agentes exclusivos e escritórios no exterior: experiências na indústria brasileira de calçados. In: ROCHA & alli (1988). **Gerência de exportação no Brasil**. Rio de Janeiro: Atlas e Editora da UFRJ.
- MILES, R.E & SNOW, C.C. (1978). **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw Hill.

- MIOR, L.C. (1992) **Empresas agroalimentares, produção agrícola familiar e competitividade no complexo carnes de Santa Catarina**. Rio de Janeiro: UFRRJ. Dissertação de mestrado em Desenvolvimento Rural.
- MORVAN Y.(1985). **L'Economie Industrielle et la filiere**. In: ADEFI. **L'analyse de filières**. Paris: Economica.
- MORVAN, Y. (1990). **Fondements d'économie industrielle**. Paris: Economica.
- MUNHOZ, D.G. (1989) **Economia aplicada: técnicas de pesquisa e análise econômica**. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- NICOLAU, J.A. (1994). **A organização das cadeias agroindustriais de arroz irrigado e frango de corte: uma abordagem de custos de transação**. São Paulo: USP. Tese de doutorado em Economia.
- OLIVEIRA, D. P. R. (1988). **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. Rio de Janeiro: Campus.
- ORSSATTO, C.H.(1995) **Mudança estratégica organizacional: um caso na agroindústria catarinense**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção.
- PENROSE E.T. (1968). **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell.
- PORTER M.E.(1986) **Estratégia competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M. (1989). **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M.E. & CAVES, R.E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. **Quartely journal of economics**, n.91.
- QUILVY, R. & CAMPENHOUDT, L.V. (1992) **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva.
- RAMANUJAM, V. & VARADARAJAN, P. (1989). Research on Corporate: a Synthesis. **Strategic management journal**, v.10.
- REVISTA NACIONAL DA CARNE (1986). **Brandalise: "Por trás de tudo, o baixo poder aquisitivo e a ganância tributária"**. Maio
- REVISTA NACIONAL DA CARNE (1989). **Perdigão adquire 87% da Sulina**. Janeiro.
- REVISTA NACIONAL DA CARNE (1996). **Novos frigoríficos da Aurora já começam a operar**. Novembro.
- ROCHA DOS SANTOS, R.(1993) **A grande distribuição e a indústria de alimentos no Brasil. Algumas tendências recentes**. In: **Anais do seminário internacional competitividad internacional e integracion regional: la industria alimentaria en el cono sur frente a los nuevos desafios**.

- ROCHA, A. & CHRISTENSEN, C. (1988). Por que as empresas exportam ? In: ROCHA & alli (1988). **Gerência de exportação no Brasil**. Rio de Janeiro: Atlas e Editora da UFRJ.
- ROCHA, R.A. (1992). **Estratégia empresarial e turbulência ambiental: um estudo em duas organizações têxteis no estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC. Dissertação de mestrado em Administração de Empresas.
- RODRIGUES, F.A. (1976). **Tecnologia dos produtos cárneos**. Instituto de Tecnologia de Alimentos. Mimeo.
- ROIG, B. (1989) Estratégias cooperativas. **Economia industrial**, mar-abr.
- RUDIO, F.V. (1995). **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes.
- SANSON, J.R. & NALI, P. (1993) **A cadeia produtiva do milho**. UFRGS. Mimeo.
- SANTINI, O.O. & alli. (1978) **Diagnóstico da suinocultura nacional**. Florianópolis: CEPA. Mimeo.
- SAUNIER, P. (1985). L'industrie française de volailles: les raisons de la faible rentabilité et de la tendance à la déconcentration dans le secteur. **Revue D'économie industrielle**, n.34.
- SBAI, M. (1986). **Les conglomerats cerealiers**. Tese de doutorado, Université des Sciences Sociales de Toulouse I.
- SCHERER, F.M. & ROSS, D. **Industrial market, structure and economic performance**. Boston: Houghton Mifflin Company.
- SCHMIDT, A.M.R. & GUIMARÃES, H.B. (1985). Condições e impacto das políticas de marcas em empresas nacionais de bens de consumo. **Revista de administração, USP**, São Paulo, V.20, n.1, jan/mar.
- SHI Y. (1990). **Analyse des performances des filieres avicoles. Role de l'organisation**. Tese de doutorado, Université de Rennes I.
- SHI, Y. (1990). **Analyse des performances des filieres avicoles. Role de l'organisation**. Université de Rennes I. Tese de doutorado.
- SORJ, B. & alli (1982) **Camponeses e agroindústria - Transformação social e representação política na avicultura brasileira**. Rio de Janeiro: Zahar.
- SOULIÉ, D. (1984). Competitivite, rentabilite et strategie de filière. In: **Entreprise, gestion et competitivité**. Paris: Economica.
- STEINER, G.A. & MINER, J.B. (1982). **Management policy and strategy**. New York: Macmillan Publishing.
- STRATEGOR (1988). **Stratégie, structure, décision, identité**. Paris: InterEditions.
- STULP, V.J. & PLÁ, J.A. (1993). **Estudo do setor agroindustrial da soja**. Porto Alegre: IEPE/URGS. Mimeo.
- THIETHART, R.A. (1991) **La stratégie d'entreprise**. Paris: McGraw-Hill.

TRYLINSKI, M.H.C.V. (1991) Indústria de produtos alimentares - caracterização do processo de modernização tecnológica, identificação de tendências e impactos sobre as ocupações. São Paulo: Senai.

versité de Rennes.

VERY, P. (1991). Strategies de diversification - nouvelles perspectives. Paris: Laisons.

WILKINSON, J.(1993). Competitividade na indústria de abate e preparação de carnes. Campinas. Mimeo.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO APLICADO NAS EMPRESAS LÍDERES

1. INFORMAÇÕES GERAIS

1. Produtos fabricados por sua empresa:

Dec.70: _____
Dec.80 _____
Dec.90 _____

DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO

2. Formas de diferenciar o produto em relação aos dos concorrentes, utilizadas por sua empresa.

Em cada década, numerar de acordo com a importância: 1 para a mais importante, 2 pra a segunda mais importante, e assim por diante.

	Dec.70	Dec.80	Dec.90
Publicidade na TV, rádio e jornais.....	()	()	()
Promoção nos pontos de venda	()	()	()
Rapidez na entrega do produto e baixa periodicidade na entrega..	()	()	()
Qualidade do produto.....	()	()	()
Forma de apresentação.....	()	()	()
Inovação de produto.....	()	()	()
Embalagem.....	()	()	()
Outra. Especificar _____.....	()	()	()

3. Gastos com publicidade em relação ao faturamento, realizados por sua empresa:

Dec. 70 _____
Dec. 80 _____
Dec. 90 _____

4. Na sua opinião, o grau de lealdade dos consumidores às marcas dos fabricantes, para estes produtos é:

Frango inteiro () baixa ..() alta
Cortes de frangos e suínos..... () baixa ..() alta
Embutidos () baixa ..() alta
Industrializados () baixa ..() alta

5. Ocorreu alguma modificação no grau de lealdade dos consumidores às marcas para os produtos acima especificados no decorrer dos últimos 20 anos ? Em caso de resposta afirmativa, de que tipo foi a modificação ?

6. Fontes das inovações de produto.

Em cada década, numerar de acordo com a importância para a sua empresa : 1 para a mais importante, 2 para a segunda mais importante, e assim por diante.

	Dec.70	Dec.80	Dec.90
Compra de tecnologia no Brasil.....	().....	().....	().....
Compra de tecnologia no exterior	().....	().....	().....
Imitação de produto de concorrente	().....	().....	().....
Realização de pesquisa e desenvolvimento na empresa	().....	().....	().....
Associação com empresas nacionais ou estrangeiras	().....	().....	().....
Relações com clientes no Brasil ou no exterior.....	().....	().....	().....
Outra fonte. Especificar _____	().....	().....	().....

7. A sua empresa tomou conhecimento de inovações de produto, mediante:

Para cada década, coloque 1 para o item mais importante, 2 para o segundo mais importante, e assim por diante.

	Dec.70	Dec.80	Dec.90
Participação de feiras no Brasil	().....	().....	().....
Participação de feiras no exterior	().....	().....	().....
Participação em seminários ou cursos no Brasil.....	().....	().....	().....
Participação em seminários ou cursos no exterior	().....	().....	().....
Contato e observação da concorrência	().....	().....	().....
Contato com Universidades e/ou Institutos de Pesquisa.....	().....	().....	().....
Contato com clientes	().....	().....	().....
Contato com fornecedores	().....	().....	().....
Consultorias	().....	().....	().....
Revistas estrangeiras do setor.....	().....	().....	().....
Revistas nacionais do setor.....	().....	().....	().....

VANTAGEM DE CUSTO

8. A sua empresa procurou reduzir custos de produção ? De que maneira?

Nos anos 70 _____
Nos anos 80 _____
Nos anos 90 _____

DIVERSIFICAÇÃO

9. Principal atividade da empresa no início dos anos 70.....

Informe sobre as atividades para as quais a empresa diversificou, época, forma e motivos

<u>Atividade</u>	<u>Ano</u>	<u>Forma</u>	<u>Motivo</u>
.....	() () ()	() () () () () ()
.....	() () ()	() () () () () ()
.....	() () ()	() () () () () ()
.....	() () ()	() () () () () ()
.....	() () ()	() () () () () ()
.....	() () ()	() () () () () ()
.....	() () ()	() () () () () ()

Motivos da Diversificação

Assinale os motivos que o Sr. julga que nortearam a diversificação para cada atividade em sua empresa, em ordem decrescente de importância.

1. Fluxos de caixa retidos eram superiores às exigências totais para a expansão da carteira existente;
2. Objetivos, em termos de rentabilidade não podiam mais ser alcançados com a carteira de atividades existente na época, em função de saturação de mercado, decréscimo generalizado na demanda ou pressões da concorrência.
3. Mesmo que os objetivos correntes estivessem sendo atingidos, as oportunidades de diversificação prometiam rentabilidade superior à de oportunidades de expansão.
4. O departamento de Pesquisa & Desenvolvimento gerou produtos muito adequados para a diversificação.
5. Para enfrentar flutuações da demanda dos principais produtos;
6. Para enfrentar os riscos da especialização.
7. Para dar suporte a atividade principal.

Formas da Diversificação

Informe sobre as formas, através das quais a diversificação (entrada da empresa em uma outra atividade) foi realizada em sua empresa. Caso tenha ocorrido com mais de uma forma, coloque em ordem decrescente de importância.

1. Aquisição de fábricas
2. Construção de novas unidades produtivas
3. Associação com outras empresas

10. Quando a sua empresa realizou a diversificação em direção a atividade _____ :

Numere de acordo com a situação da empresa e da atividade tradicional, no momento em que a diversificação foi realizada. Pode ser colocado mais de um item para cada atividade.

Avicultura.....().....().....().....().....()
Bovinocultura.....().....().....().....().....()
Soja.....().....().....().....().....()
Produção de Ração.....().....().....().....().....()
Suinocultura.....().....().....().....().....()
Outras.....().....().....().....().....()

1. A sua empresa tinha uma boa posição no mercado nas atividades principais, as quais continuavam atrativas.
2. As atividades principais estavam próximas da maturidade
3. Tinha uma posição competitiva média nas atividades tradicionais, e a diversificação foi feita para alargar a sua posição competitiva nas atividades tradicionais e sua direção baseou-se na existência de sinergia entre as atividades antigas e as novas.
4. As atividades tradicionais ofereciam ainda boas possibilidades de desenvolvimento, e a diversificação ocorreu em função de ótimas perspectivas oferecidas pela nova atividade.
5. A empresa detinha má posição competitiva nos negócios tradicionais e a diversificação foi feita para aumentar a lucratividade da empresa.

11. A escolha das atividades para as quais a sua empresa diversificou foi baseada em:

1. Sinergia Comercial, quando as atividades antigas e a nova utilizam canais de distribuição, quadros de administração de vendas ou instalações de armazenamento comuns
2. Sinergia Operacional, proveniente da maior utilização de instalações e pessoas, da maior diluição de gastos gerais, das vantagens de curvas de aprendizagem comuns, e da compra de grandes quantidades.
3. Sinergia de Investimento, resultante do uso conjunto da planta, de estoque de matérias-primas comuns, da transferência de pesquisa e desenvolvimento de um produto a outro, de uma base tecnológica comum, de ferramentas e máquinas comuns.
4. Sinergia de Administração, proveniente da possibilidade de utilização dos procedimentos gerenciais utilizados nas atividades tradicionais da empresa nas novas atividades.
5. Não houve preocupação na existência de sinergia entre a atividade nova e tradicional.

Marque com o número correspondente, os tipos de sinergia que nortearam a escolha da atividade, no processo de diversificação de sua empresa, em ordem decrescente de importância.

Atividades

Suinocultura.....().....().....().....().....()
Avicultura.....().....().....().....().....()
Bovinocultura.....().....().....().....().....()
Soja.....().....().....().....().....()

AQUISIÇÕES DE UNIDADES PRODUTIVAS

12. As aquisições de empresas para a diversificação de atividades realizadas por sua empresa foram motivadas por:

Para cada década, coloque 1 para a mais importante, 2 para a segunda importante razão, e assim por diante.

	Dec.70	Dec.80	Dec.90
Para não aumentar a capacidade de produção da indústria	()	()	()
Para tornar rápida a entrada em uma nova indústria	()	()	()
Para obter as habilidades gerenciais requeridas nas novas atividades;	()	()	()
Para usufruir dos benefícios de uma marca prestigiada, canais de distribuição, conexões com fornecedores	()	()	()
Para aproveitar uma oportunidade de mercado (empresa posta à venda por baixo preço)	()	()	()

13. Aquisição de unidades de produção ou empresas para expandir capacidade de produção nas atividades em que a empresa já atuava foram motivadas por:

Para cada década, coloque 1 para a mais importante, 2 para a segunda importante razão, e assim por diante.

	Dec.70	Dec.80	Dec.90
Procura de poder de mercado, em função do aumento da parcela de mercado da empresa.	()	()	()
Para não aumentar a capacidade de produção da indústria	()	()	()
Para usufruir dos benefícios de uma marca prestigiada, canais de distribuição, conexões com fornecedores	()	()	()
Para aproveitar uma oportunidade de mercado (empresa posta à venda por baixo preço)	()	()	()
Para aumentar rapidamente a capacidade de produção da empresa.	()	()	()

14. Por que na década de 90 parece ter ocorrido uma diminuição de aquisições de unidades de produção em relação a década de 80 ?

INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

15. Ano em que a sua empresa se dirigiu para o mercado externo, com uma das seguintes alternativas:

- Exportação
- Implantação de unidade produtiva.....
- Criação de Joint-Venture

16. Sua empresa realizou vendas para o exterior pelas seguintes razões:

Para cada década, coloque 1 para a motivação mais importante, 2 para a segunda mais importante, e assim por diante.

	Dec.70	Dec.80	Dec.90
Perspectivas de crescimento do mercado interno eram inferiores ao potencial de crescimento da firma.....	()	()	()
Reduzir a dependência do mercado doméstico.....	()	()	()
Aproveitar as economias de escala.....	()	()	()
Maior rentabilidade das vendas externas em relação aquelas do mercado interno.....	()	()	()
Incentivos governamentais.....	()	()	()
Existência de capacidade ociosa.....	()	()	()
Mercado interno saturado ou muito competitivo.....	()	()	()

17. A implantação de Unidade produtiva em outro país por sua empresa, se deu pelas seguintes razões:

Coloque 1 para a razão mais importante, 2 para a segunda mais importante.

- () Explorar os recursos de outros países, como matérias-primas ou mesmo habilidades técnicas.
- () Superar barreiras comerciais que dificultem ou tornem menos vantajosa a exportação
- () Explorar ativos específicos da empresa e suas competências distintivas, tais como tecnologia, habilidades gerenciais, processos de produção, conhecimentos de marketing.
- () Explorar crescimento superior e oportunidade de lucro nos mercados externos.

18. A criação de Joint-Venture no exterior por sua empresa foi motivada por:

Coloque 1 para a razão mais importante, 2 para a segunda mais importante.

- () Restrições colocadas pelo governo local, tais como requerimentos de insumo nacional no produto, quotas de importação, taxas de importação.
- () Incentivos oferecidos pelo Governo local
- () Obtenção de fundos e acesso ao mercado de capital local
- () Acesso ao conhecimento dos mercados e das economias locais.
- () Acesso aos canais de distribuição
- () Diluição do custo do investimento.

INTEGRAÇÃO VERTICAL

19. Período de implantação de determinadas etapas do processo produtivo em sua empresa

<u>Atividade</u>	<u>Ano de Implantação</u>
Abate	_____
Corte	_____
Desossa Manual	_____
Desossa Mecânica	_____
Congelamento	_____
Fabricação de Embutidos e curados	_____
Fabricação de produtos semi-prontos	_____

20. Atividades Integradas realizadas por sua empresa. Ano de implantação e motivações.

Coloque em ordem decrescente de importância, isto é, no primeiro parênteses o número correspondente a mais importante e assim por diante.

<u>Atividade</u>	<u>Ano de Implantação</u>	<u>Motivações</u>
Melhoramento genético em aves	() () () () () ()	
Produção de pintos de 1 dia	() () () () () ()	
Melhoramento genético em suínos	() () () () () ()	
Produção de Matrizes Suínas	() () () () () ()	
Produção de leitões	() () () () () ()	
Produção de ração	() () () () () ()	
Engorda dos animais	() () () () () ()	
Distribuição	() () () () () ()	
Outras	() () () () () ()	
.....	() () () () () ()	
.....	() () () () () ()	
.....	() () () () () ()	

Motivações

1. Melhor coordenação das operações de produção
2. Vantagens de custo.
3. Segurança no fornecimento de matéria-prima
4. Fornecimento de matéria-prima na qualidade desejada
5. Melhor habilidade em diferenciar o produto
6. Outras

21. A sua empresa realizou terceirização de atividades? Quais atividades, em que ano, e devido a que motivações ?

SISTEMA DE INTEGRAÇÃO

22. Em que ano, a sua empresa passou a adotar o sistema de integração ?

Na suinocultura _____
 Na avicultura _____

23. Desde a introdução do sistema de integração pela empresa até os dias de hoje, ocorreram mudanças no seu funcionamento ?

COOPERAÇÃO

Formas

- A. Subcontratação: operação mediante a qual uma empresa confia à outra o procedimento de executar para ela uma parte da produção ou dos serviços.
- B. Acordos entre Empresas: utilização conjunta de recursos, normalmente complementares, para desenvolver novos produtos, estabelecer correntes de fluxo de tecnologia, de recursos humanos, técnicos.
- C. Empresas Conjuntas (Joint-Ventures)
- D. Franquia: contrato entre duas empresas através do qual uma delas concede a outra o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade em um território determinado e debaixo de certas condições.
- E. Piggy-Back : Acordo exclusivamente de distribuição e comercialização, pelo qual uma empresa põe a disposição de outra empresa sua infra-estrutura internacional de vendas, mediante o pagamento de uma comissão.

24. Poderia dar exemplos de cooperação que a sua empresa tenha realizado com outras empresas ?

25. A década em que ocorreu a maior utilização da estratégia de cooperação com outras empresas foi:

() década de 70 () Década de 80 () Década de 90

26. Objetivos da Cooperação

Coloque 1 para o objetivo mais importante da utilização por parte de sua empresa da estratégia de cooperação, 2 para o segundo mais importante, e assim por diante

- Rápido desenvolvimento dos produtos _____ ()
- Rápida comercialização _____ ()
- Economias de escala _____ ()
- Acesso a tecnologias e experiências _____ ()
- Flexibilidade _____ ()
- Reduzir riscos e compartilhar custos _____ ()
- Complementaridade _____ ()
- Para reduzir custos, devido a possível existência de capacidade ociosa, caso a atividade fosse realizada pela própria empresa (para o caso de subcontratação) _____ ()

O GOVERNO E A COMPETITIVIDADE DA EMPRESA

27. As ações governamentais, abaixo especificadas, auxiliaram na competitividade de sua empresa ?

Coloque 1 para a década em que a ação governamental tiver trazido maiores benefícios para a sua empresa, e 2 para a década em que isto tiver ocorrido em segundo lugar.

Concessão de crédito de longo prazo pelo BNDES e Banco do Brasil

Dec. 70 () Dec.80 () Dec.90 ()

Programas estaduais de incentivos fiscais (FUNDESC, PROCAPE)

Dec.70 () Dec.80 () Dec.90 ()

Incentivos à exportação

Dec.70 () Dec.80 () Dec.90 ()

Fornecimento de crédito subsidiado aos integrados

Dec.70 () Dec.80 () Dec.90 ()

Permissão para importação de equipamentos

Dec.70 () Dec.80 () Dec.90 ()

Outros. Especificar.....

Dec.70 () Dec.80 () Dec.90 ()

28. Na sua opinião, que medidas governamentais trouxeram prejuízo à competitividade de sua empresa, nas décadas de 70, 80 e 90?

LOGÍSTICA

29. Que razões explicam o posicionamento geográfico das unidades produtivas e comerciais de sua empresa ?

30. Como é feito o transporte dos produtos de sua empresa ? Sofreu modificação no decorrer do tempo?

SEGMENTOS DE COMPRADORES

31. Quais são os principais Segmentos de Compradores dos produtos de sua empresa ?

Para cada década, coloque 1 para o mais importante, 2 para o segundo mais importante, e assim por diante.

	Dec.70	Dec.80	Dec.90
Varejistas.....	()	()	()
Hospitais.....	()	()	()
Restaurantes.....	()	()	()
Redes de fast-food.....	()	()	()
Cozinhas industriais.....	()	()	()
Outros. Especificar.....	()	()	()

32. Participação de cada segmento de compradores no faturamento da empresa nas três décadas ?

33. Para atender os segmentos de compradores acima especificados, a empresa criou produtos diferentes e adotou novas técnicas de marketing ?

34. Participação aproximada de cada canal de distribuição no total de vendas da empresa.

Padarias	Dec.70 _____	Dec.80 _____	Dec.90 _____
Açougues	Dec.70 _____	Dec.80 _____	Dec.90 _____
Mini-mercados	Dec.70 _____	Dec.80 _____	Dec.90 _____
Supermercados	Dec.70 _____	Dec.80 _____	Dec.90 _____

35. No decorrer das últimas décadas, ocorreram mudanças na relação de força entre a sua empresa e os canais de comercialização ? Em caso de resposta afirmativa, informe de que tipo foram as mudanças.

36. Em que ano a sua empresa começou a produzir os seguintes produtos:

Cortes de frango com osso _____
Cortes de frango sem osso e sem pele _____
Cortes de frango temperados _____
Frango inteiro congelado _____
Cortes de suíno temperados _____
Embutidos de frango _____
Embutidos de carne suína ou bovina _____
Produtos semi-prontos _____

37. Amplitude da linha de produtos

Número aproximado de produtos derivados de suínos fabricados:

a) Nos anos 70 _____ b) Nos anos 80 _____ c) Nos anos 90 _____

Número aproximado de produtos derivados de aves fabricados:

a) Nos anos 70 _____ b) Nos anos 80 _____ c) Nos anos 90 _____

Número aproximado de produtos derivados de carne bovina fabricados:

a) Nos anos 70 _____ b) Nos anos 80 _____ c) Nos anos 90 _____

Número aproximado de produtos de consumo final derivados de soja fabricados:

a) Nos anos 70 _____ b) Nos anos 80 _____ c) Nos anos 90 _____

OUTRAS QUESTÕES SOBRE O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

38. Quando os concorrentes lançam novos produtos, a sua empresa:

Marque com um X a resposta correta. Pode ter mais de uma resposta.

Procura conhecer a tecnologia dos mesmos para lançá-los tão logo seja possível _____ ()

Verifica o desempenho de mercado do produto, para lançá-lo somente no caso de ter ocorrido uma boa receptividade no mercado _____ ()

Procura lançar um produto que não seja idêntico ao do concorrente, mas que venha competir com aquele _____ ()

39. Quando surgem novos processo de produção e equipamentos, a sua empresa:

Marque com um X a resposta correta.

Procura adquiri-los imediatamente _____ ()

Compra os equipamentos após algum concorrente tê-lo feito _____ ()

ECONOMIAS DE ESCALA NA INDÚSTRIA DE CARNES

DÉCADA DE 70

40. Na década de 70, as PLANTAS INDUSTRIAIS de maior tamanho tinham vantagens de custo em relação as de menor tamanho no abate e produção de derivados de SUÍNOS ?

41. Na década de 70, as PLANTAS INDUSTRIAIS de maior tamanho tinham vantagens de custo em relação as de menor tamanho no abate e produção de derivados de AVES ?

42. Na década de 70, EXCLUINDO aqueles fatores ligados a planta industrial, existiam outros fatores que permitiam as maiores empresas obter custos mais baixos do que as menores empresas ?

DÉCADA DE 80

43. Na década de 80, as PLANTAS INDUSTRIAIS de maior tamanho tinham vantagens de custo em relação as de menor tamanho, no abate e produção de derivados de suínos e aves ?

() SIM () NÃO

44. As vantagens de custo das maiores PLANTAS INDUSTRIAIS eram oriundas:

() dos mesmo fatores observados na década de 70.

() Outros.

Especificar _____

45. Na década de 80, excluindo aqueles fatores ligados à PLANTA INDUSTRIAL, existiam outros fatores que permitiam às maiores empresas obter custos de produção mais baixos do que as menores empresas ?

() SIM () NÃO

46. As vantagens de custo das MAIORES EMPRESAS na década de 80 eram provenientes:

() dos mesmos fatores observados na década de 70;

() outros. Especificar _____

47. Na década de 90, ocorreu alguma modificação em termos de possíveis vantagens de custo das PLANTAS INDUSTRIAIS de maior tamanho em relação às plantas de menor tamanho, em comparação com a década de 80 ? Em caso de resposta afirmativa, informe os fatores que causaram o aumento das vantagens das grandes plantas.

48. Na década de 90, EXCLUINDO aqueles fatores ligados à planta industrial, ocorreu alguma modificação das vantagens de custo das MAIORES EMPRESAS em relação às menores empresas, em comparação com a década de 80 ? Em caso de resposta afirmativa, informe os fatores que causaram o aumento das vantagens das GRANDES EMPRESAS.

49. Em função de características de equipamentos e do processo de produção, os aumentos de capacidade de produção podiam ser:

na década de 90 () baixos () altos

50. Se as grandes empresas tinham vantagens de custo em relação às pequenas, o que, na sua opinião, explicaria a sobrevivência das pequenas empresas ?

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

51. Os custos de armazenagem na indústria da carne são altos, a ponto de nos momentos de estoques elevados, as empresas da indústria procurarem baixar os preços para desovar estes estoques ? O custos dos equipamentos de refrigeração e congelamento seriam altos a ponto de tornar a sua aquisição proibitiva para as empresas de menor porte ?

52. Os equipamentos abaixo citados surgiram em que ano na indústria brasileira de carnes ? O custo destes equipamentos seria proibitivo para uma empresa de médio porte ?

Balanças para classificação e pesagem de produtos _____

Túneis de congelamento contínuo _____

Evisceradora automática _____

Pistola de medição da espessura de tocinho na tipificação de carcaça suína _____

Equipamento de desossa mecânica _____

53. O acesso aos canais de distribuição configura uma barreira de entrada para uma nova empresa na indústria?

54. A experiência na produção de derivados de carne pode ser considerado uma barreira de entrada de novas empresas na indústria ?

55. As empresas da indústria de carnes, quando obtém por longo período, baixa rentabilidade, elas:

*saem da indústria _____

* continuam competindo _____

Por quais razões ?

56. A relação de força entre a sua empresa e seus compradores alterou-se nos últimos 25 anos ? Por que ?

57. Como tem ocorrido nos últimos 25 a definição dos mercados para os quais, a Sadia tem exportado seus produtos ?

58. A empresa procura realizar uma pesquisa sobre os mercados para os quais exporta ou pretende vir a exportar ?
