

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA
INDUSTRIAL CONVENIO UFSC/UNIVILLE**

**REESTRUTURAÇÃO DAS EMPRESAS LÍDERES DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE
CARNES DE SUÍNO E FRANGO NA DÉCADA DE 90**

DALVO RAMIRES BALZON

FLORIANÓPOLIS

2000

DALVO RAMIRES BALZON

**REESTRUTURAÇÃO DAS EMPRESAS LÍDERES DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE
CARNES DE SUÍNO E FRANGO NA DÉCADA DE 90.**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do grau de mestre em
Economia, ao Programa de Pós Graduação em
Economia da Universidade Federal de Santa
Catarina, Convênio UFSC/UNIVILLE. Área de
Concentração: Economia Industrial .

Orientador: Professor Dr José Antonio Nicolau.

**FLORIANÓPOLIS
DEZEMBRO DE 2000**

REESTRUTURAÇÃO DAS EMPRESAS LÍDERES DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CARNES DE SUÍNO E FRANGO NA DÉCADA DE 90

DALVO RAMIRES BALZON

Dissertação apresentada e aprovada no Centro de Pós Graduação em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em economia na área de concentração em Economia Industrial.

Coordenador do Curso



Professor Dr. Laércio Barbosa Pereira

Orientador



Professor Dr. José Antonio Nicolau

Banca Examinadora



Professor Dr. Sílvio Antonio Ferraz Cário

Professor Dr. Aldair Tarcísio Rizzi

Florianópolis, dezembro de 2000.

Dedico este trabalho aos meus filhos Danilo, Daniela e Kerolayne e aos meus pais Lino e Carmen, com muito carinho.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, a Deus, pela imensa bondade e misericórdia para com a minha vida.

Ao meu coordenador Prof. Dr José Antonio Nicolau pela orientação do trabalho e constante disponibilidade, esclarecendo-me, apoiando com sua experiência e conhecimento passando-me segurança sempre que surgiam as dúvidas, e pela gentileza e respeito com que sempre me tratou.

Aos professores Dr Renato Ramos Campos e Sílvio Antonio Cário pela amizade que sempre demonstraram para comigo e pelas orientações e palavras de conforto que me deram em momentos de dúvidas e dificuldades.

A todos os professores do curso que, com paciência e colaboração repassaram conhecimento que me serão valiosos, e ao coordenador do curso, professor Dr Laércio Barbosa Pereira, pelas orientações e esclarecimentos.

Ao amigo Rosguel Mendes, pelo auxílio que recebi todas as vezes que dele solicitei alguma coisa e pelas longas discussões sobre o trabalho.

Aos meus filhos, que se privaram da minha presença em muitas ocasiões familiares.

E aos meus amados e queridos pais, Sr Lino Balzon e Carmen Ramires Balzon, que apesar de serem analfabetos, compreenderam o valor que tem a escola para a vida de seus filhos e pela forma com que conduziram o nosso lar.

E a todos os colegas do curso pela amizade e os bons momentos que passamos junto já me deixaram saudade.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	VIII
LISTA DE FIGURAS.....	IX
LISTA DE QUADROS.....	IX
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1: GLOBALIZAÇÃO, NOVAS TECNOLOGIAS E REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL.....	7
1.1 GLOBALIZAÇÃO.....	7
1.2 O NOVO PARADIGMA TECNOLÓGICO E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.....	10
1.3 A COMPETITIVIDADE INDUSTRIAL.....	15
1.4 A INSERÇÃO DO BRASIL.....	18
1.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	22
CAPÍTULO 2: PRODUÇÃO E CONSUMO DE CARNES DE FRANGO E SUÍNO.....	23
→ 2.1 PRODUÇÃO MUNDIAL DE CARNES DE FRANGO E SUÍNO.....	23
→ 2.2 PRODUÇÃO BRASILEIRA DE CARNES DE FRANGO E SUÍNO.....	33
→ 2.3 PRODUÇÃO REGIONAL.....	39
2.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
CAPÍTULO 3: A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CARNES DE FRANGO E SUÍNO: REESTRUTURAÇÃO NOS ANOS 90.....	47
→ 3.1 A FORMAÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CARNES.....	47
→ 3.2 REESTRUTURAÇÃO DAS EMPRESAS LÍDERES BRASILEIRA NOS ANOS 90.....	53
3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
→ CAPÍTULO 4: NOVAS ESTRATÉGIAS PRODUTIVAS E COMERCIAIS NA INDÚSTRIA DE CARNES.....	70
→ 4.1 MUDANÇAS NO MERCADO E INOVAÇÕES DE PRODUTOS.....	70
→ 4.2 REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA CADEIA PRODUTIVA DE SUÍNO E FRANGO NOS ANOS 90.....	83
4.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95

CONCLUSÃO	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
ANEXO 1: EMPRESAS E INSTITUIÇÕES ENTREVISTADAS	105

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Produção Mundial de Carnes, 1990 – 1999. (em milhões de toneladas).....	24
TABELA 2: Produção Mundial de Carne de Frango segundo os principais países, 1990 – 1999. (% por mil toneladas prontas para o abate).....	25
TABELA 3: Principais Países Exportadores de Carne de Frango, 1990 – 1999. (em mil toneladas)	26
TABELA 4: Principais Países Importadores de Carne de Frango do Mundo, 1990 – 1998. (em mil toneladas)	27
TABELA 5 Consumo Per Capita Mundial de Carne de Frango, 1990 – 1999.(Kg/pessoa/ano)..	29
TABELA 6: Principais Países Produtores de Carne Suína, 1990 – 1999. (em % sobre o total – mil ton de carcaça).....	30
TABELA 7: Principais Países Exportadores de Carne de Suíno, 1990 – 1999. (mil toneladas de equivalente carcaça).....	31
TABELA 8: Principais Países Importadores de Carne de Suíno, 1990 – 1999. (mi toneladas de equivalente carcaça).....	32
TABELA 9: Consumo Per Capita Mundial de Carne de Suíno, 1990 – 1999. (países selecionados kg / pessoa/ ano).	33
TABELA 10: Produção, Exportação e Consumo de Carne de Frango no Brasil, 1990 – 1999. .	35
TABELA 11: Exportação Brasileira de Carne de Frango (inteiro e partes), 1990 – 1999.....	37
TABELA 12: Produção, Exportação e Consumo de Carne de Suíno no Brasil, 1990 – 1999.	38
TABELA 13: Produção Brasileira de Carne de Frango por região, 1990 – 1998.(mil toneladas de carcaça por região).....	40
TABELA 14: Produção Brasileira de Milho por região, 1990 – 1998.(em milhões de toneladas por região).	42
TABELA 15: Produção Brasileira de Soja por região, 1990 – 1998. (em milhões de ton/região)	43
TABELA 16: Rebanho Suíno no Brasil, 1990 – 1999.	44
TABELA 17: Fusões e Aquisições no Exterior nas Agroindústrias, 1986 a 1994	53
TABELA 18: Evolução do Número de Fusões e Aquisições no Brasil por Setor, 1992 a 1998. .	57
TABELA 19: Santa Catarina – Rebanho Suíno, Propriedades e Produção – 1985 - 1996.	87
TABELA 20: Coeficiente Técnico da Avicultura Integrada de Santa Catarina 1985 - 1999.....	91

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Cadeia Produtiva de Suínos	84
FIGURA 2: Cadeia Produtiva de Frango.....	89

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Mudanças no Paradigma Tecnológico	12
QUADRO 2 Reestruturação do Grupo Sadia – Período de 1990 – 1999.....	59
QUADRO 3: Reestruturação do Grupo Perdigão – Período de 1990 – 1999.....	61
QUADRO 4: Reestruturação do Grupo Ceval – Período de 1990 – 1999.	64
QUADRO 5: Estrutura da Coopercentral - Cooperativa Aurora	67
QUADRO 6: Tendências e Oportunidades no Mercado Mundial	71
QUADRO 7: Lançamentos de Novos Produtos, nos anos 90, pela Sadia.	74
QUADRO 8: Lançamentos de Novos Produtos nos anos 90, pela Perdigão.....	75
QUADRO 9: Lançamentos de Novos Produtos nos anos 90, pela Ceval/Seara.....	76
QUADRO 10: Lançamentos de Novos Produtos nos anos 90, pela Aurora.....	77

RESUMO

O objetivo deste trabalho é mostrar a reestruturação das empresas líderes da indústria brasileira de carnes de suíno e frango na década de 90. Neste sentido, serão verificados as possíveis mudanças e os efeitos dos impactos que a tecnologia trouxe ao setor bem como a reação do setor em função das mudanças macroeconômicas ocasionadas pela globalização. Apesar das mudanças gerais ocorridas nos anos 90, o setor de carnes de frango e suíno cresceu em todo o mundo e paralelamente às indústrias do setor, assim como todos os agentes da produção foram se adaptando a essas mudanças e contribuíram para a expansão da produção e dos negócios. Acompanhando as tendências de mudanças o setor de carnes teve no seu interior reestruturações importantes, algumas radicais, como a passagem do controle acionário e as associações com empresas concorrentes. Na produção, teve na diversificação e na diferenciação a tônica do crescimento no mercado procurando dar ao consumidor escolha de produtos à preços acessíveis e ao alcance de todos. Na agricultura, continuou sendo um setor que fomenta a técnica e a qualidade, onde o agricultor parceiro tem as orientações que lhes dão capacidade de conhecimento para produzir e gerir todo o negócio com eficiência, dando a essas famílias uma sobre renda. Conclui-se que é provável que na próxima década o Brasil assuma condição de liderança na produção e comercialização de frango e que haja aumento de venda no mercado interno em função das perspectivas de crescimento da economia e da renda disponível, assim como a produção e o consumo da carne suína deverá aumentar dado o esforço que o setor vem fazendo para trazer qualidade a essa carne.

ABSTRACT

The present study has the objective to show the reshaping of conducting pork and chicken in Brazilian industry in the decade of the 90 s . In this sense, the feasible changes and effects that the impacts of technology brought to the sector as well as its reactions provoked to the macro economical changes unveiled by globalization will be analyzed. Even though the main changes that occurred in the 90 s, the pork and chicken production activity grow over all the world, side by side to the industries of the branch and adapted to the new arrived changes and contributed to the expansion of the sector production and business branch. Step by step following the shifting, the pork and chicken sector had in its innermost important restructuring, some very extreme like shareholder takeover and association with concurrent companies. In production, the diversification and differentiation were the strong turning point towards growing at the market, offering to the all consumers a product choices at accessible prices. In agriculture the sector still obtains the directions and knowledge allowing him to produce and manage his business with efficiency, allowing to their families and extra gleaning. Here from we conclude that probable in the next decade Brazil could assume a leading position in chicken as well as in pork production and commercialization, and that growing selling to the inner market will evolve thanks raising economy and revenue, given the efforts of the related branch to improve it is product with higher quality industries.

INTRODUÇÃO

A globalização tem promovido grandes transformações, especialmente nos anos 90, nas estruturas de mercados e nas formas de concorrência, abrangendo não só o incremento do comércio, como também a internacionalização da produção e a abertura da economia. Com isso, a indústria tem passado por reestruturações, registrando-se ondas de fusões e aquisições e novos arranjos organizacionais, principalmente as novas formas de cooperação. O Brasil, nesse cenário, convive simultaneamente com impactos das transformações de âmbito internacional e do processo de estabilização da economia, ambos afetando significativamente o desempenho econômico e implicando em novos desafios para as empresas.

A indústria de carnes de suíno e frango está inserida nesse contexto de mudanças e, apesar da sua heterogeneidade, é possível observar o surgimento de novos e importantes parâmetros nas estruturas de mercado dessa atividade em todo o mundo. Segundo Belik (1998, p. 132), observa-se um redirecionamento das grandes empresas, num processo de reestruturação que comporta diferentes elementos que passam pelo lado tecnoprodutivo, financeiro e organizacional”. Esse redirecionamento, no que se refere ao lado tecnoprodutivo, a tendência dos anos 90 tem mostrado que passa por investimentos em novas instalações, novos produtos e novas apresentações, do ponto de vista financeiro, pode-se referir às grandes alterações que estão ocorrendo na forma de alavancagem dos negócios e, pelo lado organizacional, parece ser o ponto em que estão ocorrendo as principais mudanças nas indústrias de carnes no Brasil e no mundo, através principalmente do sistema de produção flexível, esquemas de terceirização para conseguir agilidade e redução de custos, fornecimento de matéria-prima e produto segmentado segundo as preferências sócio-culturais do consumidor.

Conforme Martinelli (1999, p 40), percebe-se “que, no período recente, houve significativas mudanças produtivas e comerciais, que redimensionaram as antigas estratégias competitivas das empresas e, passaram a viabilizar, especialmente, aquelas, que esquematicamente, visam”:

- a) ao posicionamento estratégico frente, por um lado, às decisões de competidores mais importantes e/ou potenciais em relação aos diversos mercados (economias centrais e economias periféricas, e os diversos blocos econômicos), e por outro às eventuais vantagens de decisões estratégicas de antecipação no mercado;

- b) às decisões quanto ao vetor das atividades, que diz respeito às linhas e aos escopos de produtos e processos tecnológicos, nos quais as empresas decidem ou não participar ou concorrer;
- c) às decisões relativas aos ativos e aos meios de produção, ou seja, as alternativas postas às empresas no sentido de quais estratégias privilegiar em relação ao conjunto”.

Essas decisões embora envolvidas num processo de mudança global, nos hábitos alimentares da população e na forma de gerir a empresa, dado o fenômeno da globalização, parecem ter tornado de difícil posição nos anos 90, em função do atendimento das discrepância impostas pelos consumidores, espalhados em diferentes países, os quais agregam infinitas concepções e necessidades.

Em função do tamanho da população em todo o mundo e a distribuição de renda nos países os desafios do sistema de carnes, segundo Jank (1998, p. 28) passam pela “segmentação do mercado consumidor e a eficiência das relações contratuais”. No primeiro caso, Jank, cita que as diferenças entre as classes de rendas e de idade, tamanho e ciclo de vida da família, região geográficas, alternativas de compra, conveniência de produtos, e outros, fazem com que haja uma enorme quantidade de segmentos de mercados a serem mais bem explorados, possibilitando diferentes posicionamentos para as empresas e seus produtos e marcas.

Seguindo essa tendência, o que se vê são que as *commodities* (carnes de menor valor agregado) têm ampla demanda e potencial de expansão elevado, considerando os baixos níveis per-capita e a perspectiva de uma elevação em países menos desenvolvidos. Já os mais sofisticados, como os alimentos semi-prontos, cortes especiais e outros que representam o seguimento mais dinâmico nos países desenvolvidos, têm demanda relativamente concentrada. No segundo caso, Jank destaca a eficiência dos contratos estabelecidos entre os segmentos da cadeia, com ênfase na especialização que vem aos poucos substituindo a produção do ciclo completo, permitindo uma maior coordenação e flexibilidade das atividades produtivas para o atendimento dos consumidores. Essa especialização nos anos 90 parece ser uma crescente realidade no Brasil e no mundo, possibilitando o aproveitamento de economia de escala e favorecendo a integração contratual com as indústrias e, portanto, uma maior coordenação das atividades produtivas para o atendimento das necessidades dos consumidores.

De natureza abrangente, a indústria de carnes de suíno e frango, ao longo do pós-guerra, tem crescido e se desenvolvido, inserida em uma concorrência, que ameaça a própria sobrevivência das empresas, apesar de essa mesma concorrência ter sido o meio pelo qual a

empresa de carne, pode crescer e ampliar sua participação no mercado. Assim, uma das formas encontradas para fazer frente ao acirramento da concorrência e para alcançar o padrão de competitividade vigente é citada por Triches (1996, p. 14), onde “o mercado brasileiro de fusões e aquisições ou de associações tem se mostrado bastante dinâmico no decorrer dos anos 90, assim como no contexto internacional, também se observa forte movimento de fusões e aquisições”. Esse movimento parece que está sendo visto como adequação inteligente a ambientes de negócios em constante mutação. Essa mesma posição é defendida no Informativo Setorial, (BNDES 1999, p.4), que enfatiza “o acirramento da concorrência como fator de uma crescente diminuição das margens de lucros, o que tem obrigado as empresas a se reestruturarem para adaptar-se ao novo ambiente. Como exemplo, cita o caso da indústria de alimentos, bebidas e fumo que passou de 12 fusões/aquisições no Brasil em 1992, para 36 em 1998, totalizando ao longo desse período 208”.

No âmbito interno, o estabelecimento de acordos foi seguido pelas indústrias de carne, para evitar a concorrência, enfatizando mais especificamente, os condicionantes para a existência de diferentes padrões de concorrência. Em primeiro lugar, as empresas como estratégias de longo prazo, apoiam-se em estratégias de crescimento como luta pela sobrevivência no mercado, para isso lançaram-se no mercado em aquisições de abatedouros menores, muito comum até o final dos anos 80, e assim assumiram um duplo sentido: a) de um lado, aumentaram o seu patrimônio e sua capacidade de produção; b) de outro, assumiram um espaço maior no mercado, na medida que atingem, locais onde ainda não atuavam.

Entretanto nos anos 90, parece ter havido mudança no foco de crescimento. Nas quatro agroindústrias estudadas, nessa década crescer não significa mais adquirir unidades de abatedouros menores, mas reestruturar-se no seu interior e assumir formas na cadeia de produção que possa ter domínio sobre toda a operação. Portanto, a especialização da produção passou a ser um meio para alcançar domínio sobre a atividade, com redução de custos e aumento da qualidade, já que as agroindústrias de carnes assumem o direcionamento de todo o processo produtivo, cabendo aos outros atores da produção seguir as orientações e a direção empregada. Essa especialização tornou o produtor mais conhecedor de sua fase de produção, já que em toda a atividade, repete-se sempre a mesma operação pelas mesmas pessoas.

Dessa forma, a segmentação do mercado foi acompanhada pelas agroindústrias de carnes de suíno e frango, implicando a necessidade de reestruturar as condições produtivas e organizacionais para ampliar o consumo, com a produção de produtos para cada subconjunto

homogêneo, de preferência reduzindo o grau de insatisfação do consumidor e a buscando o padrão de concorrência em todos os segmentos de mercados, independente da ampliação do consumo. Outro ponto importante para a empresa de carnes é o conhecimento real das condições de mercado, a disposição de pagar de cada grupo de consumidores, fazendo com que o consumidor se revele na hora da compra. A diferenciação é tipicamente uma estratégia de marketing, cuja relação com o processo concorrencial é evidente, reduzindo o grau de substituição dos produtos em questão, relativamente aos principais produtos concorrentes. Quando somente a diferenciação se mostra insuficiente para satisfazer o potencial de crescimento da indústria de carne de suíno e frango, a diversificação, ou seja a expansão do leque de produtos lançados, pode ser uma saída, assim como a empresa ser induzida a investir em outros mercados e outros produtos.

As questões, portanto, são até que ponto a globalização foi fator de mudanças na atividade industrial de carnes e o impacto que causaram essas mudanças, sabendo-se que, até o final dos anos 80, o estudo da dinâmica do setor agro-industrial brasileiro estava centrado na idéia de complexo agro-industrial. A partir do início dos anos 90, com a velocidade das transformações, as empresas de carnes foram pegas sem o instrumental adequado para aprender a evolução da demanda, da concorrência e da tecnologia. Para se adaptar as empresas de carnes parecem que reformulam suas estratégias, a partir da revisão de suas formas de inserção e de atuação na atividade produtiva, no âmbito de sua organização interna e nas interações com a cadeia da qual fazem parte.

Dessa forma, o objetivo geral do presente trabalho é analisar a Reestruturação da Indústria Frigorífica Brasileira de Carnes (suíno e frango) nos anos 90, e como objetivo específico, analisar essa reestruturação nos seguintes aspectos:

a) distribuição espacial dos novos investimentos, proximidade do mercado consumidor, assim como as novas tendências e oportunidades desse mercado; e novidades junto às regiões produtoras de suíno e frango;

b) reestruturação patrimonial das empresas, tais como as associações e fusões ou outras formas de parcerias, a reestruturação acionária e as formas de crescimento das empresas líderes assim como também os impactos causados;

c) reestruturação produtiva e comercial, destacando os setores em que atuam, novos produtos e mercados, posicionamento e controle da cadeia produtiva, além dos produtos fora do seguimento de carnes.

A metodologia básica utilizada consistiu de dados estatísticos tais como Boletim da diretoria, Mudanças espaciais da produção de frango e suíno no Brasil, Análise setorial da produção de Frango e Suíno, Anualpec, Competitividade do sistema agro-industrial das carnes, Fusões e aquisições e outras formas de associações; Estudos sobre a globalização, dentre outros, além de bases de informações junto aos Institutos governamentais como a Embrapa, Epagri, Secretaria da Agricultura e Associação dos Criadores de Suíno e Aves de Santa Catarina, e do apoio da pesquisa de um conjunto de fonte secundária; (trabalho de pesquisadores sobre o assunto e revistas especializadas) que proporcionaram as condições de análise dos estudos sobre o setor, de pesquisa de campo junto a quatro empresas (Sadia, Perdigão, Ceval/Seara e Aurora). Outras fontes de informações abrangeram a coleta de dados em periódicos nacionais como a Gazeta Mercantil, e especializados, como a Revista Nacional da Carne, a Avicultura e Suinocultura Industrial, Globo Rural, A Granja, entre outras.

Dentro do objetivo geral desse trabalho, o primeiro capítulo focaliza as mudanças no contexto geral da economia brasileira e mundial, assim como no novo paradigma tecnológico e nas mudanças organizacionais, devido à globalização, com o processo do incremento da concorrência em escala mundial e que atinge fortemente a economia brasileira e as indústrias de carne, fazendo com que os sistemas agro-industriais ultrapassem o limite das fronteiras geográfica e institucional do país.

No segundo capítulo, apresentam-se dados recentes sobre a produção, comercialização e consumo de carnes de frango e suíno, destacando o mercado mundial, nacional e regional, utilizando exemplos de tabelas e as opiniões de pesquisadores assim como a nossa pesquisa de campo. O objetivo é o da percepção das tendências e oportunidades que a atividade trouxe ao longo da década de 90 no Brasil, semelhante à que tem ocorrido nos EUA e em outros países, em contraste com um ambiente de grandes incertezas macroeconômicas e a construção do mercado consumidor e de inovações de produtos inibidas por baixa renda e pelas mudanças tecnológicas e o aumento do grau de concentração da atividade, que colocam em cheque alguns frigoríficos de carne, principalmente levando em conta uma conjuntura desfavorável de recessão econômica e de política restritiva com altas taxas de juros e proteção dos mercados.

O capítulo 3 trata da reestruturação patrimonial da indústria de carnes nos anos 90, focando a formação da indústria brasileira e mundial de carnes e a reestruturação patrimonial de quatro grandes agroindústrias (Sadia, Perdigão, Ceval/Seara e Aurora). Assim, entende-se que a reestruturação da indústria de carnes de suíno e frango no Brasil, é semelhante à que tem

ocorrido nos EUA e em outros países, embora com maior lentidão. Esse fenômeno da reestruturação mundial, na verdade, é marcado por especificidades nacionais com defasagens entre países, especialmente quanto ao nível tecnológico, associado à genética e à atualização dos processos e produtos em grande parte condicionado ao padrão de distribuição de renda da população e pelo aumento do grau de oligopolização da indústria e o crescente grau de diferenciação dos produtos.

O capítulo 4 destaca as novas estratégias produtivas e comerciais na indústria de carnes, focando as mudanças no mercado e inovações de produto e, num segundo momento mostram-se as cadeias de produção de suíno e frango e as mudanças ocorridas na década de 90, assim como as causas e conseqüências das mesmas.

CAPÍTULO 1: GLOBALIZAÇÃO, NOVAS TECNOLOGIAS E REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL.

Esse capítulo tem como objetivo analisar o ambiente internacional, evidenciando a globalização, as novas tecnologias, a reestruturação industrial e a inserção do Brasil nesse contexto. O texto começa com uma análise geral sobre a globalização e suas diversas formas e, num segundo momento, apresentam-se a inserção das firmas nesse ambiente e as novas condições de competitividade decorrentes do novo paradigma tecnológico e das mudanças organizacionais e termina com a análise da inserção do Brasil nesse contexto. Nesse sentido a finalidade do capítulo é fornecer um pano de fundo para a análise da reestruturação da indústria de carnes no Brasil e no mundo.

1.1 GLOBALIZAÇÃO.

A globalização é um termo de difícil conceituação pelas suas múltiplas dimensões e as diversas interpretações. Gonçalves *et alii* (1998, p.136) definem globalização como “a interação de três processos distintos, que tem ocorrido ao longo dos últimos 20 anos e que tem afetado as dimensões financeira, comercial e produtiva”. Em primeiro lugar, de acordo com este autor, a esfera financeira pode ser entendida em três dimensões: a expansão extraordinária dos fluxos financeiro internacionais, o acirramento da concorrência nos mercados internacionais de capitais e a maior integração entre os sistemas financeiro nacionais.

O primeiro aspecto da dimensão financeira refere-se aos fluxos financeiros internacionais, incluindo aí os empréstimos e os investimentos de portfólio. Esses fluxos tiveram elevado crescimento nos anos 80 e 90, apoiados por inovações tecnológicas nos setores de informática e telecomunicações, possibilitando a conexão em rede entre diversas organizações e a criação de novos produtos financeiros. O sistema de crédito internacional assim criado, dada a aversão a risco, a busca de liquidez e de lucros, permite mudanças constantes nas aplicações financeiras, seja a troca de títulos, seja o deslocamento para outros países, levando por um lado à vantagem da maior disponibilidade de capital, mas, por outro, aumentando a dívida e a instabilidade dos países receptores.

O segundo aspecto da esfera financeira refere-se ao crescimento da concorrência, envolvendo, de um lado, os bancos e, de outro, instituições não bancárias, tais como empresas transnacionais, fundos de pensão, seguradoras, as quais diversificaram seus negócios e passaram a atuar diretamente no mercado financeiro em diferentes regiões do mundo.

O terceiro aspecto diz respeito à integração dos sistemas financeiros nacionais, manifestada pela proporção crescente de ativos financeiros emitidos por residentes e possuídos por não residentes, ocasionado-a principalmente, pelo diferencial entre as taxas de crescimento das transações financeiras internacionais e nacionais. Segundo Gonçalves *et alii* (*op cit* p. 137) a história nos mostra que esse processo já ocorreu em períodos distintos. O exemplo mais evidente disso foi o grande movimento de capitais em nível internacional nas quatro ou cinco décadas que precederam a primeira Guerra Mundial. A diferença é que atualmente esse processo vem acompanhado do aumento da concorrência e da integração crescente em nível mundial.

Por sua vez, a globalização comercial ganha destaque já a partir do final da década de 1950, com o aumento dos investimentos diretos no exterior pelas firmas multinacionais. A dinâmica desses investimentos pode ser compreendida pelo Ciclo de Vernon (Vernon, 1966, *apud* Gonçalves *et alii*, 1998). A idéia é que, num primeiro momento, nas grandes empresas são desenvolvidas experiências com processos de produção com diferentes tipos de insumos e desenhos dos produtos finais para o mercado interno. Num segundo momento, em que o produto começa a entrar em uma fase de maturação, expandem-se as exportações. Num terceiro momento, há transferência de fábricas para os países importadores, ocorrendo, com isso, a possibilidade dos países centrais não se interessarem mais em fabricar esses produtos, pois dada a sua padronização, é bem possível ser mais barato importar das regiões menos desenvolvidas, onde o custo de fabricação pode ser menor.

Quanto à globalização produtiva, Gonçalves *et alii* (1998) destacam a interação também de três processos distintos: a internacionalização da produção, o acirramento da concorrência internacional e a maior integração entre as estruturas produtivas das economias nacionais. Nesse sentido a globalização tornou-se um processo corrente de crescimento de comércio e de investimentos internacionais, unindo um número crescente de países em trocas, num sistema aberto de comércio mundial muito mais intenso do que já vinha sendo feito, envolvendo não apenas comércio inter-industrial, mas também comércio intra-industrial e intra-firma, reduzindo o poder de políticas públicas domésticas.

Sob um ponto de vista mais crítico, Chesnais (1995, p.3) caracteriza a globalização “como um termo carregado de ideologia”. Assim, “num grau mais elevado do que a expressão ‘progresso técnico’, estaríamos frente a um processo em relação a qual a sociedade mundial contemporânea, em seus diversos componentes – os países e, dentre esses, as classes sociais -, não teriam opção a não ser adaptar-se”. A ideologia dominante é que o grande vencedor seria o

consumidor, com produtos mais baratos, livre para adquiri-los onde quiser, devido à abertura econômica e à desregulamentação dos mercados. Abrem-se as fronteiras, transformando o mundo num mercado, colocando as empresas numa grande concorrência.

Dentro dessa visão ideológica, a globalização passa a ser vista como uma ascensão das idéias liberais dos anos 70 e 80 e quase que, invariavelmente, apresentada como um processo benéfico e necessário. Com isso, houve um crescente pensamento dominante, quase sem resistência, que tenta demonstrar que, com o fim do mundo bipolar, o espaço político e econômico tornou-se mais homogêneo, menos conflituoso, havendo concordância a respeito das tendências evolutivas da economia e das sociedades (Belluzzo, 1998, p. 123). Ao contrário do que sugere a visão liberal, a desregulamentação nos processos de produção não se define claramente, pois as empresas, mesmo aquelas que estão em vários países do mundo, não se desvinculam do país de origem. Por outro lado, as exclusões são crescentes, com os mercados nacionais de trabalho permanecendo altamente segmentados por políticas restritivas de imigração tanto externa quanto interna (dentro do próprio país). Há uma grande concentração da oferta de emprego cada vez mais para o trabalhador que se adapta às mudanças, enquanto a maioria não consegue. O grosso da poupança fica nos países onde é gerada, portanto, como os capitais financeiros são altamente voláteis, os países não podem apoiar o seu desenvolvimento baseados na absorção de recursos externo.

Hirst e Thompson (1996, p.14) não assumem também a visão benéfica da globalização. Para esses autores, “um efeito-chave do conceito de globalização tem sido o de paralisar estratégias nacionais de reformas radicais, de considerá-las inviáveis diante do julgamento e da sanção dos mercados internacionais”. O que se vê é a expansão dos mercados e da produção concentrada na tríade (EUA, Europa e Japão) e em alguns outros países associados ao grupo da tríade, com capacidade de coordenar políticas e exercer pressões de governabilidade sobre os outros países e os mercados financeiros. Na prática, o que se tem é uma crescente inter-relação de comércio entre esses países, que trocam entre si produtos, serviços e tecnologias de diversos tipos, centralizando e concentrando os capitais. Por outro lado, como as matrizes das grandes empresas estão nesses países e possuem filiais em vários outros países em desenvolvimento, passam a manter comércio inter-setorial e intra-setorial, enquanto suas filiais fazem o mesmo, caracterizando como um comércio inter-corporativo, refletindo um processo de integração produtiva, enquanto nos países em desenvolvimento a consequência direta desse comércio é o aumento das importações e o déficit comercial, enfraquecendo o desenvolvimento industrial. Isso obriga esses países a buscarem a especialização em setores onde a tecnologia seja menos

operante e onde empresas conseguem se desenvolver e ter o mesmo padrão competitivo das concorrentes estrangeiras, mas as barreiras impostas não permitem que tenham o seu comércio externo crescente. Esse é o caso da indústria de carnes no Brasil, que sabidamente possui padrão internacional de qualidade, mas tem seu mercado restringido, principalmente nos EUA e Europa. Com isso, as empresas vêem-se na necessidade de buscar parcerias com as concorrentes internacionais a fim de se apropriarem das novidades tecnológicas e de uma fatia do grande mercado dos países desenvolvidos e, de posse dessa tecnologia, buscarem vantagens comparativas frente às concorrentes nacionais do mesmo porte.

Segundo Baumann (1996, p.46), a globalização tem um caráter problemático - o de tornar os países em desenvolvimento mais dependentes e vulneráveis. A internacionalização das companhias dos países dominantes permite apropriar ainda mais rendas do conhecimento tecnológico, aumentando a concentração e tornando o resto do mundo mais dependente. Aproveitando a diferenciação de níveis salariais e a apropriação da tecnologia, as empresas implantam fábricas em países ou regiões menos desenvolvidos e, como uma forma de aproveitar o diferencial tecnológico, impõem um ritmo de operação que obriga a todas as concorrentes a mudarem suas posições ou estilo de trabalho em busca do padrão dominante. Entretanto, como são dependentes da tecnologia e como possuem menor capacidade de acumulação, são induzidas a se associarem a concorrentes internacionais, aumentando ainda mais essa dependência. Por outro lado, essa exposição ao mercado internacional e a maior fluidez dos recursos reduzem a liberdade dos governos locais. A consequência de todo esse processo é a hierarquização do sistema produtivo mundial, com marginalização dos países menos desenvolvidos.

Finalizando, a globalização que pode ser entendida sob várias facetas, passa pela modernização tecnológica em todos os setores, que impacta o velho sistema de capital industrial, além de uma reestruturação dos serviços de infra-estruturas e das mudanças nos sistemas de governo e do modo de governar. Não é um fenômeno de desenvolvimento homogêneo, pois é fruto do acirramento da concorrência, levando a uma hierarquização do sistema produtivo com grande vantagem para as empresas dos países mais desenvolvidos.

1.2 O NOVO PARADIGMA TECNOLÓGICO E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.

Desde o final dos anos 70, a tecnologia passou a ser um fator cada vez mais generalizado de competitividade, muitas vezes decisivo, afetando todo o sistema industrial, gerando um novo

paradigma tecnológico¹ e organizacional com impactos macroeconômicos sobre o nível de emprego, mudando o parâmetro da competitividade microeconômica, bem como as condutas de concorrências das empresas. As bases desse novo paradigma tecnológico são as grandes transformações das tecnologias de computação e telecomunicações com impactos sobre o conjunto das estruturas industriais das principais economias capitalistas, contribuindo com isso para uma terceira onda de transformações capitalistas, considerada como a Terceira Revolução Industrial e Tecnológica. (Coutinho, Cassiolato e Silva, 1995).

Esse novo padrão industrial passa a ser altamente complexo nos anos 80/90 e redefine lenta e progressivamente o conjunto de estruturas econômicas e a organização do trabalho. Estar inserido nesse contexto significa, além de participar do predomínio tecnológico, obter vantagens competitivas, agregando valores. Essa nova forma de organização se superpõe ou substitui as antigas estruturas hierárquicas e funcionais.

O novo paradigma de produção industrial tem na automação flexível um dos elementos principais, enquanto os processos industriais característicos do velho paradigma tecnológico são revolucionados pela capacidade de programação de processos de automação e pela crescente substituição da eletromecânica pela eletrônica.

Os sistemas flexíveis têm mais conseqüências organizacionais importantes: em torno de uma maior integração e cooperação empresariais, maior customização da produção, e a maior relação desta com a demanda dos consumidores, além de estreitar os elos que ligam a comercialização, a gerência e o P&D, (sendo que este está interno às empresas ou sistêmico), alterando a própria organização seja pela redução dos níveis hierárquicos, ou da própria organização dos processos industriais, com a incorporação de novos procedimentos de compras, planejamento, pesquisas de mercado e produtos. A comparação entre o novo e o velho paradigma é conhecida, podendo ser retratada no quadro 01. Nesse processo, os fatores críticos das vantagens competitivas das empresas estão se deslocando dos custos de produção para os custos de transação e coordenação, Nakano (1994, p.11).

¹ Segundo Dosi (1984), um paradigma tecnológico é definido como um modelo ou padrão de resolução de problemas tecnológicos selecionados, derivados de princípios científicos e tecnológicos também selecionados a partir de uma heurística positiva ou negativa.

QUADRO 1 Mudanças no Paradigma Tecnológico

Velho paradigma	Novo Paradigma
Intensivos em energia	Intensivo em informação e conhecimento
Grandes unidades de produção e trabalhadores	Redução no tamanho da produção e número de trabalhadores
Produtos homogêneos de uma unidade de produção	Diversidade de produtos
Padronização	<i>Customised</i> (dirigida ao cliente)
Mix estável de produtos	Mudanças rápidas no mix de produtos
Plantas e equipamentos especializados	Sistemas de produção flexível
Automação	Sistematização
Habilidades especializadas	Multi-habilidades. inter- disciplinares

Fonte: Adaptação de Freeman. (1991). *apud* Nakano (1994), p. 11.

A criação de novas formas de relação entre os elos da cadeia produtiva liga a produção e o consumo, sobretudo com os fornecedores, através da terceirização das atividades, ou com uma crescente complementação intersetorial. Essa terceirização vem reduzir a força de trabalho interna reordenando-a para formas multiindustriais, cooperativas e com perfil tecnológico dinâmico. Com isso a empresa torna-se mais focalizada, com importantes braços para execução das tarefas, em que na visão integrativa e cooperativa teria como função integrar financiamentos, fornecimentos e produção. Essa maior integração e cooperação se desdobrariam em diferentes níveis: a) com os fornecedores, ao assegurar uma relação mais integrada; b) com os concorrentes, com alianças tecnológicas; c) com o financiamento, capaz de assegurar o equilíbrio e sinergia indispensáveis à grande empresa..

Para Coutinho (1996, p.225), “uma das principais tendências que caracterizam o novo padrão tecnológico e produtivo seria composta pelas novas bases da competitividade, em sua dimensão sistêmica, com vantagens comparativas dinâmicas e construídas deliberadamente por estratégias privadas e/ou públicas de investimento com inovação”. Com a automação integrada flexível, já se verifica uma profunda alteração no seu bojo, e com as alterações nos processos de trabalho e nas formas de organizar, daria características de flexibilidade e polivalência, sem esquecer que essas transformações exigem determinação e muita disciplina, pois uma organização é um conjunto complexo, de difícil ajustamento em todos os seus elos, apesar de que isso é apenas uma das faces do processo das profundas transformações.

Coutinho (1992, p.70) explica que “a aplicação (ou criação por meio dela) da microeletrônica de uma base comum a uma quantidade enorme de produtos e serviços veio agrupar um conjunto de indústrias, setores e segmentos na forma de um “complexo eletrônico” bastante inter articulado pela especialidade da tecnologia de informação, formando verdadeiros cluster de inovações capazes de penetrar de forma generalizada direta ou indiretamente, em todos os setores da economia, configurando a formação de um novo paradigma tecnológico”. Isso ocasionou um ganho expressivo das indústrias do complexo eletrônico, agora como carro chefe do padrão tecnológico, aumentando ainda mais a participação em valores agregados, em empregos e na formação de renda. Com os processos industriais típicos do paradigma tecnológico dominante, da base eletrônica através da automação dedicada, repetida e não programável, se tornou um objeto de intensas transformações, por meio da difusão acelerada dos mecanismos dirigidos por computadores, mudando o processo contínuo de produção que antes era rigidamente integrado, agora absorveram controles programáveis, muito mais eficientes, permitindo em tempo real todo o processo industrial.

Ainda Coutinho (*op cit*, p.74) diz que “essa fase das tendências flexibilizantes responde às necessidades do oligopólio de competir em qualidade e diferenciação de produtos, adequando-os às características de demanda”, e prossegue dizendo que outro ponto relevante “é a rápida transformação das estratégias, da organização e da cultura empresarial no contexto das mudanças, empurrado pelo novo paradigma tecnológico, os empresários têm buscado introduzir mudanças significativas nas estratégias. A possibilidade de redes internas capazes de informar e controlar as funções e atividades em diferentes níveis, reduziu bastante o tamanho intra-hierarquias. Mudanças por exemplo, nas multinacionais, a partir da telemática, induziram aos poucos o abandono das estruturas multidivisionais, combinado de formas regional, por grupo de produtos, com centros de serviços globais para finanças, P&D, processamentos de dados, transportes, etc. Tudo isso veio a mudar as condições das bases da competitividade”. Mas a literatura sobre a análise de (Coutinho) divide-se em duas constatações.

A primeira é que a competitividade tem uma dimensão sistêmica, pois não se sustenta somente na agilidade gerencial e nas inovações das empresas privadas. A interação sobre centros privados de P&D e a base científica são concentradas nas universidades e institutos e permitem soluções ou, no mínimo, a indicação de opções para o problema tecnológico básico e que não pode ser resolvido através de experiências incrementais, significando, com isso, redução de custos e de riscos.

A segunda constatação fundamenta-se que, necessariamente a competitividade não depende de fatores como recursos naturais e sim cada vez mais do resultado da liberalização de estratégias, privadas e/ou públicas, de investimentos em inovações. Porém, o caso mais conspícuo de oligopólio mundial é o da indústria automobilística na qual não mais que dez produtores internacionalizados competem pelo mercado em escala global. Coutinho, (*op cit* p. 83).

Outra tendência que está no momento em intensa formação são as alianças tecnológicas entre as empresas concorrentes através de acordos de cooperação, projetos conjuntos, pesquisas, *joint venture* etc. Essas novas formas de organização estão baseadas, principalmente, nos altos custos de P&D em várias indústrias e nos riscos elevados de determinados projetos de P&D, e na luta por impor padrões tecnológicos dominantes, a fim de lograr mais sucesso. A diferenciação nesse tipo de acordo é que via de regra o que se busca é obter vantagens competitivas derivadas da liberação inovacional ou da imposição de soluções padrão, em benefício do grupo, obrigando a todos os rivais a se organizarem, no entanto isso não significa que um dos parceiros não esteja só querendo exaurir a capacidade tecnológica do outro.

Dentro dessa mesma visão, Nakano (*op cit*, p. 12) comenta sobre um novo mecanismo de coordenação baseado em relações de reciprocidade. “No novo paradigma tecnológico uma nova forma de organização das transações econômicas, a *network*, distinta de mercados e hierarquias, está se desenvolvendo. Esse novo mecanismo baseia-se numa relação de contratação obrigacional de cooperação e reciprocidade”. Essas relações normalmente são de longo prazo e envolvem confiança e obrigação mútua, baseadas em novos valores éticos, dependência mútua e interesses comuns. São formas de *joint venture* que organizam as transações sob novas bases com fornecedores e clientes. O exemplo disso é feito com as agroindústrias através dos seus integrados. O objetivo básico é buscar vantagens de sinergias, com ganhos na integração e coordenação dentro de uma rede de transações em um conjunto de produtores e consumidores”.

Outra forma de buscar a paridade competitiva e o crescimento das firmas muito utilizada na década de 90, foi a baseada na diversificação das atividades e esse processo tem acontecido através do seu crescimento interno ou externo. Na opção do crescimento interno a empresa desenvolve seu potencial internamente, pela diversificação do produto para o mesmo mercado ou por meio da construção de novas plantas para o mesmo produto em outros mercados, migrando para regiões novas. Já o crescimento externo se dá basicamente pela diversificação, com as aquisições de plantas já existentes ou mesmo uma fusão com empresas cujo mercado é o mesmo

ou correlato. Esse crescimento deve ser colocado em constante adaptação, estabelecendo uma série de problemas de ajustamentos, principalmente os de curto prazo que requerem condições de funcionalidade diária e devem ser solucionados de forma ágil, sem burocracia, devendo fazer parte de uma filosofia de decisões.

Em nível internacional, para a fixação de regras, Gonçalves, *et alii*, (*op cit*, p 55) definem como as economias nacionais interagem num mercado global. No pós-guerra, foi criado o GATT (Acordo Geral de Tarifas e Comércio), num consenso para buscar a estabilização gerida por uma agência supranacional que intermediassem as divergências comerciais entre os países, sendo um pilar na nova ordem internacional, assim como a criação do FMI e do BIRD. Na verdade, o GATT foi formado por um acordo provisório, cujos princípios tinham origem nas ações norte americanas já que vinham substituindo o ITO (*Internacional Trade Organization*). Baseados nos princípios de não discriminação, benefícios mútuos, entre os países membros, cada país deverá interagir com a outra parte qualquer vantagens ou privilégios.

1.3 A COMPETITIVIDADE INDUSTRIAL.

A análise da competitividade tem sido assunto de discussão e pesquisas desde os anos 70, se estendendo por toda a década de 80, existindo divergências entre os inúmeros estudiosos que se dedicaram a este estudo. É muito difícil dizer que um país ou uma empresa é competitivo ou não. Alguns estudiosos criticam a idéia de que em um país tenha como se medir o grau de competitividade². Dizer, por exemplo, que o Brasil era competitivo na década de 80, porque tinha saldo enorme na Balança Comercial, Reserva Cambial crescente, não necessariamente mostra um país com poder de competição. Nesse período, no Brasil, o quadro era de extrema fragilidade, pois o país saía de uma época de grande crescimento, fruto de investimento público baseado em empréstimos externos. Assim sendo, a crescente preocupação com a questão da competitividade se origina, exatamente, nas mudanças do cenário econômico mundial nas últimas duas décadas, que resultaram num novo padrão de competição industrial e de vantagens comparativas.

Dentro desse cenário, a tentativa de estabelecer conceitos de competitividade parece muito difícil, sem contar, que, de um modo geral, os conceitos parecem ser estáticos e examiná-

² Krugman (1994) afirma que competitividade é uma palavra sem sentido quando aplicada às economias nacionais e a atenção exagerada que tem sido dedicada a esse tema não é apenas equivocada, mas também perigosa, porque estimula fervores nacionalistas indesejáveis

los na ótica do desenvolvimento, isso abre um leque enorme de discussões. Pelo estudo das literaturas presentes, tem-se uma visão, que a competitividade é algo que esta em permanente evolução, o que acarreta que a análise sobre esse assunto deve ser dinâmica, no entanto mesmo com as características desse dinamismo varia de setor para setor. Um dos principais pilares do novo paradigma de produção é o entendimento de que a competitividade é um alvo móvel e as melhorias permanentes dos padrões operacionais são condições primordiais para que uma empresa permaneça saudável e rentável no médio e longo prazo.

Ferraz, Kupfer e Hanguenauer (1997) definem competitividade como “a capacidade das empresas em formular e implementar estratégias concorrencias, que lhes permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável”.

A maior parte dos estudos recentes costuma tratar a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado a características de desempenho ou de eficiência técnica e alocativa apresentado-as por empresas, pessoas e produtos. Para o primeiro grupo de estudiosos que tratam a competitividade como de desempenho, ela é vista como um fenômeno *ex-pós*, isto é, resulta de um conjunto de fatores. Para um segundo grupo, o que trata a competitividade como de eficiência técnica e alocativa, ela é encarada como eficiência ou competitividade potencial e busca de alguma maneira traduzir a competitividade através da capacidade das empresas em converter insumos em produtos com o máximo rendimento. Dessa forma, a competitividade é tratada como um fenômeno *ex-ante*, ou seja, o produto define sua competitividade ao se escolher as técnicas que utilizam, submetidas às restrições exigentes.

Contudo, da ambigüidade das formas de se fazer entender a competitividade, Correia e Kupfer (1991) analisam: “(...) da mesma forma que se pode supor que é competitiva a firma de maior participação no mercado, é lícito supor o inverso, isto é, que a participação no mercado advém da competitividade. Do mesmo modo, relacionar competitividade e eficiência implica admitir que tanto a melhor técnica é a causa da competitividade, como reconhecer que é mais competitiva dentre as técnicas que se torna *best-practice*”. E conclui, a seguir, que a performance das empresas e sua eficiência são produtos das estratégias competitivas adotadas em períodos anteriores e que, além disso, a competitividade é dada pelo padrão de concorrência existente, Aqui, a competitividade é a variável determinada e o padrão de concorrência, a variável conhecida.

Outros estudos elaborados por Coutinho & Ferraz (1994) definem a competitividade a partir de duas abordagens: 1) “competitividade sistêmica, onde o desempenho empresarial é fator

exógeno à empresa e à estrutura industrial; 2) competitividade industrial, onde a competitividade esta na capacidade da empresa em formular e ampliar estratégias competitivas que assegurem, por um longo período de tempo, uma posição sustentável no mercado”. Estes conceitos dão um caráter dinâmico à noção de competitividade, mas o que vem a ser exatamente Padrão de Concorrência?

Kupfer (1991, p 10) define padrão de concorrência como “um conjunto de mecanismos que permite configurar, em espaços de tempo diferentes, como as diversas estruturas de mercados e as condutas das empresas que neles atuam diferentemente interagem no sentido de modificar as formas de concorrência dominantes”. O padrão de concorrência seria, por conseguinte um vetor particular, contendo uma ou mais formas de concorrências, vetor este resultante da interação das forças concorrências presentes no espaço da competição. Assim, se agirem conforme este conceito, as firmas devem encontrar e priorizar, para os diversos períodos de tempo, aquelas formas competitivas (que incluem preço, qualidade, prazo de atendimento, esforço de venda, diferenciação de produto, controle de base tecnológica, diversificação, etc.) que lhes garantiriam o sucesso na busca de vantagens competitivas duradouras.

Resulta-se que, no mercado globalizado, a competitividade das organizações, e, no sentido mais amplo, dos setores econômicos, é determinada pela capacidade de crescer frente aos melhores concorrentes internacionais. Isto envolve uma série de políticas pró-competitivas, tanto do governo quanto das empresas e pessoas. Se pegássemos as firmas individuais podemos definir competitividade como o modo de se chegar a fórmulas e implementar estratégias baseadas no cenário do momento para buscar vantagens competitivas.

Já a competitividade de um país torna-se mais difícil de se analisar, pois esse pode ser competitivo num dado mercado ou setor e em outros não. A questão fundamental é que esse país e essa empresa tenham no seu âmbito quantidades em atuações competitivas maiores que os outros, e que esses visem moldar e favorecer a manutenção da competitividade, mas que essa esteja ligada à melhoria do padrão de vida da população. No entanto, essa competitividade é resultante, em grande parte, da competitividade das empresas que operam em seu território, que, por sua vez, dependem de um ambiente político, social e econômico favorável ao desenvolvimento e à manutenção de sua capacidade. Há uma série de fatores que traduz a capacidade competitiva de uma empresa, tais como: novos conceitos de produtos e processos e novas tecnologias e a sua capacidade de incorporar com rapidez, a flexibilização; a segmentação do mercado e a avaliação dos fatores determinantes naquele mercado e os meios para atendê-

los; nível de investimentos, de acumulação; políticas monetárias e fiscais; financiamentos; capacidade de gestão; infra-estrutura econômica; a qualidade e a eficiência dos recursos nas áreas de transportes; energias, comunicação, educação, treinamento, entidades de normalização e aferição de qualidade, etc.

Todos esse fatores citados traduzem a competitividade de uma empresa, contudo, temos que levar em conta que essa está subordinada a diversos aspectos de sua organização interna que refletem em sua eficiência geral. Embora as empresas coloquem a atenção mais em um que em outro, dependendo das vantagens competitivas que deseja obter, mas as literaturas mostram que as estratégias empresariais pressupõem o envolvimento de todas as áreas da empresa.

1.4 A INSERÇÃO DO BRASIL

Com o crescente processo de internacionalização do capital e a aceleração do ritmo de introduções de inovações aumentando a concorrência, os anos 90 apresentam substancial descontinuidade em relação ao passado no Brasil. Erber e Cassialato (1997, p.38) citam dois episódios decisivos: “o início do Governo Collor e o Plano Real”. Os autores seguem afirmando que “o primeiro ano do Governo Collor é marcado por três movimentos: o lançamento de reformas institucionais e econômicas de cunho estrutural, a tentativa de se obter a estabilidade de preços em prazo curto e uma ativa política industrial, tecnológica e de comércio exterior”.

O fracasso da política de estabilidade da primeira fase do Governo Collor levou ao abandono das políticas de ordem desenvolvimentista, partindo para uma completa agenda liberal, com a sua ênfase na estabilização dos preços e nas reformas institucionais que facilitam a ação dos mercados. Essa nova política de estabilização levou o Brasil à inserção nos grandes fluxos da globalização, focando no mercado interno a abertura, pela sua ação sobre os preços. Isso tem efeito redistributivo, aumentando o mercado, e soma-se à resultante da estabilização e da integração regional. Com o mercado ampliado e o horizonte de longo prazo causado pela estabilidade, incentivaram-se os investimentos, que aumentam a produtividade, e a equidade na distribuição de renda, ampliando o mercado.

A estabilidade de preços, a abertura às importações e a política de câmbio constituem os pilares fundamentais dessa visão. A principal ameaça à realização desse processo virtuoso provém das contas públicas que, pressionadas pela dívida externa, levaram à emissão de títulos da dívida pública, aumentando na medida em que era implementada essa política. Belluzzo e Almeida (1992, p.47) esclarecem que “as restrições externas determinadas pela crise da dívida

têm dificultado sobremaneira a execução da política econômica em países em desenvolvimento”. Os autores ilustram as questões em dois momentos: O Plano Cruzado em 1986 e o Plano Collor, em 1990. Na política de estabilização, o Plano Cruzado tinha o objetivo de promover o crescimento, com mais justiça social, mas foi inutilizado pelo avanço dos agentes como bancos e exportadores e pela cobrança de ágios, paralisando as vantagens relativas das exportações.

Gonçalves *et alii* (*op cit*, p.105) explicam que “no Brasil, iniciou-se desde o final dos anos 80, um amplo processo de liberalização comercial, tendo como objetivos a modernização e o aumento da competitividade”. A partir de 1990, com o Plano Collor, a liberalização da política comercial foi grandemente acelerada, através de um cronograma mais acelerado de redução tarifária e outras formas de proteção e essa liberalização continuou com o Governo Itamar Franco. No entanto, o Plano Collor foi aplicado na economia num momento em que essa vivia uma fase de instabilidade mais aguda do que no Plano Cruzado.

Com certa incapacidade de realizar uma reordenação profunda dos padrões de comércio internacional, talvez devido aos sucessivos fracassos das políticas macroeconômicas de estabilização ao longo da década de 80, o Brasil perdeu competitividade na medida em que aumentava o diferencial tecnológico e produtivo com os outros competidores. O Mercosul, criado no início dos anos 90, foi, sem dúvida, um mecanismo auxiliar do processo de reestruturação produtiva no Brasil com ganhos de escalas proporcionados por um mercado mais amplo, assim como a concorrência associada à progressiva liberalização de comércio intra-regional. Mas a busca de novas políticas estava fortemente enfocada nas questões da competitividade em contraposto às políticas adotadas anteriormente.

Ainda no início dos anos 90, devido à maior abertura já explicada por Gonçalves (1998), o Brasil passa por profundas transformações estruturais que abriram o caminho para um novo tipo de inserção internacional do país. A abertura econômica e as privatizações, associadas à estabilidade resultaram em forte incentivos aos investimentos tanto nacionais quanto estrangeiros, fazendo avançar a reestruturação industrial, mesmo que em alguns setores ocorressem mais que em outro. O movimento fixa na direção da produtividade competitiva da melhora do produto para refletir vantagens competitivas com crescimento da concentração em todos os setores, em busca de escalas mais competitivas e investimentos externos em aquisições, fusões, *joint venture*, etc.

Coutinho e Ferraz (*op cit*, p.33), concordam com Gonçalves (1998) e explicam que, “nos primeiros três anos da década de 90, houve uma crescente exposição das indústrias e todos

os setores ao ambiente competitivo internacional, semelhante ao ocorrido nos países industrializados. Esses ajustes significaram investimentos nos processos de adaptação ao novo cenário, envolvendo a concentração em linhas de produtos competitivos; redução da diversificação da produção; terceirização de atividades e implantação de programas de qualidade e produtividade”.

Em comparação com os padrões internacionais, uma boa parte das indústrias brasileiras operava com equipamento e instalações tecnologicamente defasados, deficiências nos processos tecnológicos de produtos e quase nenhum valor do faturamento investido em P&D. No padrão organizacional, demonstrou limites de gestão e qualidade, lentidão nas relações de inovações, sendo mais intensa na indústria de bens de capital devido ao baixo nível de investimentos recuperado depois, principalmente pelo setor de bens de consumo durável, pelo efeito da estabilização dos preços e retomada do crédito, que passa a ser mais acessível às camadas de menor poder aquisitivo.

As privatizações foram acompanhadas da necessidade de se obter recursos para a redução das dívidas externa e interna e dar mais agilidade ao processo produtivo. Intensificadas na década de 90, já vinha sendo um ideal que começou nos anos 70, e já no início dos anos 80, o governo cria o Programa Nacional da Desburocratização, com vistas a reduzir a participação do Estado na economia. As crises econômicas e os impactos macroeconômicos tinham afetado as estatais, pois eram levadas a contrair empréstimo no exterior além de suas necessidades, de forma a financiar o crescente déficit em conta corrente do país.

Com a implantação do Plano Real em 1994, alterou-se a política comercial, com a valorização do Real e a rápida liberalização tarifária, dificultando as exportações, levando a Balança Comercial brasileira a fechar com déficit a partir de 1995, assim como os compromissos assumidos com o Mercosul e algumas demandas setoriais contribuíram para afetar a política externa do Brasil. Mas apesar de todo o esforço, o Plano Real foi implantado num período de grande instabilidade. E com o objetivo de reduzir a inflação, ocorreu na reforma monetária, a desindexação geral e a sobrevalorização nominal do câmbio, segurando inicialmente os preços principalmente dos bens de consumo. Mas devido à carência da poupança interna, mesmo com a queda da inflação e a maior previsibilidade, o crescimento do consumo é abortado constantemente através de medidas restritivas, de forma que este passa a não ser o objetivo principal. Fatores como juros, carga tributária, incertezas e burocracia, dentre outros foram obstáculos para atingir as bases de competitividade do produtor local em relação ao

internacional. Esses gargalos mais o “Custo Brasil” estrutural, apresentado pelas diferenciais básicas em saúde e saneamento, educação, levaram, a partir de 1997, a uma desaceleração da liberalização tarifária, inclusive com a elevação da proteção em alguns segmentos, por exemplo, o setor de carnes, que passa a ter no mercado externo os novos rumos do crescimento.

Entretanto, os efeitos macroeconômicos, originados no exterior, inicialmente desde a crise do México, Rússia, até a queda na Bolsa de Hong Kong aceleraram a necessidade de mudanças efetivas nos rumos da economia, devido a fortes crise financeira pela volatilização do capital financeiro (capital de portfólio) e ao retrocesso dos investimentos diretos externos, jogando o país claramente a um processo recessivo. Com isso os efeitos sobre os setores foram bastante diferenciados, com alguns alcançando resultados reais abaixo da expectativa enquanto outros cresceram aumentando a disparidade entre os diversos elos da economia.

No setor de carnes a saída foi intensificar as exportações e buscar no mercado interno nicho de consumo até então pouco ou quase nada explorado, tais como: a intensificação do processo de criação de novos produtos, dentro dos diversos segmentos sociais, a busca por novas fronteiras de produção e comércio, a questão da competitividade como redução de custos, etc. Outra questão, como a sustentação do financiamento externo, que tem tido um complemento cíclico, devido principalmente às mudanças de estratégias e às flutuações das rendas, ocasionou uma onda de aquisições e fusões, e o setor de carnes se inseriu nesse contexto. Com isso, o governo viu-se na necessidade de mudar completamente a política cambial, deixando-a livre, o que ocasionou uma rápida desvalorização da moeda doméstica e juntamente com essa medida impôs sérias restrições às importações como forma preventiva para segurar o déficit no Balanço de Pagamento, devido à volatilização do capital financeiro que com as incertezas macroeconômicas, migrou rapidamente para outros países, deixando fragilizadas a política de controle da inflação e a estabilidade impregnada com o Plano Real.

Finalizando, Batista Jr (1998, p.132) completa que “o grosso da poupança financeira internacional é composto de capitais de curto prazo, que se deslocam rapidamente em resposta às mudanças nas condições financeiras, os países não podem apoiar os seus planos de desenvolvimento na absorção de recursos externos. Aqueles que se envolvem excessivamente com os instáveis mercados financeiros internacionais e acreditam demais nas promessas e oportunidades da ‘globalização financeira’ acabam submetidos a crises cambiais e financeiras, com graves conseqüências em termos econômicos, sociais e políticos”.

1.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

A década de 90 marca o aprofundamento da globalização, que vem acompanhado de um processo corrente de crescimento do comércio e de investimentos internacionais num sistema mais aberto, muito mais intenso de comércio mundial do que já vinha sendo feito. Essa nova visão de mercado acompanha as idéias liberalizantes iniciadas ainda na década de 70 e é impulsionada pelo grande progresso técnico da informática e dos meios de comunicação em geral, tornando as distâncias menores, facilitando o acompanhamento das tendências dos rumos e o controle sobre o processo produtivo. Com o progresso técnico, mudam-se as bases da competitividade, que passa então a ter impactos sobre as indústrias das principais economias capitalistas e redefine o conjunto das estruturas econômicas e do trabalho, e tem na automação flexível um dos elementos principais, com os processos da eletrônica substituindo as automações eletromecânicas. Assim, passam a se estabelecer novos conceitos de competitividade, como algo evolutivo, dinâmico resultando na busca de um padrão de concorrência que dê aos países e organizações capacidade de crescer frente aos melhores concorrentes internacionais.

A longa crise dos anos 80 não permitiu que a economia brasileira pudesse acompanhar adequadamente o processo de internacionalização e a aceleração do ritmo de introduções de inovações, obrigando os governos a tomarem medidas de políticas de estabilização na década de 90 com o Plano Collor e o Plano Real. Isso levou o Brasil à inserção nos grandes fluxos da globalização, ampliando e abrindo o mercado incentivando novos investimentos para aumentar a produtividade e melhorar a distribuição da renda. Mas devido à crise da dívida externa, o Brasil tem sua inserção no processo da globalização dificultada, porém a busca de novas políticas estava fortemente focada na competitividade. As privatizações tiveram o objetivo de obter recursos para a redução da dívida externa e interna e assim reduzir a vulnerabilidade da economia brasileira e dar mais agilidade ao processo produtivo. O Plano Real mostrou a carência da poupança interna com a queda da inflação e o crescimento do consumo, que foi compensado com a política cambial, mas constantemente abortado através de medidas restritivas mostrando as incertezas da economia brasileira. Os efeitos macroeconômicos e os retrocessos dos investimentos externos direto trouxeram ao Brasil impactos sobre os setores da economia, alguns com resultados abaixo das expectativas. Com isso, governo e organizações mudam suas estratégias constantemente, intensificando um processo de expansão e retrocesso submetendo a todos à instabilidade da globalização.

CAPÍTULO 2: PRODUÇÃO E CONSUMO DE CARNES DE FRANGO E SUÍNO.

Esse capítulo tem como objetivo fazer uma análise da distribuição espacial da produção, comercialização e consumo de carnes de frango e suíno em níveis mundial e nacional. Assim, num primeiro momento, é focado o mercado mundial de carnes apontando-se as posições. Num segundo momento, é realizada uma análise da divisão regional da produção de carnes de frango e suíno e de grãos (milho e soja) no Brasil. Como componente importante do agronegócio em todo o mundo, as carnes de frango e suíno, ao longo da década de 90, tiveram grande crescimento da produção comércio e consumo em vários países do mundo. O setor de carnes tem a produção, e a dinâmica dos negócios definidos e concentrados em alguns países e, desta forma, têm implicações profundas na organização econômica das nações, particularmente do Brasil, pois mostra a dimensão estratégica da agricultura.

2.1 PRODUÇÃO MUNDIAL DE CARNES DE FRANGO E SUÍNO

A) Produção Mundial de Carne de Frango.

A produção mundial de carne de frango foi a atividade mais dinâmica entre as carnes na década de 90, fruto de investimentos por parte das empresas em pesquisa e desenvolvimento e de novos produtos cada vez mais eficientes, tornando o componente mais importante do agronegócio mundial e nacional envolvendo a produção agrícola propriamente dita, as atividades ligadas no suporte à produção, e às relacionadas com o processo agro-industrial e de suporte ao fluxo de produtos até a mesa do consumidor final (Coelho e Borges, 1999, p. 20). Dentro desse conceito há implicações profundas na organização econômica das nações, particularmente do Brasil, pois mostra a dimensão estratégica da agricultura, que, por sua vez, não se trata de uma atividade estanque, mas o centro dinâmico de um conjunto de atividades interligadas.

Com a sofisticação do consumo de alimentos em níveis global provocado pelo aumento da renda per-capita e pela mudança nas preferências e nos hábitos dos consumidores, a tendência é que o foco da tecnologia passe para a esfera comercial, com a agregação de valores de acordo com a exigência de cada faixa de mercado. Assim os consumidores dando preferência para a carne branca com baixo teor de gordura e as procuras por preço levaram ao aumento da produção de carne de frango que passando a ocupar o lugar da carne bovina, que tem no preço o seu principal problema. Quanto à carne suína, apesar do aumento na produção verificada no período,

essa está extremamente concentrada principalmente na China e na Europa. Na tabela 1 abaixo, ilustra-se a evolução da produção mundial de carnes nos anos 90.

TABELA 1: Produção Mundial de Carnes, 1990 – 1999. (em milhões de toneladas)

Anos	Carne Bovina		Carne Frango		Carne Suína		Total
	Produção	%	Produção	%	Produção	%	
1990	55.366	34.53	35.121	21.89	69.907	43.58	160.394
1991	53.822	33.25	37.121	22.94	70.890	43.81	161.833
1992	52.938	32.13	38.876	23.58	72.994	44.29	164.808
1993	52.381	31.03	41.009	24.31	75.367	44.66	168.757
1994	53.104	30.47	43.381	24.89	77.784	44.64	174.269
1995	53.969	30.16	46.279	25.87	78.701	43.97	178.949
1996	54.600	30.21	47.494	26.28	78.620	43.51	180.714
1997	55.137	29.36	50.152	26.72	82.454	43.92	187.743
1998	55.256	28.34	51.903	26.63	87.781	45.03	194.940
1999	55.419	28.06	53.870	27.27	88.252	44.67	197.541

Fonte: FAO (1999).

Nos anos 90, a produção que mais cresceu foi a de carne de frango e suíno, respectivamente 53,38% e 26,24%, enquanto a carne bovina ficou estagnada. No que se refere à participação percentual sobre o total das carnes produzidas, o que se percebe é a queda da produção de carne bovina que tinha 34,53% da produção total de carnes em todo o mundo em 1990, terminou 1999 com apenas 28,06 %, o que mostra que esse espaço foi suprido pela carne de frango, que cresceu, no mesmo período, de 21,89%, em 1990, e terminou o ano de 1999 com 27,3%. Enquanto isso, a carne de suíno praticamente manteve o percentual de produção sobre o total mundial nos anos 90. Essa performance da carne de frango tornando-se a segunda proteína animal mais produzida no mundo na década de 90 tornou-se um dos principais itens da balança comercial agrícola em vários países do mundo.

Apesar das carnes suína e bovina ainda serem as mais produzidas no mundo, se percebe-se pela rápida expansão da carne de frango, que nos próximos dois anos ultrapassará a produção de carne bovina, e, certamente ao final da próxima década estará bastante próxima do montante produzido em carnes de suínos. A tabela 2 mostra a produção mundial de carne de frango em termos percentuais entre os maiores países produtores do mundo.

TABELA 2: Produção Mundial de Carne de Frango segundo os principais países, 1990 – 1999. (% por mil toneladas prontas para o abate).

Países	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999*
EUA	23,8	23,94	24,39	24,31	24,74	24,37	24,94	24,45	24,06	24,36
China	6,73	5,46	5,94	6,94	8,64	10,15	11,31	11,21	11,36	11,69
Brasil	6,71	7,07	7,52	7,66	7,86	8,75	8,52	8,89	8,62	8,72
México	3,59	3,17	3,47	3,32	3,19	3,12	3,12	2,98	3,03	3,06
França	3,58	2,69	2,63	2,55	2,46	2,36	2,48	2,42	2,38	2,32
Outros Países	55,59	57,77	55,05	55,22	53,11	51,25	49,63	50,06	50,54	49,85
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Anualpec (1999a, p. 313) * Previsão.

A tabela 2 refere-se à produção de carnes de frango segundo os principais países produtores. O destaque vai para os EUA que têm mantido ao longo dos anos 90, quase um quarto de toda a produção do mundo. Essa performance no setor é mais expositiva quando se analisa a tabela 3, onde o EUA mantém uma média significativa ao longo dos anos 90 de 33,61% de toda a exportação de carne de frango do mundo. Outro destaque é a China que teve um crescimento expressivo na produção durante a década de 90. As razões para esse crescimento estão no fato da China possuir grande população e espaço físico. O Brasil aparece como o terceiro colocado entre os maiores países produtores, embora esteja muito longe dos números apresentados pelos EUA e a China, mas destaca-se como importante produtor dessa proteína e com mercado em expansão principalmente pelo fato de haver significativa demanda reprimida. Quanto ao México, França e outros países os números mostram queda relativas na década de 90. O México ainda poderá ser um mercado em expansão podendo crescer muito nos próximos anos, pois a exemplo do Brasil, possui demanda reprimida e população crescente. Já a França a tende à estabilização nos montantes produzidos ou até uma pequena queda relativa em relação aos demais países líderes por vários motivos, dentre eles esta o fato de que a demanda interna é bastante saciada, a expansão territorial do país não permite crescimento da produção ou por motivos ecológicos, sanitários, populacionais entre outros.

Nos anos 90, a produção foi bastante concentrada, ou seja, os 5 principais países produtores tiveram 44,01% da produção mundial em 1990, 48,75% em 1995 e 50,15% em 1999. Calculando a produção dos outros 5 países que mais produz, respectivamente Itália, Espanha, Reino Unido, Rússia e Japão, em 1990 esses 10 países produziram 56,84% em 1990, 58,84% em 1995 e, em 1999, 57,63%. Essa queda na concentração da produção na segunda metade dos anos 90, nos 10 países, entre 1995 e 1999, esta associado à divisão da Rússia que

teve a produção reduzida de 984 mil toneladas em 1990, para 220 toneladas em 1999. Anualpec (1999a, p. 313).

Quanto às exportações mundiais de carnes, a tabela 3 mostra que as exportações de carnes de frango cresceram à taxa de 164,60% no período, muito superior a taxas observadas para as outras carnes. A tabela 3 traz os principais países exportadores de frango do mundo.

TABELA 3: Principais Países Exportadores de Carne de Frango, 1990 – 1999. (em mil toneladas)

Países	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Total	%
EUA	518	572	675	891	1.304	1.706	2.005	2.115	2.124	11.910	33,61
Brasil	299	322	375	517	490	434	569	649	613	4268	12,07
França	358	401	429	475	480	547	551	531	543	4315	12,22
China	86	93	132	145	177	288	312	405	375	2013	5,71
Hong Kong	72	94	104	178	285	435	544	557	580	2849	8,07
Holanda	286	317	335	373	408	425	486	486	488	3604	10,19
Tailândia	139	164	175	157	168	173	165	192	240	1573	4,45
Outros Países	440	371	462	460	470	543	723	497	853	4.819	13,6
Total	2.198	2.334	2.687	3.196	3.782	4.551	5.355	5.432	5.816	35.351	100

Fonte: Coelho e Borges(1999, p. 26)

Tomando-se o dado da tabela 3, vê-se que as exportações estão concentradas em 7 países, representando 79,98% de todas as exportações mundiais em 1990, em 1995 foi para 87,57% e em 1998 caiu para 85,33%. Na relação exportação versus produção em 1990, 6,2% de toda a produção mundial eram exportadas, em 1995 foram 8,7% e em 1998 aumentou para 11,2%. Voltando à tabela 2, temos a concentração da produção crescendo ao longo da década de 90 nos 10 países mais produtores do mundo, enquanto o mesmo ocorre nas exportações nos 7 países. Portanto, apesar do setor avícola estar implantado no mundo todo, ele é bastante concentrado.

Analisando cada país, o grande destaque nos anos 90 foi à China, com grande crescimento, embora represente somente 5,71% do total das exportações mundiais de carne de frango. Estrategicamente bem localizada, começa a se beneficiar de investimentos externos, sobretudo de países da região (Tailândia e Singapura), atraídos pela disponibilidade de mão-de-obra barata, podendo, com isso, para a próxima década, ser o país onde a atividade de criação e abate mais crescerá no mundo. Os EUA, que são os maiores produtores e exportadores, têm vantagens competitivas associadas a sua eficiência no abate e apresentação do produto e tiveram,

ao longo da década de 90, uma participação média sobre o total das exportações mundiais de 33,61%, Lima, Siqueira e Araújo (*op cit*, p. 15).

A França e os EUA são os principais concorrentes do Brasil, embora na década de 90, o setor avícola na França tenha atravessado um período difícil, o mesmo é estratégico principalmente para a sua agroindústria, enquanto as exportações são importantes para o conjunto das atividades quando no caso brasileiro. A participação da Holanda deverá ser reduzida na próxima década, enquanto países em desenvolvimento deverão aparecer como grandes produtores e exportadores. A participação de Hong Kong foi significativa na década de 90, com 8,07% de toda a exportação mundial, mas deverá sofrer redução na sua participação na próxima década, inclusive o crescimento foi menor a partir de 1994, conforme mostra a tabela 3. As causas são principalmente pelo reduzido território que o país possui, o que com a concentração da produção podem ocorrer problemas essencialmente de ordem sanitária. Em seu lugar, países como a Tailândia e Singapura, entre outros, da mesma região deverão crescer.

Desde o começo dos anos 90, o comércio internacional de carne de frango vem sendo impulsionado por um rápido aumento na demanda de importação de vários países, para compensar o déficit da produção interna. Na década de 90, Hong Kong tornou-se o maior mercado para as exportações americanas e brasileiras. Há, no momento uma crescente preocupação da indústria com a queda prevista nas importações por países com déficit de produção, pois os mercados são fortemente dependentes da demanda, principalmente da CEE, Japão e China. A tabela 4 destaca os principais países importadores de carne de frango do mundo.

TABELA 4: Principais Países Importadores de Carne de Frango do Mundo, 1990 – 1998.
(em mil toneladas)

Países	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Total	%
Hong Kong	208	246	300	373	498	646	746	815	799	4.631	12,8
Rússia	271	107	45	146	475	800	983	1.105	762	4.694	12,9
China	65	123	165	224	323	590	610	740	715	3.555	9,8
Japão	291	347	406	390	444	536	547	498	495	3.954	10,9
Alemanha	240	281	292	281	296	326	350	343	340	2.749	7,5
Outros	1.202	1.389	1.598	1.796	1.906	1.920	2.158	2.237	2.577	16.783	46,1
Total	2.277	2.493	2.806	3.210	3.942	4.818	5.394	5.738	5.688	36.366	100

Fonte: Coelho e Borges (1999, p. 27)

Pela tabela 4, Hong Kong aparece como o maior importador de carne de frango do mundo, mas isso se dá segundo Coelho e Borges (*op cit*, p. 27) por ser um importante entreposto comercial da Ásia. O produto importado por Hong Kong pode ser utilizado para vendas aos países vizinhos. O segundo maior importador mundial é a Rússia, mas essa posição era do Japão em 1990. Com a abertura econômica na Rússia ao longo dos anos 90, as negociações com o exterior foram-se intensificando, terminando o ano de 1998 com 12,9% de toda a importação mundial de carne de frango. Mas pelos reflexos de instabilidade do quadro macroeconômico que vive esse país, a manutenção dessa posição para os próximos anos é instável. A China, apesar de ser o segundo país que mais produz carne de frango, também é um grande importador e um mercado emergente para a próxima década.. Sua posição foi crescendo, saindo de 2,8%, em 1990, para 9,8% em 1998, sendo o país que mais cresceu nesse período. A Alemanha representa 7,5% de todas as importações do mundo em carne de frango, mas ao longo dos anos 90 o crescimento de suas compras foi pequeno e essa deverá ser a tônica na próxima década. Por ser um país de baixa taxa de natalidade, necessidade saciada e grande produtor, não parece ser um mercado emergente. Em 1998, os cinco países que mais importam carne de frango participaram de 53,5% do total das importações. Se incluirmos aí mais 3 países, entre eles Arábia Saudita, Reino Unido e México perfazem juntos 12,7% do total das importações mundiais de carne de frango já com a soma dos outros cinco países, tem-se 66,2% de todas as importações, configurando-se num mercado bastante restrito.

Em termos de continente, a Ásia consome uma parcela significativa no total da carne produzida e importada. Em seguida com relação ao volume importado vem a Europa e a Federação Russa. Mas o grande mercado nessa década sem dúvida, foi o Mercosul, que cresceu 31 vezes entre 1990 e 1998. O Brasil poderá aproveitar a expansão do Mercosul para os próximos anos e se consolidar definitivamente como o segundo maior exportador de carne de frango do mundo, perdendo apenas para os EUA. Em seguida vem a Federação Russa, que cresceu 14 vezes. O destaque negativo é a Europa e o Oriente Médio, que cresceram menos de uma vez na década de 90. Os motivos, dentre outros, são o excesso de produção e a queda relativa da população, que está com sua necessidade saciada na Europa e principalmente de ordem religiosa no Oriente Médio.

Países como o Brasil, China, Marrocos, Egito, México, entre outros, terão uma forte expansão da produção nos próximos anos. Guilhoto e Bliska (1999, p.20) estudando a questão do mercado recente, fazem previsões de que “a tendência é a da participação e do consumo virem: diminuindo nos países desenvolvidos e a crescer no terceiro mundo”. Na Europa e no Japão, a

redução da produção de aves deverá acompanhar a de grãos por limitação territorial, escassez de recursos hídricos, redução da rentabilidade da cultura e motivos ecológicos. Já na Índia, China e em alguns países da África, a avicultura tende a crescer, pois é uma forma rápida de produzir proteína animal. A tabela 5 mostra os principais países do mundo em consumo per capita de carne de frango.

TABELA 5 Consumo Per Capita Mundial de Carne de Frango, 1990 – 1999.(Kg/pessoa/ano)

Países	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999*
Hong Kong	36.1	45.1	48.2	46.1	43.8	45.9	43.4	44.7
EUA	33.9	35.8	36.4	36.3	37.3	38.3	38.7	40.9
Arábia Saudita	29.8	32.3	31.5	32.1	32.3	36.3	35.4	34.7
Israel	27.1	33.2	30.6	31.2	30.9	29.1	30.1	29.2
Austrália	23.2	23.6	24.9	24.6	24.6	25.8	27.9	28.4
Canadá	23.1	24.4	25.3	25.2	25.2	25.5	26.6	27.3

Fonte: Anualpec (1999a, p. 316) * Previsão.

Em termos per capita, Hong Kong liderou em toda a década de 90, com crescimento de 23,82% entre 1992 e 1999, maior inclusive que o dos EUA, com 20,64%, Arábia Saudita, com 16,44%, Israel, com menos de 2%, e deverá perder o posto de quarto maior país consumidor de carne de frango per capita do mundo nos próximos anos para a Austrália, que cresceu 22,41% e o Canadá, com 18,18%. Entre esses países, somente os EUA estão entre os maiores produtores de carne de frango do mundo, os restantes produzem, mas importam muito. A Austrália e o Canadá deverão aumentar sua produção na próxima década e reduzir suas importações. Para o crescimento do consumo mundial, é necessário que a renda das pessoas dos países mais pobres aumente e esses, certamente, passarão a demandar mais carne de frango, já que possuem déficits de consumo e produção, mas esses são desafios a serem continuamente alcançados.

B) O Mercado Mundial de Carne de Suíno

Quanto a carne suína, a produção, em vários países importantes, vem sofrendo um processo de concentração e integração. Apesar do crescimento mais lento que a produção de carne de frango, grande parte da carne suína está sendo produzida na China, que na atualidade representa mais de 50% do total produzido em todo o mundo. Alguns países da Europa são grandes produtores e consumidores e é onde a carne de suíno tem maior aceitação entre as carnes. A tabela 6 abaixo destaca os principais países produtores de carne de suíno do mundo.

TABELA 6: Principais Países Produtores de Carne Suína, 1990 – 1999. (em % sobre o total – mil ton de carcaça)

Países	1990	1.991	1.992	1.993	1.994	1.995	1.996	1.997	1.998	1999*
China	32.62	34.58	36.12	37.87	41.04	46.36	51.36	51.54	50.12	50.42
EUA	9.96	10.24	10.71	10.29	10.32	10.29	9.87	9.51	9.71	9.99
Alemanha	5.65	5.38	4.91	4.85	4.64	4.58	4.62	4.32	4.22	4.37
Espanha	2.56	2.65	2.63	2.77	2.75	2.76	2.94	2.92	2.83	2.91
França	2.67	2.71	2.72	2.71	2.74	2.72	2.72	2.69	2.61	2.63
Outros Países	46.54	44.44	42.91	41.51	38.51	33.29	28.49	29.02	30.51	29.68
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Anualpec (1999 b. p. 347). * Previsão.

A tabela 6 mostra a China como a grande produtora de carne de suíno do mundo, com 50,42% de toda a produção mundial, e os EUA, segundo colocado. Nos países europeus, a produção cresceu pouco na década de 90, e isso se deve aos problemas que a atividade tem criado principalmente de ordem ecológica e sanitária, do envelhecimento da população, da demanda saciada, do pequeno espaço territorial desses países entre outras razões. Na década de 90, a produção de carne suína dos 5 principais países do mundo constados na tabela 6 representou 53,4% do total produzido no mundo, enquanto, em 1995, foi de 66,71% e, em 1999, atingiu 70,32%. Se somarmos a outros 5 países respectivamente Brasil, Dinamarca, Itália, Holanda e Polônia, a concentração aumenta ainda mais, ou seja, em 1990, esses 10 países produziram 63,72%, em 1995 foi de 76,23% e em 1999 atingiu 81,13% Anualpec (1999b, p. 347).

Portanto, a concentração regional da produção tem aumentado na década de 90 e com exceção do Japão, Itália e Polônia, que tiveram produção menor em 1999 em comparação a 1990, os outros países tiveram crescimento que compensou a queda verificada. A produção mundial é de aproximadamente 88 milhões de toneladas e, com o rendimento obtido pelos principais países produtores, se espera, para os próximos anos, crescimento em torno de 4% ao ano, com a produção crescendo mais nos países de alta população onde as tendências são mais favoráveis e há mais incentivos e redução na produção entre os países europeus que passaram a comprar mais para suprir déficit de consumo. A tabela 7 apresenta os principais países exportadores de carne suína do mundo.

TABELA 7: Principais Países Exportadores de Carne de Suíno, 1990 – 1999. (mil toneladas de equivalente carcaça)

Países	1990	1.991	1.992	1.993	1.994	1.995	1.996	1.997	1.998	1999*	Total	%
Dinamarca	873	967	1.011	1.115	1.264	1.225	1.210	1.387	1.358	1.423	11833	22.2
Holanda	1.056	1.012	1.028	1.005	1.098	1.050	1.045	852	1.070	1.110	10.326	19.4
EUA	108	128	185	202	249	357	440	474	565	567	3275	6.2
França	210	252	295	366	454	506	541	582	535	490	4231	7.9
Canadá	314	270	296	303	301	357	372	420	400	450	3483	6.6
Outros Países	1.606	1.767	1.471	1.627	2.051	1.964	2.313	2.337	2.494	2.397	20.027	37.7
Total	4.167	4.396	4.286	4.618	5.417	5.459	5.921	6.052	6.422	6.437	53.175	100

Fonte: Anualpec (1999 b, p. 353). * Previsão.

A tabela 7 mostra a Dinamarca como a maior exportadora de carne de suíno do mundo, no entanto, o crescimento percentual das suas exportações em toda a década de 90 foi menor que a dos EUA e a França. As exportações mundiais de carne de suíno representaram 5,97% de toda a produção mundial em 1990, 6,96 % em 1994 e 7,32% em 1998. Isso mostra que as exportações têm crescido relativamente mais que a produção se expandiu na década de 90. Os cinco principais países exportadores de carne de suíno no mundo constados na tabela 7 detinham 61,45% em 1990, aumentando para 64,02% em 1995 e em 1999, de 62,7%. Esses mesmos países, em toda a década de 90, foram responsáveis por 62,3% de toda a exportação feita. Isso mostra um mercado altamente concentrado a exemplo das importações constadas na tabela 8.

Se somarmos a mais cinco outros países, respectivamente China, Alemanha, Reino Unido, Polônia e Bélgica, a participação das exportações em relação à produção aumenta para 92,47% em 1990, 94,41% em 1995 e 82,30% em 1999. A queda em 1999 deu-se devido aos países europeus com exceção da Dinamarca e Holanda, todos tiveram participação menor nos anos finais da década de 90 em relação ao seu início, e a China começa os anos 90 exportando 235 mil toneladas e termina o ano de 1999 com 100 mil toneladas Anualpec (1999 b, p. 353). O mercado de suínos é o menor mercado de carne do mundo mas os números mostram que entre as carnes¹, é o mais concentrado. Atualmente, há pressão para deixar esse mercado mais concorrencial, com produção de subsídios às exportações, implantação da verticalização e integração da suinocultura nos moldes feitos no setor de aves, visando uma solução para o setor em longo prazo. A tabela 8 traz os principais países importadores de carne de suíno do mundo.

TABELA 8: Principais Países Importadores de Carne de Suíno, 1990 – 1999. (mi toneladas de equivalente carcaça).

Países	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	*1999	Total	%
Alemanha	645	822	962	1.113	1.156	1.080	1.099	1.064	1.120	1.130	10.191	20,8
Japão	488	590	684	653	705	829	933	733	735	785	7.135	14,6
Reino Unido	490	489	443	469	433	473	519	489	469	447	4.721	9,7
França	440	444	449	420	422	446	435	429	406	385	4.276	8,7
EUA	407	351	293	336	337	301	280	287	300	318	3.210	6,6
Outros	1.847	1.652	1.657	1.613	1.904	1.913	1.997	2.267	2.220	2.227	19.297	39,6
Total	4.317	4.348	4.488	4.604	4.957	5.042	5.263	5.269	5.250	5.292	48.830	100

Fonte: Anualpec (1999 b p. 353). * Previsão.

A tabela 8 ressalta que a Alemanha é o país que mais importa carne de suíno no mundo, embora esteja entre os maiores produtores, representando 20,8% de todo o mercado importador. Os 5 países mais compradores participam de 57,2% do total importado em 1990, aumentando para 62,5% em 1995 e reduzindo para 57,9% em 1999. Se somarmos a outros 5 países, respectivamente Canadá, Itália, Holanda, Rússia e Hong Kong, a participação nas importações são de 74,95% em 1990, 81,10% em 1995 e 85,84% em 1999 Anualpec (1999 b, p. 353). Esse crescimento se dá porque o Canadá, Hong Kong, Itália e Holanda tiveram aumento expressivo nas importações nessa década, apesar de estarem entre os maiores produtores de carne de suíno do mundo e ainda, no caso da Holanda, Alemanha, Reino Unido etc, estarem entre os maiores exportadores do mundo. No geral os cinco países que mais compraram carne de suíno ao longo da década de 90 foram responsáveis por 60,4% de todo o mercado.

Isso mostra que a natureza do comércio e da produção da carne suína é bastante definida em alguns países e projeta que esse mercado ainda tem muito a crescer, pois o montante negociado relativo aos demais países é insignificante. A carne suína é a principal alimentação de grande parte da população da Ásia e Europa e se prevê um aumento no consumo per capita de 14,2 kg a 15,7 kg até o ano 2005, algo menos que 1% ao ano. O aumento será, sobretudo, nos países asiáticos, onde se prevê uma recuperação da economia. No entanto, percebe-se que, durante os últimos 20 anos, a carne suína vem perdendo espaço para as outras carnes, principalmente a de frango, cuja produção atingiu ganhos de produtividade muito maiores, e passou a ser sinônimo de alimentação mais leve e saudável (Guilhoto e Bliska, 1999). A tabela 9 apresenta os principais países do mundo em consumo per-capita.

TABELA 9: Consumo Per Capita Mundial de Carne de Suíno, 1990 – 1999. (países selecionados kg / pessoa/ ano).

Países	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999*
Dinamarca	67.7	64.8	67.7	76.3	66.5	67.8	65.4	64.1	63.7	63.5
R. Tcheca	n.d	67.1	67.9	65.8	70.7	64.6	67.6	64.5	63.2	63.2
Espanha	47.4	49.6	50.3	53.6	52.8	54.0	56.3	57.8	57.9	58.7
Alemanha	53.7	48.5	54.4	58.1	55.4	54.8	54.7	53.2	55.3	57.5
H. Kong	42.8	40.8	72.3	71.0	68.7	54.4	49.9	52.7	56.5	57.1

Fonte: Anualpec (1999 b, p. 357) * Previsão.

Nota-se pela tabela 9 que a Dinamarca e a R. Tcheca são os países de maior consumo per-capita do mundo, embora tenham ao longo dos anos 90, tido queda nesse consumo. Isso parece ser uma tendência dos países europeus e as razões são, dentre outras, a necessidade saciada, população mais velha, mudanças para a carne de frango, etc. Outros países da Europa encontram-se entre os maiores consumidores per-capita do mundo da carne suína, dentre eles estão a Bélgica, Itália, Polônia e Irlanda. Mas países como Hong Kong, Taiwan e Suécia tiveram aumento expressivo no consumo Anualpec (1999 b, p. 357).

Portanto, parece que a tendência do consumo é reduzir na Europa e aumentar nos países asiáticos onde grande parte da população ainda não tem acesso à carne devido à baixa renda familiar. Na América Latina, principalmente no Brasil o espaço de crescimento é muito grande, mas razões de ordem sanitária e a queda no poder de compra da população nos três últimos anos da década repercutiram no consumo. No entanto, parece que a produção deverá crescer nos próximos anos e isso, depois da queda verificada nos últimos 5 anos devido ao abate de matrizes quando a atividade estava muito desestimulada em função dos baixos preços Anualpec (1999b, p. 328). Isso pode reduzir os preços internos e elevar o consumo. Esforços como o de acabar ou minimizar a idéia geral de que a carne suína é considerada excessivamente gorda e pouco saudável e a mudança da imagem dessa carne serão desafios para os próximos anos no Brasil, o que, certamente, o colocará entre as maiores nações do mundo nessa atividade.

2.2 PRODUÇÃO BRASILEIRA DE CARNES DE FRANGO E SUÍNO

A) Produção Brasileira de Carne de Frango

A avicultura, dentre os setores da agropecuária brasileira foi a atividade mais dinâmica na década de 90, resultado do seu crescimento nos avanços tecnológicos em níveis mundial nas áreas de genética, nutrição, sanidade e manejo, o que permitiu a instalação de uma indústria

eficiente e competitiva. Schorr (1999, p. 88). A produção brasileira de frango de corte encontra-se difundida em vários Estados mas devido à facilidade de criação e das características específicas das regiões expandindo-se nos anos mais recentes para a região Centro-Oeste. A avicultura de corte não parou de crescer nos últimos 10 anos, e o fenômeno tem dimensões mundiais. Esse crescimento, tanto no Brasil como no resto do mundo, se deve basicamente a três fatores: preço menor, quando comparado com as outras carnes, imagem mais favorável, quanto a ser um produto mais saudável, em comparação com as carnes vermelhas; e maior eficiência de marketing do produto.

O consumo per-capita da carne de frango no Brasil na década de 90 passou de 13,2 kg/hab em 1990 para 25kg/hab em 1999. Ao preço de um quilo de carne de suíno ou bovino, nessa década o consumidor adquire cerca de 2,5 vezes mais carne de frango. No entanto, apesar da carne de frango, todos os anos aumentar a sua participação no cardápio da população brasileira, a sua demanda é mais regionalizada e se concentra nos estados do Sul e Sudeste, assim como a maior parte do abate é realizada nessas regiões.

Além disso, a forma de consumo também vem se alterando, com o Brasil seguindo a tendência dos países desenvolvidos em preferir cortes e industrializados. Outra tendência do mercado de alimentos, nos grandes centros urbanos, decorre da crescente importância de alimentos fora de casa (*fast food*, lanchonetes, restaurantes, refeições industriais), são os produtos derivados do frango, que vão de cortes especiais aos produtos semi-prontos. Embora o grande crescimento do consumo no Brasil seja um hábito consolidado, certamente não se trata de um mercado saturado. Estima-se que um terço da população brasileira esteja fora do mercado de carnes. Isto significa, aproximadamente, 53 milhões de pessoas a serem incorporada no mercado, decorrentes de uma retomada de crescimento econômico ou de uma melhor distribuição de renda. Essa hipótese reforça a grandeza do consumo interno ainda a ser saciado e que pressionará a um aumento da produção elevando o movimento dessa atividade. Com base na tabela 10 estão os números do frango de corte no Brasil e pode-se comprovar o aumento da produção, consumo e exportação na década de 90.

Analisando a tabela 10, nota-se o expressivo crescimento da produção nos anos 90 atingindo 107,3%, assim como das exportações em toneladas com 134,1%. Mas esse crescimento é bastante cíclico, ou seja, até 1996, a produção havia crescido 78,72%, enquanto as exportações cresceram 90,29%. Isso demonstra que na década de 90 tivemos dois períodos bastante distintos no Brasil. O primeiro, antes do Plano Real e nos dois anos seguintes onde a

renda das pessoas aumentou pela queda da inflação permitindo consumir mais carne, e o outro período, após 1996.

TABELA 10: Produção, Exportação e Consumo de Carne de Frango no Brasil, 1990 – 1999.

Ano	Produção Mil/ton	Índice %	Exportação Mil/ton	Índice %	Exportação/ Produção %	Consumo Per-capita kg/hab/ano
1990	2.356	100	299	100	12.7	13.4
1991	2.627	111	322	108	12.2	15.1
1992	2.926	120	375	125	12.8	16.2
1993	3.143	139	517	173	16.4	17.1
1994	3.411	150	490	164	14.4	19.1
1995	4.051	179	434	145	10.7	23.2
1996	4.051	179	569	190	14.1	22.1
1997	4.460	197	649	217	14.5	23.8
1998	4.477	199	613	205	13.7	23.8
1999*	4.700	207	700	234	14.9	25.1

Fonte: Anualpec (1999 a, p. 308). * Previsão.

Isso pode ser visto também pelo aumento no consumo per-capita, que foi maior até 1995 e depois se estabilizou, vindo a crescer em 1999. No período entre os anos de 1994 e 1995, há queda nas exportações, devido principalmente à valorização do Real e ao aumento do consumo interno. Já entre 1996 e 1998, o consumo per-capita teve pequena alteração, assim como a produção interna, compensando com o aumento nas exportações, que foram beneficiadas, principalmente em 1999, com a desvalorização do Real.

Em relação a 1998, ocorreu crescimento de 13,7% nas exportações, 4,21% na produção e o consumo per-capita, que não havia aumentado entre 1997 e 1998, subiu 5,4% no acumulado dos dois últimos anos. Vê-se também que, apesar do aumento relativo do consumo per-capita na década de 90 ter sido de 87%, é menor que a expansão da produção e das exportações, o que mostra que o mercado interno ainda é pouco consumidor e, se houver expansão na renda da população, as agroindústrias brasileiras terão que aumentar muito a produção. Portanto, há uma capacidade ociosa de necessidade de consumo a ser suprida o que dá ao setor de carne de frango e também às outras carnes (suíno e bovino) uma possibilidade de expansão para os próximos anos.

Percebe-se que embora o Brasil seja um dos maiores exportadores de carne de frango do mundo na década de 90, a variação percentual sobre a produção não foi constante, aumentado

muito em 1993, e com exceção de 1995, onde a queda foi grande, nos outros anos, as exportações em relação à produção mantiveram-se constantes na média de 12 a 13% ao ano.

No mercado interno, em média, as vendas de carnes de frango são feitas nos supermercados e são muito utilizadas em promoções atrativas de preços por ser um produto de giro rápido, movimentam bem a loja, é produto popular e atrai os consumidores, proporcionam uma boa relação entre giro e estoque e prazo de pagamento, sendo que a margem média é baixa, particularmente no frango inteiro e resfriado, que representam 90% das vendas das lojas.

Para os próximos anos, a situação do setor é de otimismo, especialmente no âmbito do mercado interno, as previsões são de crescimento da economia e isso traz aumento de renda, que será em grande parte, gasta em alimentação, principalmente pela classe mais baixa. Além disso, esta ocorrendo aumento de consumo de frango em parte e industrializado no Brasil, e isso alavanca a renda dos produtores, que podem investir mais no setor.

Em nível externo, no momento, a política cambial é bastante favorável, contudo, a concorrência aumentou muito nos últimos anos, principalmente porque alguns países importantes têm adotado políticas de subsídios às suas exportações de carne de frango, desequilibrando a competição com países como o Brasil que não contam com tais programas. Países como a China, entre outros, da Ásia e da África, deverão aumentar suas produção e dificultar ainda mais as exportações brasileiras. Talvez o ideal para viabilizar esse aumento nas exportações seja recuperar alguns mercados perdidos, especificamente com o Oriente Médio e buscar no Mercosul, além dos outros países da América do Sul e Central, a saída para o crescimento.

Historicamente o maior comprador de carne de frango brasileira é a Arábia Saudita, que correspondia a 33% de todas as exportações brasileiras em 1998 e, em 1999 esse montante foi de 24,3% do consumo daquele país (Coelho e Borges 1999, p. 28). Portanto, para a próxima década, há necessidade de diversificar mais os negócios com novos parceiros, pulverizando mais as vendas ao exterior para não ficar na dependência de um mercado, como é o caso com a Arábia Saudita. A tabela 11 traz as exportações brasileiras de carne de frango inteiro e em partes na década de 90.

TABELA 11: Exportação Brasileira de Carne de Frango (inteiro e partes), 1990 – 1999.

Ano	Inteiro-mil/ton	% do Total	Partes-mil/ton	% do Total	Total
1990	209	69.89	90	30.11	299
1991	203	63.42	119	36.98	322
1992	232	61.86	143	38.14	375
1993	286	55.31	231	44.69	517
1.994	279	56.93	211	43.06	490
1.995	222	51.15	212	48.85	434
1.996	294	51.66	275	48.33	569
1.997	373	57.47	276	42.53	649
1.998	365	59.54	248	40.46	613
1.999	422	60.28	278	39.72	700

Fonte: Abef. (1999).

A tabela 11 mostra na década de 90, que as exportações de carne de frango inteiro cresceram menos que em partes. Isso comprova as pesquisas de que as tendências são a de procurar por produtos semi-pronto, mais fácil e rápido de preparar com maior valor agregado. Essa tendência é mundial e o Brasil insere-se nesse contexto. Como os valores de partes são maiores que o do *commodities*, as grandes agroindústrias que exportam tiveram um sobre ganho, o que lhes deu a condição de buscar o aperfeiçoamento na atividade acompanhando mudanças internacionais. O crescimento das exportações de produtos em partes obedece a uma configuração linear até 1997, caindo, em 1998, devido, principalmente à crise nos países asiáticos e na Rússia, voltando a crescer em 1999. O mesmo não ocorreu com os produtos inteiros, já que esses são exportados para os países mais pobres e, portanto, as oscilações de demanda acompanham o crescimento da economia interna que, na maioria das vezes, é bastante irregular.

Quanto ao complexo agro-industrial como um todo, o padrão de produtividade e as soluções de marketing serão os grandes sustentáculos do aumento de vendas do setor, e não pode estar limitado individualizado do “antes”, do “dentro”, ou do “depois” da porteira da fazenda. Ao contrário, o ponto de excelência fica exatamente na análise integrada de todo o processo. E, à medida que os mercados vão ficando cada vez mais competitivos em tecnologias diferenciadas por marcas, a percepção de imagem, de serviços, de *design* e de *status*, mais níveis adequados de retorno sobre o investimento e de participação de mercado, fazem toda a diferença.

B) Produção Brasileira de Carne de Suíno

Embora exista grande deficiência de informações sobre o desempenho da suinocultura no Brasil, sua importância para o agronegócio do país é incontestável. Atualmente, a suinocultura responde por 14% da produção brasileira de carnes, estando presente em pelo menos 2,7 milhões de propriedades rurais, e nos Estados da Região Sul, São Paulo e Minas Gerais, cerca de 2,5 milhões de pessoas vivem direta ou indiretamente da suinocultura. Cerca de 7,78% do rebanho de suíno localizam-se na Região Norte, 22,31% no Nordeste, 15,2% no Sudeste, 8,78% no Centro Oeste e 45,93% no Sul, junto à maior parte dos frigoríficos Anualpec (1999 b, p. 308) e tabela 16.

Para que essa atividade seja lucrativa, é necessária uma perfeita interação e sincronização entre a genética e a nutrição, consideradas matérias primas, com as áreas de suporte da linha de montagem, ou seja, as instalações, o manejo e os recursos humanos, de modo que os efeitos das forças negativas à produção, representados pelo ambiente adverso e os patógenos, sejam controlados e minimizados ou, preferencialmente, eliminados. Além disso, para que haja crescimento e permaneça viável, é preciso um constante trabalho de modernização, adaptação e melhoria de todos os fatores citados. Abaixo, a tabela 12 mostra os números do setor de suíno no Brasil na década de 90.

TABELA 12: Produção, Exportação e Consumo de Carne de Suíno no Brasil, 1990 – 1999.

Ano	Produção mil/ton	Índice %	Exportação mil/ton	Índice %	Exportação/ Produção	Consumo per-capita
1990	1.040	100	13.1	100	12.5	7.1
1991	1.105	106.2	17.3	132.1	15.7	7.4
1992	1.197	115.1	44.5	339.6	37.1	7.7
1993	1.225	117.8	34.8	265.6	28.4	7.8
1994	1.260	121.1	32.3	246.5	25.6	8.1
1995	1.387	133.3	36.5	278.6	26.3	8.7
1996	1.490	143.2	64.3	490.8	44.9	9.1
1997	1.540	148.1	63.8	487.1	41.4	9.3
1998	1.699	163.3	81.5	622.1	47.9	10.1
* 1999	1.786	171.7	87.2	665.6	48.8	10.4

Fonte Abef.(1999).

A tabela 12 mostra que, na década de 90 a produção brasileira de carne suína cresceu 71,7%, enquanto o consumo per-capita cresceu apenas 46% no mesmo período. A saída foram as

exportações, que, na década de 90, aumentaram 556 %, mas, ainda, em relação ao tamanho do mercado mundial, é muito pequena. No entanto, a relação exportação produção cresceu muito na segunda metade da década de 90, e isso se deu, , pela valorização do dólar em 1999 e por alguns estados brasileiros, dentre eles o Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, terem conseguido o certificado livre de febre aftosa. É necessário que essa doença seja erradicada do Brasil e que todos os Estados brasileiros venham a ter o certificado, assim o Brasil poderá ativar a produção e, certamente, o mercado externo será aumentado.

Outro fator positivo para melhorar as exportações está no câmbio, com a última desvalorização do real em janeiro de 1999 e o fato de ser o Brasil um país de elevada produção de grãos, o que contribui para diminuir os custos de produção e trazer ganhos de competitividade. Como exemplo, tem sido a expansão do setor no Centro Oeste, acompanhando a evolução de grãos, e é uma clara forma de agregar valor aos grãos. No médio prazo, a Europa ainda poderá ser o maior importador de carne de suíno do Brasil, devido aos problemas causados com a produção de suínos naqueles países, principalmente de ordem ambiental.

No Brasil, sabe-se, porém, que a produção real (comercial e não comercial) de carne suína ultrapassa em muito a quantidade informada, pois o verdadeiro consumo e produção são maiores que a registrada. No entanto, não reside aí nenhuma vantagem, na medida em que o produto oriundo do circuito não comercial deixa muito a desejar em termos de qualidade, sendo, inclusive, o responsável pela imagem ruim da carne suína junto à grande parte da população. Por seu turno, mesmo no que diz respeito ao desempenho em nível comercial, o setor ainda carece de alguns ajustes vitais para um melhor resultado das vendas que lhe impulsionara o crescimento, à semelhança do observado junto à avicultura.

2.3 PRODUÇÃO REGIONAL

A produção de carne no Brasil iniciou-se primeiro com a criação de bovinos nas grandes fazendas e depois com a de suínos, cuja atividade teve origem por meio de mão de obra familiar e, mais recentemente, com a produção de carne de frango que apesar de ser uma prática secular, em termos de atividade comercial, os anos 60 foram o marco inicial. Ocupando as mesmas estruturas das propriedades com suínos, se espalhou e cresceu, chegando hoje a ser, dentre os setores de carne, o mais dinâmico. De extrema importância, tanto a produção de carne suína como a de frango em todo o Brasil, tem-se constituindo num excelente instrumento de interiorização do desenvolvimento e fixação da mão de obra no meio rural, tendo em vista a

continua redução do pessoal no campo, além do que, fornece uma matéria prima rica em nutrientes produzidos de modo profissional pela maioria dos criadores e abastece as necessidades das agroindústrias nos diversos pontos do país.

Em termos de sua distribuição, a atividade de produzir carnes de suínos e frango não pode ser considerada como um fenômeno facilmente delimitado por fronteiras estaduais. O censo de 1996 apresentou diversas micro regiões no Brasil formando clusters suínica e avícola bastante desenvolvidos, com relativo grau de tecnificação e que se localizam fora da região Sul. Entre esses clusters, pode-se citar: a região de Mata Seca, em Pernambuco; o Tabuleiro de São Miguel do Campo, em Alagoas; os municípios de Jundiá e Bragança Paulista, em São Paulo; Sete Lagoas, em Minas Gerais; a região Serrana, no Rio de Janeiro; e Rio Verde, em Goiás.

Os estados do Sul são região de maior expansão do setor, com tecnologia de ponta na economia nacional e forte crescimento, provocando efeito multiplicador de renda e geração de empregos em vários elos da cadeia produtiva, além de estarem, ligados às agroindústrias processadoras, cujo início deu-se nessa região e se desenvolveram a ponto de serem hoje consideradas as líderes no setor. Com características marcantes, o processo de colonização na região Sul deu-se por imigrantes de origem italiana e alemã, com tradição na policultura e criação de animais domésticos suíno, frango e bovino. A tabela 13 mostra a produção brasileira de frango dividida por regiões.

TABELA 13: Produção Brasileira de Carne de Frango por região, 1990 – 1998.(mil toneladas de carcaça por região)

Regiões	1990	%	1991	%	1992	%	1993	%	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%
Norte	106	5	121	5	131	4	148	5	154	5	168	4	145	4	138	3	116	3
Nordeste	397	17	429	16	466	16	443	14	493	14	532	13	495	12	501	11	479	11
Sudeste	704	29	784	30	893	30	914	29	1.014	30	1.173	30	1.191	29	1.334	30	1.336	30
C.Oeste	89	4	102	4	112	4	160	5	186	5	213	5	231	6	259	6	270	6
Sul	1.060	45	1.191	45	1.324	46	1.478	47	1.564	46	1.965	48	1.989	49	2.228	50	2.276	50
Brasil	2.356	100	2.627	100	2.926	100	3.143	100	3.411	100	4.051	100	4.051	100	4.460	100	4.477	100

Fonte: Revista Aves e Ovos (1999).

A tabela 13 indica que a produção de carne de frango cresceu nas Regiões Sul e Centro Oeste, entre 1990 e 1998, em termos percentuais. Nas outras regiões, houve queda na participação percentual sobre a produção brasileira, apesar da produção ter aumentado. A região

Centro Oeste foi a que mais cresceu no período, 229,6% contra 47% da região Sul. Mesmo assim a liderança em termos de produção da região Sul certamente não será ameaçada nos próximos anos. Esse aumento da participação da região Centro Oeste na produção de carne de frango foi acompanhado também com aumento na produção de milho e soja, conforme tabela 14 e 15.

Quanto às regiões Norte, Nordeste e Sudeste, tiveram aumento na produção de carne de frango mas sua participação percentual sobre o total da produção caiu na década de 90. Portanto, parece que a tendência é concentrar a produção nas regiões Sul e Centro Oeste, com a segunda crescendo mais que a primeira mesmo porque há muito espaço para isso. O pouco crescimento no Norte e Nordeste indica que essa queda na participação sobre o total produzido está ligada aos aspectos de alto custo de produção e menor coordenação dos negócios. Esse maior custo é dividido à dependência do milho e do farelo de soja e reflete no desenvolvimento do setor nessa região, já que a produção do milho e da soja é praticamente inexpressiva.

Sabe-se que a ração animal é composta por 67% de milho e 33% de farelo de soja, sendo que as rações representam 67% do custo da produção de frangos vivos e 55% abatidos, segundo a EMBRAPA. O ponto marcante no período, é que em 1998, o Estado de São Paulo, que é o maior produtor de frango do Brasil, com 836.663 milhões de toneladas, viu ameaçada sua liderança, influenciado pelo fechamento das plantas da Perdigão e da Sadia nesse Estado.

A concentração da produção da região Sul e Sudeste, sendo essa última o Estado de São Paulo, principalmente, configura o padrão de comércio nacional de carnes de frango, e foi responsável por quase todo o comércio interestadual. No entanto as vedetes nesse setor são os Estados do Centro Oeste, que, no mesmo período elevaram sua produtividade para, 203,46%. Isso se deve também ao fato do preço do milho ser mais baixo nessa região, e ao aumento na produção e à grande extensão de terra, que poderá ser utilizada para o plantio do milho, elevando a produção e, conseqüentemente, a oferta desse produto. Pela distancia de portos, as exportações muitas vezes fica inviável dado ao preço dos fretes e a saída é a venda na própria região, o que configura uma vantagem para as agroindústrias em relação ao Sul. Nota-se, com isso, a importância da localização da cultura do milho próxima aos grandes frigoríficos de carnes. A tabela 14 destaca a produção de milho por região.

TABELA 14: Produção Brasileira de Milho por região, 1990 – 1998.(em milhões de toneladas por região).

Regiões	1990	%	1991	%	1992	%	1993	%	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%
C. Oeste	3.2	15	4.7	20	4.6	16	4.6	15	5.6	17	6.3	17	6.9	21	7.3	21	7.3	25
Sudeste	5.2	25	8.1	34	8.2	27	7.8	26	7.1	22	8.1	23	7.3	23	8.3	24	8.3	28
Sul	11.8	55	8.4	35	16.1	52	16.1	54	16.2	50	18.6	51	14.1	44	15.5	45	13.9	47
Outras	1.1	5	2.5	11	1.6	5	1.6	5	3.6	11	3.3	9	3.9	12	3.5	10	n.d	0
Total	21.3	100	23.7	100	30.5	100	30.1	100	32.5	100	36.3	100	32.2	100	34.6	100	29.5	100

Fonte: FAO. *apud* IBGE (1999).

A tabela 14 mostra que o aumento na produção de carne de frango na região Centro Oeste foi acompanhado pelo aumento da produção de milho no período. Isso é mais evidente quando se pega a produção por Estados, vê-se que seis deles respondem por mais de 90% da produção, entre eles estão o Sul, mais São Paulo, Minas Gerais e Goiás. Já o estoque de aves não está tão concentrado, pois esses mesmos Estados possuem 73% do total. A principal diferença esta no Nordeste, que possui 10,70% da produção total de carne de frango em 1998, assim como na região Norte, que produz pouco em termos de milho. O déficit no consumo, na maioria das vezes, é adquiridos da região Centro Oeste e até do Sul. Isso encarece a atividade e essa não tem como competir no mercado, sendo a sua produção totalmente vendida na região Helfand e Resende (1998).

Mas em termos de participação percentual sobre o total produzido no Brasil, o destaque foi para a região Centro Oeste que teve sua participação aumentada de 15%, em 1990, para 25% em 1998, enquanto o Sul perdeu participação em menos 8% no mesmo período, no entanto, ainda é responsável por 47% de toda a produção de milho do Brasil. A região Sudeste teve oscilações na produção de milho ao longo da década de 90 mas termina 1998 com crescimento, ainda que pequeno, em relação a 1990. As outras regiões tiveram sua produção aumentada e, conseqüentemente, sua participação sobre o total produzido, mas ainda é muito pequena se comparada às regiões produtoras.

Outro fator importante na composição do custo de produção do frango, está na produção de soja. A tabela 15 mostra a variação na produção da soja entre 1990 e 1998 e demonstra as principais regiões produtoras do país, podendo verificar, assim como na produção do milho, a afinidade entre a sojicultura e a produção de carnes do Brasil.

TABELA 15: Produção Brasileira de Soja por região, 1990 – 1998. (em milhões de ton/região)

Regiões	1990	%	1991	%	1992	%	1993	%	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%
C. Oeste	6.5	33	6.5	44	7.4	39	8.5	38	10.2	41	10.0	40	9.1	39	10.1	38	10.3	34
Sudeste	1.7	9	2.0	13	1.8	9	2.1	9	2.5	10	2.4	9	2.2	9	2.5	9	2.6	8
Sul	11.5	57	6.0	40	9.5	49	11.3	50	11.2	45	12.0	46	11.2	47	11.9	46	12.2	38
Outros	0.2	1	0.4	3	0.5	3	0.7	3	1.0	4	1.3	5	1.1	5	1.9	7	6.2	20
Brasil	19.9	100	14.9	100	19.2	100	22.6	100	24.9	100	25.7	100	23.6	100	26.4	100	31.3	100

Fonte: FAO *apud* IBGE (1999).

Observa-se, pela tabela 15, que a produção de soja brasileira é destaque também na região Centro Oeste e a atividade já esta alcançando a região Sul. No entanto, o que se percebe é que a produção de soja é menos concentrada que a produção de milho e de carne de frango, mesmo porque a soja, na sua maioria, não é destinada à ração animal e isso reduz a relação entre produção da soja e de carne. Por ser um produto de exportação, os preços da soja em cada estado devem ser pelo menos iguais aos preços FOB nos portos de embarque mais próximos às zonas produtoras de cada estado menos os custos de transferências de cada região em relação a esses portos de embarque Helfand e Rezende (1998).

Vê-se, assim, que a análise estrutural do preço da soja é mais complexa que a do milho, mas que é relativamente mais barato no Centro Oeste, especialmente pelo fato dos custos do transporte até os portos encareceram o produto e ficarem inviável a venda para exportação. O mercado interno, principalmente na própria região, com o crescimento da produção de carne, pode ser uma saída viável e alternativa.

Quanto ao rebanho nacional de suíno, em termos tecnológicos distinguem-se dois tipos de exploração. Primeiro, pouco produtivo nas regiões Norte, e Nordeste e Centro Oeste, onde é muito comum a criação de porco tipo banha. Segundo, nas regiões Sul e Sudeste, melhor tecnificado, onde concentra quase 80% do total de animais abatidos, registrados pelo Serviço de Inspeção e Fiscalização, predominando a criação de porco tipo carne, em taxa média de desfrute de 110 a 120%. No Estado de Santa Catarina, essa taxa chega a 160%, já próxima à dos países desenvolvidos na atividade. A tabela 16 apresenta o rebanho suíno no Brasil por região.

TABELA 16: Rebanho Suíno no Brasil, 1990 – 1999.

Regiões	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Norte	2.745	2.582	2.450	2.326	2.260	2.223	2.207	2.189	2.202	2.223
Nordeste	7.015	6.897	6.414	5.866	5.970	6.176	6.357	6.407	6.454	6.444
Sudeste	4.969	4.709	4.557	4.365	4.385	4.418	4.497	4.462	4.467	4.409
C. Oeste	2.287	2.249	2.224	2.241	2.273	2.255	2.254	2.332	2.424	2.534
Sul	11.440	11.380	11.476	11.693	12.006	12.454	12.496	12.707	12.981	13.263
Brasil	28.456	27.817	27.121	26.491	26.894	27.526	27.811	28.097	28.528	28.873

Fonte: IBGE (1999).

A tabela 16 mostra que na década de 90 houve pouca variação no rebanho suíno brasileiro. A exceção fica com a região Sul, que teve crescimento ainda que pequeno. As outras regiões reduziram os seus rebanhos, à exceção da região Centro Oeste. Isto se deve, principalmente, porque a demanda por carne de porco no Brasil ainda é muito baixa e isso pode ser visto pela tabela, onde mostra que o consumo per-capita no Brasil na década de 90 praticamente não aumentou. O fato de a região Centro Oeste ter tido crescimento na produção nos anos 90, sua participação em relação ao total produzido não se alterou. Esse aumento na produção deve –se, em parte, pela produção de milho e soja referida na, tabela, 14 e 15, e por estar se transformando numa fronteira agrícola para a implantação de projetos de produção de suínos. O exemplo vem dos investimentos feitos pelas agroindústrias do Sul, nessa região, mas principalmente da Perdígão, com o Projeto Buriti, em Rio Verde, Goiás. Fator importante, também é que a atividade suinícola é menos concentrada que a das aves, pois enquanto o Sul aumentava sua participação nos estoques nacionais de aves, estava reduzindo sua participação no estoque de suínos. O avanço da tecnologia do setor assemelha–se à revolução tecnológica da avicultura nos anos 80. O ponto comum entre eles está nos ganhos de produtividade, menor custo de produção e preços mais baratos na matéria prima para abate. Esse avanço de produtividade tem gerado maior competitividade da carne suína no mercado nacional, ainda que modestos. No Sul, a maior parte dos animais produzidos é comercializada através de contratos (sistemas de integração entre produtores e empresas), mas em outras regiões existem criadores que preferem o mercado livre (não integrado).

Finalizando, deve–se afirmar que o setor de carnes no Brasil sempre foi inovador, utilizando–se da inserção de tecnologia e de constantes inovações a fim de aumentar a produtividade, reduzindo constantemente o ciclo de produção e seus custos, entre outros aspetos, o que tornou a indústria nacional altamente competitiva em nível mundial. As pesquisas nas diversas áreas são fundamentais no desenvolvimento da indústria de carne nacional e configuram

– se outro aspecto quanto ao padrão de concorrência do setor. O exemplo disso pode ser visto na avicultura, com a redução da conversão alimentar para se obter 1 Kg por quilo de frango, assim como a taxa de mortalidade das aves e a redução da idade de abate. Na suinocultura, tem-se o controle da alimentação como forma de garantir a qualidade do produto, além de procurar um melhor aproveitamento da matéria prima como meta para as pesquisas genéticas do setor e a qualidade do ambiente, envolvendo tecnologias que vão desde o controle das condições de nutrição e sanidade até as condições climáticas, como os cuidados com a temperatura em cada fase da criação do animal.

2.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

A década de 90 marcou o setor de carnes como o período em que a carne de frango teve o maior crescimento na produção. Foram 53,3%, entre os anos de 1990 e 1999, contra 26,2% da carne suína enquanto a carne bovina não passou de 2%. Esse crescimento da produção de carne de frango acompanha as mudanças de tendências de consumo e se deu de uma forma bastante concentrada, já que 3 países, EUA, China e Brasil, produziram 44,7% de toda a produção do mundo, seguindo a tabela 2. Do mesmo modo, a produção de carne de suíno somente a China foi responsável por mais de 50% de toda a produção de carne do mundo. Essa concentração na produção também é vista no comércio, uma vez que apenas 3 países, EUA, China e Brasil, têm 57,9% de toda a exportação do mundo de carne de frango. Na carne suína, as exportações são dominadas por países da Europa, sendo que os dois maiores exportadores Dinamarca e Holanda, são responsáveis por 41,6% do total importado no mundo. Quanto às importações, a carne de frango é menos concentrada que a carne de suíno, pois os 5 países que mais importam a carne de frango, Hong Kong, Rússia, China, Japão e Alemanha, compram 53,9% de toda a carne importada no mundo de acordo com a tabela 4, enquanto a carne de suíno, os 5 principais países que importam essa carne, Alemanha, Japão, Reino Unido, França e EUA, são responsáveis por 60,4%, conforme tabela 8. Quanto ao consumo, o da carne de frango teve também o maior crescimento entre as carnes e entre os países os destaques são para Hong Kong, com 44,7 Kg/p/ano, e na carne suína, países europeus, entre eles a Dinamarca, com 63,5 Kg/pessoa /ano, e a R. Tcheca com 63,2Kg/pessoa por ano, conforme tabela 9.

No Brasil, a avicultura foi, entre os setores agropecuários, a que mais cresceu na década de 90, acompanhando as tendências mundiais. A produção, que em 1990 era de 2.356 mil toneladas passou para 4.700 mil toneladas em 1999, aumentando 107%, enquanto a produção de carne suína cresceu 71,7%, passando de 1.040 para 1.786 mil toneladas. Apesar da produção da

carne de frango e suíno, desde a década de 80, ter acompanhado a evolução da produção de grãos (milho e soja) em outras regiões, ainda a região Sul é responsável por 50% de toda a produção de carne de frango, e 47% da produção de milho e 12,2% de soja, contra 30% da produção de frango no Sudeste, que estabilizou sua produção na década de 90, e 6 % da produção da carne de frango no Centro Oeste, que cresceu 50% entre os anos de 1990 e 1999. Em termos de rebanho suíno, o Sul possui 45% do total no Brasil e teve sua participação aumentada em pouco mais de 10% na década de 90, enquanto as outras regiões participam pouco nessa atividade, à exceção da Sudeste, que teve pequena redução no percentual de participação. Da mesma forma, o milho teve, na região Centro Oeste, o maior crescimento na produção entre as regiões, com quase 80% na década, contra uma redução de pouco mais de 7% na região Sul e pequeno crescimento na região Sudeste. Já a soja, a região Sul perdeu participação percentual, que passou de 57% de toda a produção brasileira, em 1990, para 38% em 1999, enquanto a região Centro Oeste teve a sua participação na produção de soja estabilizada, crescendo em outras regiões, como no Nordeste. As exportações de carne de frango na década de 90, tiveram crescimento de 134% e aumentaram a participação de partes e industrializados, passando de 90 mil toneladas, em 1990, para 278 mil toneladas em 1999, contra 209 mil toneladas de inteiro, em 1990, contra 422 mil toneladas em 1999. Esse aumento da exportação em produtos de maior valor agregado comprova as pesquisas que as tendências são de procurar por produtos semi-prontos. Em termos de consumo interno da carne de frango, o crescimento acompanhou a evolução ocorrida em todo o mundo, aumentando em quase 100%, enquanto a carne suína aumentou pouco mais de 40% no mesmo período, o que prova que ainda é necessário um constante trabalho de melhoria da qualidade, apresentação e divulgação da carne de suíno no Brasil.

CAPÍTULO 3: A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CARNES DE FRANGO E SUÍNO: REESTRUTURAÇÃO NOS ANOS 90.

O presente capítulo tem como objetivo mostrar a formação da indústria brasileira de carnes e a sua evolução ao longo dos anos, assim como seguindo a tendência globalizante, a reestruturação patrimonial e as formas de associações e fusões. Nesse contexto, daremos o exemplo da reestruturação de quatro grandes agroindústrias de carnes no Brasil, mostrando o desenvolvimento ao longo dos anos 90. Com o crescimento da demanda por carnes, veio a necessidade do aprimoramento das estratégias competitivas passando a ocorrer as fusões e aquisições e outras formas de associações como meio de aumentar o ambiente dos negócios. Nesse contexto de mudanças, a reestruturação patrimonial das grandes empresas brasileiras muda, agora não mais pela expansão por aquisições de abatedouros menores ou construção de novas plantas, mas principalmente por captação de oportunidades e adaptação às necessidades, visando ao aumento da eficiência e a ampliação do mercado.

3.1 A FORMAÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CARNES.

Foi durante a segunda guerra mundial que a indústria de carne teve grande avanço na produção, acelerando-a devido aos países em conflitos e a demanda aumentando significativamente. Inicialmente, a produção se baseava nas carnes de suínos e bovinos, mas a indústria processadora encontrou na carne de aves o meio para aumentar sua produção. Em função do conflito generalizado nesse período em todo o mundo desenvolvido e na migração da população da zona rural para os centros urbanos, os sistemas de produção agrícola foram intensificados no sentido de ampliar a capacidade de produção para suprir a demanda crescente a preços acessíveis.

Assim, foram desenvolvidas técnicas de organização, manejo, gestão, tecnológica, dentre outras, para melhorar as escalas de produção com aproveitamento de economias de escalas, homogeneizando mais os produtos, aumentando a produtividade, reduzindo o tempo de abate, buscando preços relativos mais baixos e oferta rápida e farta (Mior 1992). Paralelamente, na avicultura, as pesquisas nas áreas de ração, prevenção de doenças, medicamentos e genética resultaram em espécies de aves mais produtivas e de menor custo, de forma que, aos poucos foram conseguindo obter uma oferta elevada de carne em prazos mais curtos e uma redução substancial dos preços. A produção animal, os processos de abate e industrialização também receberam inovações importantes.

Com o avanço da tecnologia e as mudanças do sistema intensivo de produção liderado pela carne branca, os grandes frigoríficos que detinham a hegemonia na época da pecuária extensiva com a produção da carne bovina, foram marginalizados, cedendo lugar aos grupos que conseguiram dominar a nova tecnologia de grãos e carne branca, cuja origem era o comércio de grãos. Essa nova empresa que antes tinha suas atividades em cereais especificamente oleaginosas, passa a explorar a carne branca e a se diversificar na direção de outras carnes e na segmentação do produto com maior valor agregado.

Com isso, o mercado mundial de carnes cresceu e a produção foi se desenvolvendo especificamente em países desenvolvidos os quais com a utilização de tecnologia de fora do setor de alimentos (setor de bens de capital, por exemplo), dado a abundância da oferta interna de inovações em máquinas e equipamentos, obtiveram elevados ganhos de produtividade. A preocupação inicial era de preservar por mais tempo possível a qualidade do produto, permitindo assim, por exemplo, a estocagem e o transporte a longas distâncias sem a necessidade das práticas tradicionais de tratamento como a cura e defumação, as quais modificam o sabor característico das carnes.

Com o desenvolvimento da refrigeração e do congelamento, surgiu uma nova perspectiva no setor avícola: a diferenciação dos produtos. Impulsionada em grande parte pela disseminação dos equipamentos domésticos de refrigeração, dos freezers e microondas, a indústria de carnes foi diferenciando sua oferta com a elaboração de produtos projetados e direcionados para as demandas específicas, adicionando assim, maior valor agregado aos produtos (Campos, 1994).

No Brasil, as empresas que tradicionalmente produziam carne suína viram, com a expansão do mercado da avicultura, a possibilidade de aumentar seus lucros adequando-se à produção desse novo produto. No setor avícola, Campos (1994) afirma que “nos anos sessenta, com a importação das linhagens de híbridos, houve melhora substancial na produtividade. As indústrias procuraram desde então, cada vez mais adicionar novas técnicas, máquinas e equipamentos aos processos para atingir maior eficiência na produção dos frangos, utilizando para isso, a apropriação de muitas das inovações advindas do setor de bens de capital”.

Na década de 70, a modernização da indústria de carnes expandiu-se principalmente depois da crise do petróleo e do padrão de regulamentação internacional do sistema agroalimentar, cujos objetivos principais foram as buscas de maiores níveis de auto suficiência

em recursos estratégicos e de poupança de divisas; novas receitas provenientes de exportação e controle de inflação. O padrão brasileiro teve o seu desenho aproximado mais do americano que do europeu por sua tradição de predomínio de carnes bovina, e o setor de carnes tornou-se eixo do sistema alimentar com a consolidação da transição de um sistema alimentar baseado em proteínas vegetais para outro baseado em proteínas de origem animal.

Assim, segundo Rizzi (1993, p.90), “nos anos 70, a produção estava assentada na geração de produtos homogêneos. Nos anos 80, o padrão de crescimento da indústria passa a incorporar novos produtos que conceituem os elementos principais das estratégias implementadas pelas grandes empresas. A partir daí, aumentam a concentração econômica e a centralização de capitais, via aquisições de empresas e diversificação em indústrias correlatas”. Nos anos 90 a mudança passa por uma nova característica de desenvolvimento, ou seja, produzir produtos segmentados para atender formas distintas de concorrência na indústria em cada linha de produto – no que se refere à tecnologia, preços e diferenciação de produtos etc, - , como também observar as tendências das empresas concorrentes e a busca constante da consolidação de posição de liderança.

Mas até pelo menos meados dos anos 70 no Brasil, os vários ramos de produção de carnes eram atividades realizadas por grupos empresariais diferentes. Os frigoríficos ligados à industrialização e comercialização de carne bovina no mercado interno, e principalmente externo, eram atreladas a empresas transnacionais Mior (1992, p. 35). Foram de americanos e ingleses os primeiros investimentos feitos no Brasil na produção de carnes congelada e produtos cárneos. Hoje praticamente todos os frigoríficos estrangeiros que haviam se instalado no Brasil para o processamento da carne bovina não existem mais. Algumas das razões apontadas para o desaparecimento foram as mudanças no padrão de atividade, a ascensão da informalidade da oferta, as oscilações dos preços e o baixo poder aquisitivo da população..

Outro ponto a considerar é definido por Mazzali (2000, p. 63), “com o rompimento do salto exportador, entre 1974 e 1975, fruto particularmente da reversão da política de estímulo às exportações do setor, intensificou-se a concorrência no mercado interno, dando origem a um processo de associação e fusão entre os grandes capitais. Essas novas empresas processadoras modernizaram-se com a reorganização do complexo de carnes, além do papel ativo do poder público no processo de implantação e consolidação dessas mudanças, basicamente como fornecedor de crédito subsidiado e de incentivos fiscais à produção agrícola, ao processamento industrial e à exportação.

Mas foi com o acentuado investimento público em pesquisa, particularmente as relacionadas à adaptação das tecnologias já desenvolvidas³, e a assistência técnica, que veio a consolidar um parque industrial nos mesmos moldes dos países industrializados. Com essas modificações, a estrutura industrial transforma-se de capitais com atuação isolada em ramo de produção e industrialização de carnes, para atuação em vários outros ramos, diversificando horizontalmente a sua estratégia de atuação. Além disso, houve um redirecionamento da estrutura de produção de rações. Com movimento de desconcentração do mercado, houve um deslocamento espacial da produção, passando para outras regiões, e a verticalização dos grupos agro-industriais, isto é, o seu avanço ao longo da cadeia, ocupando com isso vários setores.

Nos anos 80, dada a estagnação do mercado interno, devido à queda do poder aquisitivo pela taxa contínua e crescente da inflação e do desemprego, a reestruturação do complexo recolocou a importância do mercado internacional, que naquele período também estava perdendo seu dinamismo, em função dos excedentes na produção, e com a intervenção estatal muito forte por parte dos EUA e da CEE, com políticas de subsídios e incentivos buscando meios para dar vazão à produção e ganhar com isso competitividade internacional, volta a tornar-se um mercado altamente competitivo. Foi nesse cenário em que se produziu no Brasil modificações estruturais com as indústrias processadoras passando a operar em todos os tipos de carne e se transformar em “*Holdings*” com atuação no comércio e produção de alimentos animais, grãos, óleos vegetais é, mais recentemente, em sucos. Essas “*holdings*”, e mais algumas outras empresas de grandes grupos, constituem o conjunto de empresas líderes do complexo, que demarcaram o tipo de estrutura de oligopólio competitivo.

A região Sul foi o principal foco da consolidação do complexo de carne, beneficiando-se da conjuntura favorável de financiamentos, tanto de créditos de custeio como de investimentos, assim como das condições naturais, da produção de milho e soja e da localização das granjas importadoras de matrizes e produtoras de pintos de um dia, além do conhecimento desenvolvido pela tradição de criar suínos, e da origem dos seus moradores, a maioria de italianos e alemães. Com o desenvolvimento da integração com o produtor rural, os frigoríficos tinham garantido a compra das aves para o abate a preços de mercado vigente no período e o produtor adquiria toda

³ A pesquisa e a produção tecnológica, particularmente as relacionadas ao controle do material genético, ao manejo e à organização da produção, ficaram a cargo, quase exclusivamente, do capital internacional. Sorj. *et alii*. (1982, p. 84).

a assistência de que precisava para produzir a matéria prima. Com a consolidação dessa estratégia, as empresas de suíno e frango começaram a buscar meios de apoio fora da indústria de carne, com a integração das plantas produtoras de rações e a constituição de um mercado específico para a comercialização das mesmas, que é um insumo importante na composição da estrutura produzida. Outra estratégia buscada foi a formação mais homogênea das inovações geradas na produção de matrizes para o corte, visando levar à indústria processadora uma matéria prima mais uniforme. Isso se configurou na necessidade de aprimorar o domínio tecnológico, que exige grandes investimentos em pesquisa. Essas pesquisas se desenvolvem numa estrutura mundial oligopolizada pelos grandes centros de laboratórios internacionais. Com isso, a indústria processadora associou-se às empresas internacionais que comercializavam as matrizes, garantindo o controle comercial, mas não tecnológico, no mercado nacional.

Como consequência à integração vertical e à segmentação para outros tipos de carnes e produtos, desenvolveram-se unidades produtivas em diversas, em forma de núcleos básicos da processadora, mais por ampliação na década de 90 do que por aquisições de novas unidades já existentes (muito utilizadas nas décadas de 70 e 80) assim como a construção de novas plantas, configurando num conjunto articulado de empresas englobando desde o conjunto de insumos até o processo de industrialização, tornando-se uma empresa multidivisional, com a propriedade do capital centralizado. Empresas como a Ceval, são um exemplo de aquisição de unidades industriais já existentes que, ao obter a Seara Alimentos, entrou no segmento de frango e suíno. Esse tipo de crescimento estimulou a concentração e a centralização do capital, aumentando o domínio que elas apresentam sobre as várias áreas produtivas da cadeia, além do controle exercido nos mercados ao formularem as políticas comercial, tecnológica e produtiva. Albuquerque e Garcia (1998, p. 25) nos dão uma visão em torno dos complexos agro-industrial no Brasil. “Há uma clara distinção entre os vários estratos de classes atuantes. Tomando apenas as agroindústrias processadoras, temos de imediato um corte nítido: o grande e o pequeno capital”. Nesse ambiente o grande capital representado pelas líderes é o beneficiário natural dos incentivos à modernização, enquanto o pequeno, que representa um universo enorme no Brasil buscam adequar aos padrões determinados pelas maiores.

Belik (1998, p.131) ao estudar essa relação entre as pequenas e as grandes empresas agroalimentares constatou que “a experiência histórica dos diversos países tem levado a comportamento distinto e específico. Em alguns casos, a cadeia agroalimentar contou com uma forte presença de pequeno capitalista, desde a produção no campo até a distribuição. Em outros casos, seguindo uma tendência de concentração, a produção agrícola se manteve pulverizada,

mas o processamento e a distribuição caminharam para um porte cada vez maior”. Isso pode ser visto na medida em que em todas as literaturas presentes sobre o assunto fazem um paralelo entre o avanço da tecnologia e o atendimento das necessidades alimentares da população que progride. Com isso, a produção agroalimentar passou então a assumir caráter mais flexível e segmentado.

Assim, segundo Belik (1995, p. 112), “dado o ambiente às empresas agroalimentares nos anos 70, se expandiram e se consolidaram nos anos 80. Para o mercado internacional, a estratégia foi a de produzir um semi-processado ou mesmo um produto industrializado a preços competitivos. A distribuição geográfica do produto aparecem também como diversificada atingindo mercados como o Extremo Oriente e Oriente Médio. No mercado interno, a estratégia foi extensiva mas também intensiva abrindo mercados e introduzindo produtos pouco sofisticados e segmentados”. A tônica das mudanças na indústria brasileira de carnes nos anos 90, passa a ser produzida principalmente, por dois fatores: as aberturas dos portos à importação e a estabilização do Plano Real. Isso a pressiona a buscar a redução de custos como meio de conseguir manter-se competitiva no mercado. Mas essa idéia, em relação à custos, é diferente do passado, cuja base era que as firmas com menores custos tenderiam a dominar o mercado. A competição nessa década está baseada em produtos, processos e tempo de respostas, num elo articulado de todas as estratégias da cadeia produtiva.

A relação entre a gestão da produção, a redução de custos de estoques e a promoção do desgargamento produtivo são estratégias a serem buscadas e quanto aos procedimentos produtivos, a modernização dos equipamentos e instalações, a forma de atuação na organização da produção e a modernização das atuais técnicas de gestão de qualidades são fundamentais, Siffert Filho e Favaret Filho, (1998). A noção do campo organizacional a partir das mudanças de postura de um conjunto de empresas atuantes no setor agroalimentar iniciou uma nova fase na agroindústria no Brasil. Através de movimentos coordenados de controle de certas áreas produtivas por parte das organizações mais articuladas e capitalizadas é que se formam novos padrões e novas rotinas produtivas”.

Helfand e Resende (1998, p. 31) citam que nos últimos anos o padrão tradicional começou a dar sinais de esgotamento e as agroindústrias passaram a buscar a economia de escala, custos de transação, dentre outros, e assim a adoção de novas práticas produtivas aliadas a novas formas de organizar a produção”. Com isso, regiões como o Centro Oeste brasileiro começou a receber investimentos com a construção de grandes abatedouros e integração com

um número menor de integrados contribuindo, com isso, para reduzir os custos. Apesar do modelo de pequenos agricultores integrados no Sul ter contribuído para um período de excelente crescimento na produção e na produtividade, agora está sendo visto como um obstáculo para a continuidade do crescimento e da redução de custos. Isto é mostrado claramente no artigo de Siffert Filho e Favaret Filho (1998, p. 128).

3. 2 REESTRUTURAÇÃO DAS EMPRESAS LÍDERES BRASILEIRA NOS ANOS 90

O processo de reestruturação das agroindústrias de acordo com Martinelli Jr (1999, p. 137) começa ainda nos anos 80 com o crescimento contínuo do número de filiais das maiores empresas estrangeiras dado principalmente pela redução do dinamismo do comércio de grãos, carnes e menores investimentos das políticas agrícolas, especialmente dada a situação de alta suficiência da CEE e seus elevados custos, ao lado da maior instabilidade cambial, e com as dificuldades de ampliar as vendas em seus países de origem, essas empresas intensificaram o processo de globalização e expansão geográfica internacional, buscando oportunidades de investimentos externos como forma de contornar os problemas de saturação e amadurecimento do mercado de carne nos países desenvolvidos”. Isso veio a aumentar a concorrência, e a compra e venda, associação e união entre empresas nacionais e estrangeiras do setor, para buscar novos objetivos, tais como agilizar a entrada de novos mercados, reforçar o posicionamento regional, aumentar escala dos negócios, reestruturar portfólio ou concentrar e otimizar operações através de economia de escopo. Abaixo, na tabela 17, as fusões e aquisições nas agroindústrias entre 1986 e 1994.

TABELA 17: Fusões e Aquisições no Exterior nas Agroindústrias, 1986 a 1994

Atividades	CEE	Europa Ocidental	Europa do Leste	América do Norte	América do Sul	Oceania	Ásia	Outros	Total
Açúcares	29	2	10	10	1	5	3	0	60
Bebidas	245	18	66	91	21	27	70	13	551
Carnes	74	2	10	25	1	13	6	1	132
Chocol/ Conf.	69	12	18	13	2	2	11	3	130
Lácteos	118	5	23	31	9	4	14	7	211
Proc de Grãos	150	8	23	54	17	13	20	8	293
Total	685	47	150	224	51	64	124	32	1377

Fonte: Martinelli Jr (1999, p. 140).

Do total de 2192 operações 1377, isto é, 62,8%, foram realizadas em países fora do país sede da matriz, e desses, a maior parte (69,4%) foi realizada em países desenvolvidos da CEE, Europa Ocidental e América do Norte. Realçam-se, nesse aspecto, as operações realizadas intrapaíses da CEE (Comunidade Económica Europeia). Pode-se se dizer que as operações na Europa são influenciadas, evidentemente, pelo projeto de reunificação do mercado no início dos anos 90. Vê-se que as (fusões e aquisições) realizadas na CEE contribuíram com cerca de 50% do total, sobressaindo às operações realizadas intrapaíses da CEE (como por exemplo, de Fusões e Aquisições de empresas inglesas realizadas na França e vice versa). Em seguida tem-se a América do Norte, atribuindo cerca de 16% das operações, especialmente das empresas europeias, o Leste Europeu (10,9%) a Ásia (9,0%), e em menor plano a América do Sul, que atraiu cerca de 4% do total das operações.

Fica patente com isso a baixa participação das F&A na América Latina e mostra que, apesar da grandiosidade das agroindústrias nessa região, somente a empresa Argentina *Bunge & Born*, está classificada entre as 30 maiores agroindústrias do mundo. No plano das atividades, os destaques são para as empresas que operam em bebidas, respondendo por mais de 70% das F&A; em seguida, vem as atividades de processamento de grãos, com cerca de 66,7% - destacando-se especialmente os segmentos de massas, biscoitos e cereais preparados e as atividades de lácteos, com cerca de 60,6%, com destaques para os segmentos de queijos, iogurtes e sorvetes/cremes. Em menor grau são encontrada as atividades de açúcares, com 52,2% e, por último, com 39% das operações realizadas fora do país sede da matriz, as empresas de carnes.

Nos anos 90, com a explosão da demanda por carnes e com o aprimoramento das estratégias competitivas das indústrias nacionais, ocorreu a vinda de várias empresas internacionais para o Brasil, tanto por meio de fusões e aquisições quanto por intermédio de parcerias tecnológicas. Especificamente no setor de carnes, as aquisições ou controles parciais foram feitos pelos grupos como o argentino Bunge & Born, que já operava no Brasil por intermédio da sua controladora Santista Alimentos, depois intensificou suas atividades com a aquisição da Ceval Alimentos em 1997, do grupo Hering. A francesa Doux incorporou a Frangosul, uma das maiores processadoras de frango e suíno do país. Outro grupo argentino adquiriu o controle do frigorífico Prenda no Rio Grande do Sul, sendo que antes já controlava o Frigorífico Chapecó, em Santa Catarina. Também nessa década a Perdigão foi vendida para um pool de investidores internos, liderados por fundos de pensão de empresas estatais. A grande vantagem desse tipo de associação é que as empresas brasileiras passam a agregar aos produtos a tradição e a qualidade dos parceiros estrangeiros, habituados a operar em uma economia aberta,

portanto mais competitiva, há muito tempo, além do que a incorporação de tecnologia, que pode não ser desenvolvida no Brasil, pode contribuir significativamente para o aumento da produção, ao maior acesso aos mercados externos, e minimizar ou dividir os riscos do empreendimento.

Os movimentos de fusões, na década de 90, foram vistos por Triches (1996, p. 18) como a adequação inteligente ao ambiente dos negócios em constante mutação. Lembra que “o mercado mundial de aquisições e fusões tende à maior concentração dos mercados. As empresas estão procurando atuar nas áreas em que possuem maior capacitação tecnológica com pleno domínio dos métodos produtivos, ou seja, o processo de concentração está voltado para um maior grau de especialização”. Isso, no entanto, não diminui a complexidade dos processos de fusões e aquisições no setor de carnes, mas essa extrema diversidade gera fundamentalmente dois fatores:

1) Pode se dizer que é a ampliação dos recursos monetários nas operações de F&A tanto em volume quanto em valor, principalmente nos EUA”. Nesse aspecto, Green (1993) ressalta que essa maior porosidade da agroindústria norte americana à especulação financeira foi inclusive responsável pela perda de seu poder econômico relativo ao se considerar o plano mundial. Essas operações de compra e venda nos EUA foram dirigidas por uma perspectiva predominantemente financeira mais que por uma ótica de reestruturação industrial e de recuperação produtiva em função da concorrência internacional. Se os operadores financeiros obtiveram lucros significativos, o sistema produtivo norte americano perdeu progressivamente seu poder relativo em nível mundial. Os operadores estrangeiros, mais particularmente os europeus, aproveitaram essa situação para ingressar maciçamente no mercado norte americano, ou comprar filiais de empresas americanas na Europa”.

2) A reestruturação industrial das agroindústrias, cujos condicionantes se articulam à globalização da concorrência e à consolidação dos mercados regionais, principalmente pela formação dos blocos geoeconômicos que amplia o espaço e intensifica a rivalidade concorrencial entre as grandes”. O fundamental, nesse caso, é o fortalecimento econômico e o posicionamento estratégico e geográfico das empresas, além do que as operações de F&A possibilitam ao adquirente a transposição de barreira à entrada e o acesso de forma mais rápido e seguro aos mercados estratégicos, bem como os benefícios dos ativos intangíveis das empresas adquiridas, principalmente pelas marcas líderes. O aspecto negativo desse processo pode ser um elevado número de compras não desejadas, provocando a redução de empresas, lucros e investimentos

em P&D. No Brasil o número de fusões e aquisições cresceu mais de seis vezes entre 1992 e 1997, declinando horizontalmente em 1998 (-6%).

As indústrias de alimentos, bebidas e fumos lideraram o ranking em todos os anos respondendo por 13% do total. A literatura sobre o assunto destaca que a predominância do setor de alimentos nas fusões e aquisições e está associada especialmente a saturação dos mercados nos países desenvolvidos onde os consumidores desses países estão próximos do limite da taxa de consumo de alimentos, ocorrendo portanto taxas de crescimento mais baixas, com produtos e mercados mais segmentados, redução da margem de lucros pelas grandes redes de distribuidores (supermercados) devido seu crescente poder de negociação, buscando ser mais competitivas e os investimentos que estão cada vez mais caros e necessários principalmente em propaganda, pesquisas, distribuição, etc. Tudo isso leva a pequena firma a ter dificuldade de competir nesse mercado, e a busca por negócios fica fora do foco da origem da empresa, para conseguir aumentar sua eficiência e na compra de empresas já estabelecidas, como objetivo para entrar em mercados localizados, visando redução de custos pela entrada em novo negócio.

Entretanto, outras tendências presentes no contexto internacional são os investimentos fora dos mercados domésticos. Entre os grupos econômicos transnacionais que mais se destacaram especialmente nas aquisições de empresas brasileiras, encontram-se aqueles que atuam nas indústrias de alimentos. A Parmalat é uma delas, outras também importantes são a Gessy Lever, Nestlé, Cargil, Burge Brasil. Triches, (1999, p. 27) aponta quatro principais razões para explicar esse movimento das multinacionais:

1) Razões estratégicas – interesse em agregar um ou mais produto e também a busca de sinergia nos canais de distribuição e na estrutura administrativa, viabilizando o aumento do faturamento;

2) Mercosul – as mudanças estruturais de mercado decorrentes da formação de blocos econômicos estimulam as empresas a buscarem novas oportunidades;

3) Tecnológico – houve um déficit tecnológico ao longo dos anos 90 nas empresas brasileiras com a queda das reservas da informática;

4) Rearranjo Mundial – a concentração de focos em atividades principais pelos grandes conglomerados econômicos. Abaixo, na tabela 18, a evolução do número de fusões e aquisições no Brasil.

TABELA 18: Evolução do Número de Fusões e Aquisições no Brasil por Setor, 1992 a 1998.

Principais Setores	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Total
Alimentos, Bebidas e Fumos.	12	28	21	24	38	49	36	208
Instituições financeiras	4	8	15	20	31	36	28	142
Química e Petroquímica	4	18	14	13	18	22	25	114
Metalúrgica e Siderurgia	11	13	11	9	17	18	23	102
Seguros	1	1	8	9	16	24	15	74
Elétrico e Eletrônico	2	7	5	14	15	19	9	71
Telecomunicações	1	7	5	8	5	14	31	71
Outros	23	68	96	115	188	190	184	864
Total das Fusões	58	150	175	212	328	372	351	1646

Fonte: Adaptado do estudo da KPMG (1998)

Mas a outra grande aposta dos anos recentes no mercado de carne foi no diferencial da marca e da apresentação dos produtos e em grandes abatedouros, com unidades superiores a 100 mil aves por dia, todo automatizados. Pequenos abatedouros estão sendo desmobilizados para o reequipamento de outros, em zonas de boa captação de matéria prima ou vendidos para as maiores empresas. Um exemplo disso foi a inauguração recente de um abatedouro em Santa Catarina, pertencente à Perdigão, com capacidade de 365 mil aves/dia, sendo ainda hoje o maior do mundo. Nessa mesma linha, os principais concorrentes – Frangosul, Chapecó, Avipal, Pena Branca, entre outros, estão liquidando unidades de abates menos produtivas, movendo sua base para outras regiões.

Nos últimos 10 anos, o setor de carnes tem se mostrado dinâmico e otimista, sendo que projetos de extensão significativos têm sido postos em prática, tais como investimentos em novas fábricas, modernização de unidades industriais e aquisição de máquinas e equipamentos, com a expansão dos financiamentos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, (BNDES) que só no primeiro trimestre do ano 2000, cresceu 35%, segundo o jornal Gazeta Mercantil de 10 de maio de 2000, página B-20. Dadas as mudanças ocorridas nos anos 90, abaixo apresentamos a reestruturação patrimonial das quatro grandes empresas brasileiras com origem em Santa Catarina, nos anos 90.

A) O Grupo Sadia.

A Sadia S/A, com sede em Concórdia, SC, é resultante da incorporação, ocorrida em 30 de junho de 1998, da Sadia Concórdia S/A Indústria e Comércio pela Frigobrás S/A Indústria e Comércio, além das controladas Sadia Uruguay S/A, Sadia Internacional Ltda, Sadia Chile S/A

Concórdia CVMCC, Granja Resende S/A, Sadia Argentina S/A, Lapa Alimentos S/A, Sadia Itália S.R.L, Resende Alimentos Ltda, Resende Óleos Ltda e Resende Marketing e Comunicação Ltda, e tem por principais atividades a produção e distribuição de aves, suínos e produtos industrializados. As operações estão organizadas em industrializado de aves (frango e peru), suínos, linguiças, salsichas, hambúrgueres, etc.

Iniciou suas atividades em Concórdia, SC, em 1944, operando, inicialmente, na comercialização de produtos agrícolas (grãos) e, posteriormente em suínos, sendo que mais tarde em industrializados e no final dos anos 60, na avicultura, passando a implantar o sistema de integração vertical na produção de aves no início dos anos 70. Foi nesta década que construiu unidades industriais próprias para abate de frango em Concórdia, SC, e de frango e peru em Chapecó, SC, e a partir da segunda metade da década de 70, inicia suas atividades no abate e industrialização de carne bovina, com a implantação da unidade frigorífica Sadia Oeste S/A Indústria e Comércio em Várzea Grande, MT, e através da aquisição do Frigorífico Moura, em setembro de 1989. Em 1975, o grupo entra na área de produção e industrialização de soja e óleos vegetais, que se consolidou nos anos 80. Ainda nos anos 80, a avicultura desbancava a suinocultura do primeiro lugar, mas estes dois ramos ganhariam ainda mais impulso com a aquisição da Chapecó Avícola, do Paraná, e de dois frigoríficos ligados à suinocultura no Rio Grande do Sul.

Com a prioridade estratégica da empresa sendo a de produzir alimentos industrializados, cuja expansão tem sido constante nos últimos anos, outra grande preocupação nessa década foi na área de logística, para manter a vantagem competitiva, pois a empresa atinge 90% da população brasileira, e foi necessário buscar aumento da produtividade e redução de custos. O desempenho conseguido em 1999 e no primeiro trimestre de 2000 foi considerado pela Sadia como muito bom. É resultado de uma conjugação de medidas adotadas em toda a década de 90 (como a reestruturação societária, administrativa e o foco em produtos de maior valor agregado), tornando a empresa mais enxuta, eficiente e competitiva para consolidar sua liderança no mercado. Com 25,8 mil funcionários a Sadia registrou um faturamento por funcionário de R\$122 mil, em 1999. São 43 países comprando seus produtos, contando com 5.680 integrados de aves e 8.470 de suínos, é hoje a maior empresa avícola do Brasil.

O crescente incremento das linhas dos produtos industrializados oferecendo produtos práticos prontos para serem consumidos passou a ter no faturamento do grupo importância fundamental para a consolidação no mercado. Essa filosofia tornou a Sadia uma grande

produtora de alimentos, cujo negócio é desenvolver e licenciar produtos. Suas principais armas passaram a ser a marca e a distribuição. O quadro 2 relaciona a reestruturação patrimonial ocorrida entre 1990 a 1999 em todo o Grupo Sadia.

QUADRO 2 Reestruturação do Grupo Sadia – Período de 1990 – 1999.

Anos	Ocorrências
1990	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção de uma fábrica de presunto cozido em Concórdia. SC; 2. Aquisição de um abatedouro de frango em Francisco Beltrão. PR; 3. Fábrica de Salsichas em Duque de Caxias. RJ e o lançamento da linha Califórnia por Concórdia. SC.
1991	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrou no setor de margarina e massas, com as unidades de Paranaguá. PR e Itapetininga. SP; 2. Construiu as principais filiais da Treding em Tóquio e Milão; 3. Criou um modelo de gestão na unidade de Chapecó.
1992	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquiriu uma unidade de esmagamento e processamento de soja da Copasa em MT; 2. Criada a empresa Sadia Agroavícola (complexo de produção de frango); 3. Adquiriu uma processadora de soja em Campo Grande. MS.
1993	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criou a Lapa Alimentos com o grupo J. Macedo fazendo uma parceria; 2. Implantou a primeira base de distribuição para o exterior por intermédio de uma joint venture com a Granja Três Arroyos, com isso o produto Sadia começou a ser vendido na Argentina;
1994	<ol style="list-style-type: none"> 1. O negócio de soja foi um dos vendidos na redefinição do foco da companhia, para a Americana ADM; 2. Entraram na lista ainda três supermercados, um hotel e uma estação de rádio, exemplos extremados de uma época em que o mundo cooperativo brasileiro apostava na diversificação do dinheiro que sobrava. O enxugamento também fechou três frigoríficos bovinos e duas unidades industriais.
1995	<ol style="list-style-type: none"> 1) Em 1995, uma nova filosofia foi implantada na empresa, devido às mudanças nas últimas décadas, e com mais ênfase no início dos anos 90, onde o perfil das sociedades mundiais mudou, alterando, primordialmente, o jogo dos negócios e a maneira de produzir, e pelo fato de ser o primeiro ano completo do Plano Real. 2) Nesse ano, a preocupação passou a se aliar o sucesso do empreendimento ao crescimento e felicidade das pessoas, na medida em que o elemento humano é o mais importante elo da cadeia produtiva. 3) A Sadia implementou os investimentos em educação e treinamento de pessoal, ferramenta decisiva para o enfrentamento de grandes desafios da competitividade mundial.
1996	<ol style="list-style-type: none"> 1) Foi implantado um novo abatedouro de peru em Francisco Beltrão; 2) Iniciou a construção de duas plantas na área de industrializados, uma em Chapecó e outra de salame em Concórdia. SC; 3) Inaugurou um novo centro de distribuição na Argentina; 4) Implantou o programa TQS – Total Qualidade Sadia. (TQS), melhorando a produtividade.

1997	<ol style="list-style-type: none"> 1) O grupo saiu definitivamente da área de bovinos; 2) Incrementou os processos de terceirização em diversas tarefas da cadeia produtiva e comercial, e aliou as atividades independentes da área de soja; 3) Extinguiu os negócios com grãos e derivados, que embora rentável, não se ajustavam às metas de retorno planejado; 4) Inaugurou duas fábricas, uma de industrializados em Chapecó, SC, e uma de congelados em Várzea Grande, MS; 5) Acelerou o ritmo das fábricas de massas e pizzas em Ponta Grossa, PR; 6) Foi implantado um novo projeto de logística, que integrou de maneira otimizada e profunda, as operações comerciais de distribuição e de entrega; 7) Na estrutura societária, buscando a redução de custos, a Frigobrás S/A incorporou a Sadia Oeste, que resultou na Sadia Frigobrás S/A Indústria e Comércio e a Sadia Concórdia incorporou a Sadia Trading S/A e a Diasa transportes Rodoviário Ltda.
1998	<ol style="list-style-type: none"> 1) Nasce a Sadia S/A, do resultado das fusões da Sadia Concórdia e da Sadia Frigobrás; 2) Melhorou o atendimento dos clientes pela empresa, com a implantação do sistema de poltização nos 19 centros de distribuição, com a adoção de um programa de informatização, que permite fazer projeções de demanda, com base nos históricos das vendas; 3) Foram concluídas as novas plantas, uma de empanados e nuggets em Chapecó, SC, e uma de pizzas e massas frescas em Ponta Grossa, PR.
1999	<ol style="list-style-type: none"> 1) Adquiriu a Granja Resende, o que permitiu um aumento na capacidade de produção de 8% no segmento de aves e 20% no de suínos e 12% em industrializados; 2) Investiu na viabilização da ampliação da capacidade produtiva, como a melhorias operacionais; 3) A unidade de Chapecó recebeu o ISO 14001, sendo o primeiro abatedouro do Brasil a conquistar essa certificação, que é de reconhecimento mundial.

Fonte: Relatório Anual da Diretoria, 1999 e Balanço Patrimonial, publicado na Gazeta Mercantil, (1994 a 1999).

B) O Grupo Perdígão.

A Perdígão S/A caracteriza-se como holding e no contexto operacional das empresas Perdígão as principais atividades desenvolvidas são a criação, produção e abate de aves (frangos, cheser e outros) e suínos industrializados e comercializados de origem animal, de soja e seus derivados. Criada no município de Videira em 1934, atuou no início no ramo comercial e, mais tarde, ampliou suas atividades para o ramo industrial, via frigoríficos de carne. A evolução aconteceu ao longo dos anos 70 e, principalmente, a partir do final da década de 80, quando duplicou em apenas um ano a capacidade de abate de suínos, passando de 500 mil cabeças, em 1979, para um milhão em 1980, e ampliou também o abate de frangos em 80%. Este crescimento se deu pela aquisição do controle acionário das Indústrias Reunidas Ouro S.A. e do Comércio e Indústria Saulle Pagnocelli, de Santa Catarina. Em 1984, foram adquiridos os segmentos de agricultura e ração das Organizações Sueli, com sede em Criciúma SC.

A Perdigão, em sua história, foi sempre impulsionada por uma vocação natural para o crescimento, expandindo-se nos anos 80 através da incorporação de outras empresas: Unifrico S/A Comércio e Indústria, em Salto Veloso SC, em 1977, Agropecuária Confiança Ltda, em Herval do Oeste SC, e a Indústria Reunidas Ouro, em Capinzal SC, em 1980, Frigorífico Bordella S/A, em Marau RS, em 1985, Frigolan – Frigorífico Planalto, Lages SC, em 1987: Sulina Alimentos S/A, Ideal Avícola S/A e Granja Ideal S/A, em Serafim Corrêa RS, em 1988; e o Frigorífico Mococa em SP, em 1989. O grupo Perdigão era uma tradicional empresa familiar, pertencente à família Brandalise, mas depois de passar por um período de grande dificuldade financeira, em 1993, e enfrentar uma concordata em 1994, o grupo muda de controlador. O quadro 3 mostra a reestruturação patrimonial ocorridas entre 1990 a 1999 em todo o Grupo Perdigão.

QUADRO 3: Reestruturação do Grupo Perdigão – Período de 1990 – 1999.

Ano	Ocorrências
1990	1) Ampliação em 10% da capacidade dos frigoríficos de Capinzal SC. e Marau RS.
1991	1) Associou-se com um frigorífico português, visando produzir, industrializar e comercializar embutidos de carne de aves e de bovinos no Mercado Comum Europeu a partir de Portugal.
1992	1) Implantou na unidade de Videira, SC. o processo de tipificação eletrônica, que mede a relação de carne: gordura na carcaça com o uso de uma sonda elétrica.
1993	1) Ganha o prêmio Qualidade de Apresentação recebido no ano seguinte, outorgado pela ABAMEC/SP.
1994	1) Assumiu a empresa um grupo de investidores de fundos de pensão associados a Weg Motores, Previ – Banco do Brasil, Petros – Petrobrás, Sistél – Telebrás, Real Grandeza, Furnas, Fapes – BNDES, Valia – CVRD, Previ Banerj, e Telos – Embratel.
1995	1) Entra no segmento “light” de produtos a base de carnes; 2) Adotou estratégia de expansão comercial, através da instalação, junto aos grandes centros de consumo, de modernas estruturas de armazenamento e distribuição.
1996	1) Realizou investimentos nas fábricas com aumento da capacidade de frigoríficos de aves para 215 mil toneladas/ano e de suínos para 176 mil/ano. 2) Visando à desconcentração do parque industrial da sociedade, o Conselho de Administração direcionou para Rio Verde, GO, e Patos de Minas, MG, duas novas unidades agro-industriais, a serem implantadas até 2003, aumentando a capacidade de frigoríficos de 790 mil toneladas/ano, sendo 50% para aves e 50% para suínos.
1997	1) Concluiu-se o processo de reestruturação societária, com a constituição da Perdigão Holding, que incorporou as empresas Perdigão Agro-industrial S/A e Perdigão Avícola Rio Claro Ltda, pela Perdigão S/A Comércio e Indústria, aumentando o capital na Perdigão holding S/A, com as incorporações das ações da Perdigão S/A Comércio e Indústria; 2) Foram investidos nos projetos de otimização ampliando as unidades produtivas de distribuição, e o

	<p>aumento na capacidade produtiva de frigoríficos.</p> <p>3) Implantou inovações na informatização com o acompanhamento do parto das matrizes suínas, o gerenciamento do pedigree e o controle da taxa de conversão alimentar dos suínos em terminação.</p>
1998	<p>1) Investimentos para o término do projeto de otimização, no Complexo Agro-industrial de Rio Verde, GO, nas construções de centrais de inseminação de suínos, na energia elétrica da fábrica de rações, de subprodutos das caldeiras da linha de abate</p> <p>2) Fechou os contratos para o fornecimento de matrizes com a Agrocercs Pic e Dalland, e o fornecimento de ovos para a produção de avós:</p> <p>3) No projeto logístico concluiu as filiais de distribuição em Videira, SC, Fortaleza, Ce, Salvador, BA e Cubatão, SP, e a modernização das filiais de Brasília, DF, e Vitória, ES.</p>
1999	<p>1) Implantou novos centros de distribuição, contando com 21 centros próprios e 10 de terceiros:</p> <p>2) Os novos investimentos realizados nas plantas localizadas no sul do país, tiveram como o objetivo a maximização de linhas de produção existentes e a implantação de novas linhas, o que permitiu um crescimento de 14,6% de frigoríficos de carnes bem como a instalação da fábrica de massas em Lages, SC</p>

Fonte: Relatório Anual da Diretoria, 1999 e Balanço Patrimonial, publicado na Gazeta Mercantil, (1994 a 1999).

O ano de 1999 termina com a empresa contando com 16.649 funcionários e faturamento consolidado, com destaque para o mercado externo, que cresceu 22%, e para os produtos laborados/processados, que tiveram um incremento de 12,9%. A Perdigão abate no momento 5.552 milhões de aves por semana, correspondente a produtos acabados de 6.400 toneladas por semana. Do total do abate, 508 mil aves, ou seja, 62,5%, são transformadas em 4.000 toneladas de cortes diversos por semana e 341 mil, ou 37,5%, são produzidos como frango inteiro, correspondente a 2.400 toneladas por semana. Quanto aos suínos, são abatidos, em Videira SC, 3.000 por dia, em Herval do Oeste SC, 2000 por dia e em Marau RS, 1800 suínos por dia e 3.500 suínos em Rio Verde GO.

Em maio de 2000, foi inaugurada em Rio Verde, GO, a construção do maior complexo agro-industrial da América Latina. São 2 granjas de matrizes avícolas, 450 mil aves cada, fornecendo os ovos férteis que irão gerar 1,5 milhão de pintainhos por semana. Uma central de inseminação artificial e duas estruturas produtivas – o Sistema Produtor de Leitões e o Sistema Vertical Terminador – fornecerão os suínos para abate.

O sistema de integração será alimentado pelas 60 mil toneladas/mês de ração provenientes da fábrica, também parte do complexo. Instaladas numa área de 70 mil metros quadrados, as plantas de processamento têm capacidade de abate de 282 mil aves e 3.520 suínos por dia e, juntas produziram 260 mil toneladas por ano de frigoríficos e serão responsáveis

por 3000 empregos diretos, e é uma obra que demandou investimentos de R\$ 400 milhões, conforme Perdigão (1999)..

C) O Grupo Ceval.

A empresa Ceval, ligada ao setor de esmagamento, processamento e comercialização interna mas principalmente externa de soja, foi fundada em 1972 em Itajaí S.C pelo grupo Hering. Foram os incentivos fiscais (na época, as empresas podiam aplicar 10% dos impostos do ICM - Imposto sobre Circulação de Mercadoria em novos projetos industriais) que deram ao grupo Hering, tradicional no setor têxtil, a constituição da Ceval Agro-industrial S/A. Ainda na década de setenta passa a ser a maior empresa esmagadora de soja da América Latina e uma das dez maiores do mundo, sendo que sua trajetória como empresa esteve sempre ligada ao comércio exterior de soja em grãos, e mais tarde de sub-produtos como óleo e farelo. Sabendo aproveitar os anos em que os preços da soja no mercado internacional foram bons, isso contribuiu para que seu crescimento fosse expressivo nos primeiros dez anos de sua fundação.

O início da virada estratégica ocorreu em 1980, quando comprou a Seara, que tinha um frigorífico de suínos e outro de aves, com capacidade de abate de 4.500 aves, diversificando a sua atividade econômica através da integração vertical, passando a atuar também no setor de suínos e aves. Em 1981 a empresa comprou outro abatedouro em Itapiranga, e, três anos mais tarde, um terceiro em Jaraguá do Sul. No final dos anos 80 comprou três outros em Jacarezinho, PR, Jundiá e Nuporanga, SP. Mas foi somente a partir de 1985 que sua guinada estratégica começou a se concretizar, redirecionando suas atividades para o mercado interno, via industrialização de seus produtos.

Devido à crise das exportações ocorrida em 1986 com o Plano Cruzado, coloca inicialmente o óleo de soja marca *Soya*, em 1989, a margarina *Bonna* e, em 1990, o creme vegetal *All Day*. No setor de carnes, também começam a haver estratégias de mudanças fundamentais, pois a partir de 1986, deixa de operar no mercado de atacado, onde comercializava peças de carnes para atuar junto ao consumidor final. Com isso, foram adquiridos caminhões para fazer transportes às redes de comercialização de seus 150 produtos. No final dos anos oitenta, expande seus negócios para o Paraná e São Paulo adquirindo frigoríficos ligados à suinocultura e avicultura e ainda entra no ramo de bovinos com o arrendamento de um frigorífico em Dourados MS. De 1985 a 1991, a participação dos produtos industrializados no faturamento passa a ser expressivo e no ano de 1990, pela primeira vez, o mercado interno supera o faturamento do mercado externo.

Essa nova posição de estar mais perto do consumidor, imitando o que fazia a Sadia e a Perdigão, as duas principais concorrentes, foi acertada. Para mudar sua imagem lança uma grande campanha publicitária associando o nome Ceval à área alimentar. No início dos anos 90, com a abertura da economia e a desregulamentação dos mercados, o grupo se preocupa em buscar a eficiência com redução de custos e aumento da qualidade, e um dos instrumentos utilizados para alcançá-la, foi a implantação do programa de qualidade total (PQT). Nesse período, teve início o processo de terceirização de parte de suas atividades, sobretudo as que não eram produção e comercialização de alimentos. O quadro 4 abaixo mostra a reestruturação patrimonial ocorridas entre 1990 e 1999 em todo o Grupo Ceval.

QUADRO 4: Reestruturação do Grupo Ceval – Período de 1990 – 1999.

Ano	Ocorrências
1990	<ol style="list-style-type: none"> 1) Investimento para duplicar a produção de margarinas; 2) Arrendou o Frigorífico Bordon para abate de bovinos, aves e suínos em Dourados MS.
1991	<ol style="list-style-type: none"> 1) Terminou a construção de três unidades frigoríficas para armazenamento de produtos em SP, RJ e Brasília. 2) A Ceval Agro-Industrial S/A muda a sua denominação passando a se chamar Ceval Alimentos S/A, dando a idéia ao mercado da sua nova caracterização de uma empresa de <i>commodities</i> para a área alimentar.
1992	<ol style="list-style-type: none"> 1) Consolida-se a diretriz estratégica da Ceval, como empresa de alimentos de elevado grau de valor adicionado; 2) Desenvolveu a distribuição de mais de 40.000 pontos de vendas no Brasil; 3) Consolidou sua posição internacional com embarques próprios de produtos diferenciados, que asseguraram qualidade, padronização de valor protéico teor em fibras e outras exigências de consumidores nos países de primeiro mundo.
1993	<ol style="list-style-type: none"> 1) A Ceval deixa de abater bovinos, passando a adquirir a carne bovina para seus produtos de outros abatedouros; 2) O frigorificado de Dourados MS foi reconvertido para o abate de suíno.
1994	<ol style="list-style-type: none"> 1) Entre os principais investimentos encontram-se as adaptações para envase de óleos em embalagens, o Projeto Multidões em Gaspar, SC, a conclusão das obras do núcleo de multiplicação de suínos e da linha de industrializados e a construção da linha de abate de suínos em Dourados, MS, a reposição da aquisição de veículos da empresa e a continuação do projeto de informática, a terceira etapa de reflorestamento em Mimoso do Oeste, BA, o de Rondonópolis, MT, e o de Dourados, MS.
1995	<ol style="list-style-type: none"> 1) Adquiriu a Agroeliane (abatedouro de frangos e suínos, incubatório, fábrica de ração, granja de aves e suínos) classificada em décimo lugar no ranking das maiores empresas avícolas nacionais. 2) Também adquiriu a empresa Guipeba (processadora de soja Argentina).
1996	<ol style="list-style-type: none"> 1) Iniciou o projeto de implantação do complexo produtivo do Nordeste; 2) Procedeu a uma significativa reestruturação no seu complexo societário, realizando a incorporação da

	<p>maior parte de suas subsidiárias. Foram incorporadas as seguintes empresas: Ceval Armazéns Gerais S/A. Ceval Proteção Ambiental S/A. Ceval Alimentos do Nordeste S/A. Ceval Agro Industrial S/A. Ceval Export S/A e Soya Transportes Ltda:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3) Com o objetivo de ampliar seu acesso ao Mercado Comum Europeu, o grupo participa de uma associação com o Mappin, e o Itamaraty e a Silopor (Companhia Portuguesa de Óleos): 4) O processo de internacionalização da empresa prosseguiu na Índia em regime de <i>joint - venture</i> e foi colocada em operação uma unidade de processamento de soja: 5) Na Argentina, houve a ampliação do parque industrial da Guipeba Ceval S/A, com aumento na capacidade de processamento de oleaginosas, e da capacidade portuária em San Martin (Província de Santa Fé), com condições para industrializar 6 mil toneladas/dia de soja:
1997	<ol style="list-style-type: none"> 1) Na área de logística, houve a conclusão do terminal portuário próprio em Itajaí, SC, através da controlada Braskema Companhia de Armazéns Gerais Ltda. 2) No segmento industrial, cabe destacar o início da operação de uma unidade de envasamento de óleo de soja com embalagens de resina PET, em Ourinhos, SP. 3) Ainda em 1997, a Bunge Internacional Limited, de capital argentino e um dos principais competidores mundiais no mercado do agribusiness, assumiu o controle acionário da Ceval e deu início a uma nova organização de seus negócios, especializando – a em produtos de soja e seus derivados.
1998	<ol style="list-style-type: none"> 1) Como consequência da venda da Ceval e da reorganização de seus negócios, em 22 de dezembro de 1998, por deliberação da Assembléia Geral Extraordinária, o acionista controlador com o objetivo de concentrar todos os esforços e recursos em segmentos específicos, de modo a obter o máximo de eficiência e competitividade, efetuando um processo de cisão parcial na Ceval Alimentos S.A., envolvendo o segmento de consumo, cedendo e transferindo para a Santista Alimentos S.A. e o segmento de carnes formando uma nova empresa denominada Seara Alimentos S/A:
1999	<ol style="list-style-type: none"> 1) A Seara obteve através da Comissão de Valores Mobiliários – C. V. M. o registro de companhia aberta, tendo o direito de negociar suas ações em Bolsa de valores.

Fonte: Relatório Anual da Diretoria, 1999, e Balanço Patrimonial publicado na Gazeta Mercantil, (1994 a 1999).

Com o foco voltado para a segurança alimentar e satisfação dos clientes e consumidores, a Seara tem feito vários avanços em todos os níveis da cadeia produtiva, com o objetivo de desenvolver controles preventivos que assegurem a saúde dos animais frente às enfermidades transmitidas por alimentos, além do controle de vacinação, preparo das rações, água e controle integrado de pragas. A empresa possui um plantel de 1,5 milhão de matrizes de aves alojadas, dispostas em 6 unidades exclusivamente de frangos de corte *Grain Fed*, sendo pioneira no Brasil nesta produção. Foi fundada em 1956, na cidade de Seara, SC, e em pouco tempo tornou-se marca de sucesso no mercado pelos investimentos constante na qualidade e em processos. Possui 6 incubatórios, 6 fábricas de rações e 7 abatedouros de aves, 3 abatedouros de suínos e 2

fábricas de industrializados de carnes. Atualmente, a Seara alimentos S/A ocupa a terceira posição no país no segmento de aves e carnes processadas.

D) A Aurora - Cooperativa Central Oeste Catarinense

Dentre as cooperativas é a mais conhecida por sua prosperidade, detendo como marca - Aurora e atua na mesma região das duas maiores produtoras de carnes da América Latina: Sadia e Perdigão. Fundada em abril de 1969, por oito líderes cooperativistas, comandada por Aury Luiz Bodanese. Seu objetivo inicial era industrializar e comercializar a produção de suínos dos associados das cooperativas filiadas e investir no produtor, buscando novas alternativas para viabilizar a permanência do homem no meio rural e, por consequência, a melhoria de suas condições de vida. Iniciou na área de rações e concentrados, em 1974, suínos, em 1975, com capacidade de abate para 300 suínos por dia, sucos em 1985 e aves em 1986. Hoje, a Aurora produz 57.491 toneladas/ano de rações de suíno, 295.782 toneladas/ano de rações de aves, abate 5950 suínos/dia, 270.000 aves/dia e produz 180.000 Kg/dia de sucos. Os dados são do Relatório Anual da Diretoria do exercício fiscal de 1999.

A Aurora, na década de 90, passou por reformulações e parcerias importantes. Uma dessas parcerias foi com o Frigorífico Bertin de Lins, SP, cujo acordo permitirá colocar no mercado interno três linhas de *fast food*. A Serbom, outra parceira, presta serviços de armazenagem polivalente (congelados e resfriados), movimentação mecanizada, fracionamento de cargas, recuperação de frios, congelamentos e resfriamento, poletização *one-way*, estufagens para container, roteirização informatizada, controle de estoque com relatório de recebimento, reembalagens de produtos entre outros serviços. O segmento que mais cresceu nesse período dentro da empresa é o de Operações Logísticas, concentrando a indústria nas fases de produção e venda de seus produtos, deixando o serviço de armazenagens, transportes e distribuição a cargo do parceiro Rodoviário Schio. Portanto, a única preocupação do frigorífico é com a atividade principal, que é a produção e venda de seus produtos, todo o processo de trânsito de mercadoria até o ponto de venda deve ser de responsabilidade do operador logístico de transportes.

Em 2000 começou a obra do frigorífico de Joaçaba que, a partir de 2001, industrializará 1000 suínos por dia. A nova unidade também vai aproximar da central os criadores de outras regiões do Estado (do meio Oeste e do Planalto Central) e reduzirá assim os custos de transportes. Além do patrimônio acima, a cooperativa possui 42 distribuidores no Brasil, 46.000 clientes cadastrados, oferecem 5.476 empregados diretos e, no ano de 1999, faturou R\$ 646 milhões. Esses números a colocaram no primeiro lugar do ranking das maiores cooperativas

brasileiras em 1999, alcançando o primeiro lugar em volume de abate de suínos no Estado de Santa Catarina e a décima posição em abate de aves em nível nacional. A Aurora tem associada atualmente, 16 cooperativas independentes com 41.434 produtores associados. Participam 7.097 integrados suinocultores e 1.800 integrados avicultores. Duas filiais, entre as cooperativas associadas, estão fora do Estado; a Cooperativa Sarandi (RS) e a de São Gabriel do Oeste (MS) responsáveis pela produção de defumados e com capacidade de abate de 500 suínos por dia. No plano de crescimento estão projetos como a instalação de fábricas de industrializados e ampliar são da capacidade da empresa durante os próximos dois anos. As parcerias são objetivos a serem buscados, priorizando a diversificação, aumentando o seu mix de produtos, e agregando maior valor à marca. Os ganhos de escala estão sendo perseguidos na base da produção. O quadro 5 relaciona a estrutura patrimonial ocorridas desde sua fundação em todo o Grupo Aurora.

QUADRO 5: Estrutura da Coopercentral - Cooperativa Aurora

Denominação	Atividade	Localização	U F
Indústria Aurora Chapecó	Industrialização de Suínos	Chapecó	SC
Indústria de Rações Nutricoper I	Rações de Suíno e Aves	Chapecó	SC
Granja Aurora I	Suínos Reprodutores	Chapecó	SC
Frigorífico Aurora Chapecó	Abate de Suínos	Chapecó	SC
Frigorífico Aurora	Abate e Industrializado	São Miguel do Oeste	SC
Coopercentral	Filial de Vendas	São João do Meriti	RJ
Coopercentral	Filial de Vendas	Guarulhos	SP
Indústria de Sucos Videira	Indústria de Sucos	Videira	SC
Indústria de Rações Nutricoper II	Rações de Aves	Chapecó	SC
Frigorífico Aurora Maravilha	Abate e Industrialização de Aves	Maravilha	SC
Avicooper I	Granjas de Matrizes	Chapecó	SC
Avicooper II	Granjas de Matrizes II	Guatambu	SC
Incubatório	Granjas e Matrizes (ovos e pintinhos)	Chapecó	SC
Granja Aurora II	Suínos e Reprodutores	Chapecó	SC
Granja Aurora III	Suínos e Reprodutores	Chapecó	SC
Matriz Aurora Chapecó	Administração	Chapecó	SC
Frigorífico Aurora Quilombo	Abate e Industrialização de Aves	Quilombo	SC
Unidade Armazenadora de Cereais	Armazenadora de Grãos	Chapecó	SC
Frigorífico Aurora São Gabriel	Abate e Industrialização de Suínos e Bovinos	São Miguel do Oeste	SC
Indústria de Sucos Pinhalzinho	Indústria de Sucos	Pinhalzinho	SC
Coopercentral	Filial de Vendas	São José do Rio Preto	SP
Frigorífico Aurora Joaçaba	Abate de Suínos	Joaçaba	SC

Fonte: Relatório Anual da Diretoria. 1999.

Diante dessas observações, é possível identificar algumas semelhanças no desenvolvimento e na reestruturação patrimonial dos grupos Sadia, Perdigão e Ceval. A exceção é a Aurora que por ser uma cooperativa, a sua composição patrimonial é diferente, mesmo assim nota-se que, ao longo dos 31 anos da sua existência, que a expansão patrimonial foi uma das características que marcou a cooperativa:

- 1) O crescimento patrimonial tem trajetória semelhante, ou seja, até o início dos anos 90, as aquisições de abatedouros menores e as parcerias com outros abatedouros em regiões mais distantes ditaram a tônica do negócio. A exceção nesse caso se dá com relação à Aurora, que por ser uma cooperativa, o meio de expansão utilizado foi no sentido de associar-se com outras cooperativas e fazer parcerias com frigoríficos de outras regiões.
- 2) A semelhança continua em toda a década de 90 com a preocupação dos quatro grupos na reestruturação societária e administrativa e o foco em produtos de maior valor agregado, enxugando as empresas, tornando-as mais eficientes e competitivas para enfrentar a crescente exposição à concorrência a que foram expostas nos últimos 10 anos.
- 3) A preocupação com futuros investimentos em máquinas, equipamentos, pessoas e na expansão do negócio para outras regiões, além do trato com funcionários e integrados.
- 4) Algumas diferenças ocorrem na busca para ganhar vantagem comparativa e aí entram as pesquisas e aquisições de genética. A Aurora busca o aperfeiçoamento da genética do suíno com o porco *ligh* numa parceria com a Agroceres e a Copagri, enquanto a Sadia fez uma *Joint-Venture* com a *Híbrid* canadense para desenvolver a linhagem de perus mais adaptada à situação brasileira. O Grupo Perdigão com estratégia própria de avaliação tecnológica, buscou ao mesmo tempo copiar e se distinguir da concorrente mais próxima, a Sadia, adquirindo a genética do Chester de uma empresa americana. É uma imitação, na medida em que o Chester se dirige a uma mesma faixa de mercado que o peru. Simultaneamente, o grupo se diferencia da Sadia, pois não é acordo de cooperação e sim adquire a genética do Chester, hoje de domínio do grupo.

Quanto à Ceval, por ser, dentre os grupos estudados o mais diversificado, já que tem sua origem em outra atividade, que não as carnes, após a venda do controle acionário, em 1997, da Hering para a Bunge International Limited, realiza a cisão da divisão de carnes e a imediata constituição da Seara Alimentos S/A, como empresa independente, em janeiro de 1999, como forma de aprimorar as administrações onde se busca o foco do negócio.

As mudanças já vinham sendo planejadas desde 1996, e os objetivos a serem alcançados são: na área de produção, a racionalização do parque industrial, economias de escala, sistemas de

planejamento de controle e a distribuição da força de trabalho; na área comercial e de distribuição, a busca pela unificação das áreas de vendas de consumo de carnes; na área financeira, a diversificação da distribuição dos financiamentos, alongamento das dívidas para prazos médios maiores, redução de custos financeiros e a implantação de sistemas de caixas centralizadas e, finalmente, na área organizacional e estrutural, a busca pela mudança na estrutura societária, a concentração das atividades numa única empresa e a simplificação dos procedimentos de controles administrativos.

3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A década de 90 marca o aprofundamento das mudanças no plano da economia mundial e na esfera nacional, vindo a provocar uma nova etapa centrada na reestruturação das articulações entre empresas e nos agentes econômicos no interior das empresas. Essas transformações envolveram um leque amplo de mudanças no interior do segmento agro-industrial, com o aumento da concorrência caracterizado pela globalização e as novas tendências do mercado. Nesse contexto, as empresas agro-industriais brasileiras buscaram o fortalecimento de suas competências valorizando a maior coerência entre as sinergias produtivas, comerciais e suas atividades, bem como o posicionamento estratégico no plano nacional e internacional. Assim, aumentou a concentração nos mercados dos produtos do agronegócio e fusões, aquisições e outras formas de associações foram feitas como meio de elevar o grau de especialização e ampliar o leque dos negócios, modernizar colocando-se numa posição mais competitiva. Nesse cenário, as grandes empresas brasileiras, aqui representadas pela Sadia, Perdigão, Ceval/Seara e Aurora, que antes tinham na aquisição de abatedouros menores um meio de crescimento, na década de 90 têm como preocupação o crescimento interno com melhoramento da performance nos trabalhos e produtos buscando passar uma imagem de qualidade e eficiência e em alguns casos até saído de atividades que não estão dentro do foco principal do negócio. Parcerias com concorrentes estrangeiras e até a venda dos direitos acionários, como aconteceu com a Perdigão e a Ceval, foram formas de poder manter-se no mercado. Esse processo de concentração tornou-se um meio profícuo das empresas buscarem a ampliação de *markt share*, o posicionamento geográfico e estratégico mais adequado e a possibilidade do fortalecimento de barreiras à entrada e a obtenção de vantagens competitivas e de poder econômico frente às rivais.

CAPITULO 4: NOVAS ESTRATÉGIAS PRODUTIVAS E COMERCIAIS NA INDÚSTRIA DE CARNES

Esse capítulo tem como objetivo estudar as novas estratégias produtivas e comerciais na indústria de carnes, destacando as mudanças no mercado, as inovações de produtos e a reestruturação organizacional da cadeia produtiva de suíno e frango nos anos 90. Com o aprofundamento das estratégias de concorrência das agroindústrias devido à intensificação da concorrência impulsionada pela globalização, houve a necessidade da busca incessante por inovações, que foram incorporadas aos processos e produtos assim como as formas de produção e a aceleração da concentração visando à especialização e à redução de custos. Assim configura-se num novo padrão de concorrência com impactos em todo o interior das indústrias líderes, que busca, nas inovações as saídas que lhes permite ganhos e a criação de barreiras que impeçam as imitações.

4.1 MUDANÇAS NO MERCADO E INOVAÇÕES DE PRODUTOS

As mudanças no mercado e as inovações de produtos acompanharam as características de inovações nas rações e nas novas linhagens com maior produção de carne. Isso trouxe ao setor um maior aproveitamento, direcionando as indústrias de carnes rumo à qualidade, com redução de custos. Dessa forma, o ganho de produtividade foi acompanhado pela possibilidade de ofertar produtos cada vez mais em conformidade com as exigências dos consumidores, os quais estão mais preocupados com uma dieta saudável e que possibilite o preparo mais rápido e prático tal como é, por exemplo, o peito de frango desossado. Os restaurantes e, recentemente, de modo particular, os *fast food*, têm sido também importantes sinalizadores com relação à qualidade e uniformidade dos produtos da indústria de carnes Carvalho Jr, (1997).

Nos últimos vinte anos, as mudanças nos mercados de carnes foram significativas, com a produção direcionada para atender determinados tipos de consumidores que mudam seus hábitos de consumo constantemente e estão dispostos a pagar mais por qualidade em produtos mais elaborados e de marca, ao mesmo tempo, atende faixas de consumo menos exigentes e/ou com menor poder aquisitivo. Com isso, grandes grupos multinacionais do setor de alimentos buscam meios de se fortalecer cada vez mais junto ao mercado, se impondo-se com produtos elaborados, de qualidade, diversificados e em abundância, através de estratégias de marketing e propaganda.

Schorr (1999, p.88) “divide o mercado mundial em dois tipos de clientes: aqueles de baixa renda, que procuram suprir suas necessidades de proteínas buscando basicamente produtos

fazendo com que as empresas buscassem formas capazes de se organizarem e sobreviverem nesse ambiente de crescente mutação.

Com o acirramento da concorrência, que veio associado ao fortalecimento da política neoliberal e a conseqüente desregulamentação dos fluxos econômicos e financeiros, fortaleceu ainda mais a configuração produtiva e de mercados das empresas européias, asiáticas, além das brasileiras líderes no ramo, capazes de revitalizar com as grandes americanas. Isso contribuiu para a redefinição dos espaços, das formas e dos agentes, manifestadas na internacionalização acelerada, tornando-se um fenômeno fundamental da concorrência entre as grandes empresas formando verdadeiros oligopólios que dominam e articulam o mercado e são acompanhados de inúmeras empresas de menor portes espalhadas por todo o mundo.

Cabe destacar também que a década de 90 marca a aceleração das transições já iniciadas nos anos 80 da predominância dos mercados de *commodities* para a segmentação dos mercados e a evolução de um sistema alimentar. Esse processo dá-se num momento de abertura e dos deslocamentos dos mercados dinâmicos para os países. Na forma de preços, em princípio, a situação mais confortável para qualquer empresa é a de monopolista, dividindo os ganhos decorrentes dessa posição e evidenciando com isso uma posição de maior lucro no conjunto das atividades, desde a combinação de estratégias.

Outra forma buscada é a de auferir lucros mais elevados, colocando-se na dianteira da produção de produtos, o que temporariamente dará uma posição monopolista no mercado. A grande preocupação com a expansão está nos custos irrecuperáveis, uma vez que há investimentos que não podem ser transferidos para outras atividades e os efeitos da presença de custos irrecuperáveis sobre o padrão de concorrência manifestam-se pela elevada barreira à saída em um dado mercado, e essa situação pode definir duas posições: a retração ou a expansão dos mercados.

Azevedo e Giordano (1998, p. 67) explicam que “a primeira retração do mercado conduz a uma situação de excesso de capacidade ociosa. A segunda, o efeito da expansão de mercado sobre o efeito da presença de custos irrecuperáveis sobre a concorrência é o oposto. Em um setor que não apresenta custos irrecuperáveis – isto é, barreiras à saída – o crescimento da demanda pode induzir rapidamente novos investimentos, seja de firmas já estabelecidas, seja de firmas entrantes. Como conseqüência, amplia-se a produção impedindo que haja uma elevação sustentável das margens”. A segmentação dos mercados é outra forma de buscar o padrão de concorrência dominante e extremamente importante nas empresas de carnes.

A indústria de carnes brasileira seguiu as tendências dos movimentos da indústria mundial e está centrada na diferenciação e na diversificação de produtos como estratégia central para conquistar mercados. Procurando ampliar os seus lucros, constantemente as empresas lançam novos produtos com maior valor agregado. Nesse contexto, as pesquisas de mercados são importantíssimas para captar junto aos consumidores aspectos de mudanças de hábitos alimentares decorrente de maior cuidado com a saúde ou mesmo dado pela redução do tempo para as refeições, reflexos estes do maior ritmo das atividades das pessoas. Também aspectos como novos pratos oferecidos nos restaurantes e exigências dos estabelecimentos tipo *fast food* são importantes sinais para as empresas adequarem seus produtos aos movimentos de demanda Carvalho, Jr (1997).

Nos anos 90, a tônica do mercado passou necessariamente pela diversificação e diferenciação, e entre as grandes empresas houve uma verdadeira corrida no sentido de novos lançamentos para ganhar nichos de mercados até então pouco explorados. O cenário econômico nesse período fez com que a economia brasileira apresentasse duas fases extremamente distintas. Os primeiros quatro anos da década se caracterizaram pela forte aceleração inflacionária e pela instabilidade que precedeu a implementação do Plano Real e na vigência do Plano Collor. A partir de julho de 1994, com a expressiva queda da inflação, houve um aumento de consumo interno e, paralelamente, forte impacto sobre a atividade exportadora, abalada pela política cambial de fortalecimento da moeda interna frente ao dólar.

Essa queda influiu de maneira decisiva no desempenho das agroindústrias. Com a política cambial, houve dificuldade nos negócios na área externa, levando as agroindústrias a optarem por um mix de produtos de maior valor agregado, especialmente no segmento de industrializados, para contrabalançar a redução nos volumes – por outro lado, proporcionou um significativo ganho financeiro, uma vez que boa parte do endividamento se encontrava dolarizado. Esse ganho combinou-se a um desempenho operacional no mercado interno, particularmente positivo nos anos posteriores ao Plano Real, quando se otimizou a utilização do parque industrial através de incrementos de produção e diluição de estruturas de custos fixos. Esse mix de produto, no caso da Sadia a orientação mercadológica foi no sentido de aumentar a participação de cortes e industrializados e lançar novas marcas. Abaixo, no quadro 7, os novos produtos lançados nos anos 90.

QUADRO 7: Lançamentos de Novos Produtos, nos anos 90, pela Sadia.

PRODUTOS EMBUTIDOS	PRODUTOS DE MASSAS	PRODUTOS INTEIROS	LINHA DE EMPANADO
Presuntos Cozidos	Lasanha de Salmão	Frango a Passarinho Sadia	Filé de Peixe Empanado
Presuntos Sadia Light de Peru	Empanados recheados de Queijo e Presunto	Coxas e Sobrecoxa Sadia	Bife de Peito de Peru
Patê de Peito de Peru Defumado	Lasanha a Bolonhesa Todo Sabor	Aves Temperadas e Congeladas Fiestas	Marinados – Coxas de Frango
* Salame Tipo Italiano	Pizzeria Sadia	* Frango Congelado Sadia	Clubinho Nuggets Sadia
Presunto Sadia Defumado	Massa Especiais Sadia	Sadia Peru	Empanados e Recheados de Queijo e Presunto
Tender Sadia	Mini Pizza Clubinho de Frango e Mussarela	Peito de Peru sem Tempero	Filé de Peito Temperado Ligth
Ingrediente para Feijoada Sadia	Mini Pizza Clubinho de Presunto e Mussarela		Nuggets de Frango Sadia
Salsichas Sadia	Miss Dayse Torta de Massas		
Presunto Cozido Sadia	Chicken Lasanha Sadia		
	Lasanha de Frango ao Molho de Vegetais		
* Lingüiça de Carne de Porco	Pastel. Ravióli. Tagliarini e Fagotini		
Patê de Peito de Peru Defumado			

Fonte: Relatório Anual de Diretoria. 1999 e Pesquisa de Campo. 2000.

* Esses produtos foram lançados antes do início dos anos 90, mas foram aprimorados nessa década para atender tendências de mudanças.

Durante os anos 90, a companhia conseguiu atingir 59,5% de participação de seus produtos industrializados na composição da receita doméstica, através de produtos com maior valor agregado e com diferenciações para atingir todo os segmentos de mercado. Os destaques foram para as massas frescas (pastel, ravióli, tagliarini e fagotini), empanados, linhas de frios especiais e pizzas, pratos prontos, a todo sabor, com várias opções: peito de frango à parmeggiana e lasanha de frango ao molho de vegetais. Ainda, dentre os lançamentos acima, mas numa outra linha de produto, destaca-se a margarina Qualy, que atingiu a liderança do mercado entre as grandes marcas com 19,1% de participação em 1999. Outro ponto positivo foi o de ter consolidado sua posição de liderança em valores e volumes comercializados: nas carnes congeladas, atingiu 58% do mercado, nas industrializadas e resfriados, 33%. Foram só em 1999, lançados 55 novos produtos no mercado consumidor interno, a maioria se concentra na área de industrializados, e 50 no mercado institucional, ambos recordes históricos, totalizando agora 360 produtos.

Na Perdigão, o expressivo crescimento apresentado nos anos 90 demandou, além de pesados investimentos em inovações tecnológicas e em desenvolvimento de novos produtos, campanhas agressivas em marketing. A preocupação foi mostrar ao consumidor produtos de qualidade, além da opção que simplifique o preparo das refeições. Abaixo, no quadro 8 os novos produtos lançados nos anos 90.

QUADRO 8: Lançamentos de Novos Produtos nos anos 90, pela Perdigão

LINHA DE CONGELADOS	LINHA INDUSTRIALIZADOS	LINHA IN NATURA
* Hambúrgueres	* Linguiças	* Frango Inteiro, em Parte e Miúdos
Empanados	* Salsichas	Codornas e Perdiz
Quibes	* Presuntos	Congelados e Salgados de Suínos
Almôndegas	* Mortadelas	Chester Inteiro e Cortes
Linha Aperitivo	Salames	Aves Temperadas e institucionais In Natura
Pratos Prontos	Defumados e Paetês	Lasanha de Salmão
		Empanados recheados de Queijo e Presunto
		Lasanha à Bolonhesa Todo Sabor

Fonte: Relatório Anual da Diretoria, 1999 e Pesquisa de Campo, 2000.

* Esses produtos foram lançados antes do início dos anos 90, mas foram aprimorados nessa década para atender tendências de mudanças.

Foram lançados, em 1999, 40 novos produtos, completando 306 produtos da linha Perdigão, à disposição do mercado, entre todas as linhas e seguindo o mesmo padrão que pautou os anos 90, ou seja, agregar valores aos produtos: Industrializados com baixo teor de calorias, derivados da carne branca do Chester, presuntos e salsichas especiais para públicos específicos; Fatiados; Recheados; Congelados – Super Práticos (recheados, empanados de frango); Toque de Sabor; Temperados – Festas; bem como produtos da linha “light”(a base de carnes) – Chester e Linha Infantil Perdigão como a Turma da Mônica; e o Pão de Queijo, foram os segmentos mais destacados nessa década. Cada novo produto lançado movimentou uma série de pesquisas a fim de responderem às exigências do consumidor. A companhia fechou 1999 com participação de 26,4% do mercado brasileiro de pratos prontos congelados de massas, destacaram ainda mais a força da marca Perdigão. Em anos anteriores, os lançamentos que mais se destacou foram os produtos de massa e “sticks” de queijo – e produtos fabricados por terceiros e comercializados pela Perdigão – vegetais congelados, peixes, Perdigão Filé, hambúrguer e mini “fisch”, Bolonhesa, embutidos fatiados.

A Ceval, representada no segmento de carnes pela Seara Alimentos S/A, os destaques para os novos lançamentos acompanharam a Sadia e a Perdigão, através de cortes especiais de frango, industrializados de suínos e aves, além de produtos que foram lançados no mercado sob diferentes marcas, todas assinadas em conjunto com a logomarca Ceval. Abaixo, no quadro 9, os novos produtos lançados nos anos 90 e suas respectivas divisões.

QUADRO 9: Lançamentos de Novos Produtos nos anos 90, pela Ceval/Seara

DIVISÃO DE PRODUTOS DE CONSUMO	DIVISÃO DE CARNES	DIVISÃO DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS
* Oleos Soya, Ville e Milleteo	* Frango Inteiro	Seara Classy, Hambúrguer e Salame
Margarinas e Cremes Vegetais Bonna, All Day, Soya e Milleteo	Frango a Passarinho Seara, Filé de Peito	Longuette, Seara Lasanha de Frango ao Molho de Vegetais
Azeite de Óleo de Oliva Isadora	Coxas e Sobrecoxas Seara	Chicken Light, Salsichas
Fubá Canção	Aves Temperadas e Congeladas Fiestas	* Pizzeria, Massas especiais de Presunto e Pernil de suíno
		Lombo Fatiado e Bisteca de Suíno
		* Lingüiça de carne de Porco e Tender

Fonte: Relatório Anual de Diretoria, 1999, e Pesquisa de campo, 2000.

* Esses produtos foram lançados antes do início dos anos 90, mas foram aprimorados nessa década para atender tendências de mudanças.

O processo de qualidade da Seara Alimentos remonta de longos anos, porém, em 1992, foi o marco de uma nova geração de novas idéias e perfis que hoje fazem da Seara Alimentos a única empresa da América Latina a alcançar a certificação ISO 9002 em todo seu segmento de produção de aves, incluindo a agropecuária, o abatedouro e a comercialização para exportação, a exemplo da unidade de Itapiranga. É assim que a Seara planeja e assegura a qualidade de seus produtos, processos e serviços, gerenciando a qualidade desde a seleção dos fornecedores, matérias-primas e percorrendo todas as etapas da fabricação das rações animais, ovos férteis, pintos de corte de 1 dia, frango de corte e, então, o produto final. O objetivo de dividir o setor de carnes, deixando por conta da Seara Alimentos S/A, foi no sentido de criar uma empresa especializada em aves, suíno e carnes processadas, de modo a maximizar os lucros.

Já a Coopercentral Cooperativa Central do Oeste Catarinense – Aurora, na década de 90, priorizou a ampliação de seu mix de produtos todos sob a marca Aurora. Abaixo, no quadro 10, os novos produtos lançados nos anos 90 e suas respectivas divisões.

QUADRO 10: Lançamentos de Novos Produtos nos anos 90, pela Aurora.

GRUPO DOS CURADOS	GRUPO DOS CONGELADOS	GRUPO DOS TEMPERADOS	PRODUTOS NOBRES	GRUPOS DOS SUCOS
Salame tipo italiano	Lombo	Ave Maravilha	Almôndegas	Uva
Copa fatiada	Costela	Frango	kibe	Laranja
*Salame tipo Hamburguer	Carré	Coxa/Sobrecoxa	* Hamburguer	
Lingüiça tipo Portuguesa e Calabresa	Bisteca	Asa e Meia Asa	Medalhões de Filé Suínos com Bacon	
Paio.Costela e Bacon	Filezinho		Medalhões de peito de Frango	
Presunto Cozido	Pernil Temperado		Medalhões de Lombo com Bacon	
Aprezuntado	Sobrepaleta Recheada		Espetinho de Carne Bovina e Frango	
Lanches Peperi	Lingüiça Toscana		Espetinho de Filé Mignos suíno	
*Salsichas	* Lingüiça de Carne Suína		Espetinho de Sobrecoxa de Frango	
* Mortadela	Lingüiça Calabresa			
Lombo Cozido em Cubos	Frango. coxas e Sobrecoxas			
Orelhas. Pés. Rabo. Costela. Língua. Costela e Banha	Asa. Peito e Coxinha de Asa.			

Fonte: Relatório Anual da Diretoria. 1999 e Pesquisa de Campo. 2000.

* Esses produtos foram lançados antes do início dos anos 90, mas foram aprimorados nessa década

Dentre os produtos de época, o destaque são os de festas de final de ano, sendo lançados no mercado quatro itens dentro da linha de aves: partes de frango em bandeja, frango temperado congelado, aves temperadas congeladas (peças com 3 a 3,5 Kg, lingüiça de frango, etc. Com a entrada em operação da nova unidade industrial de processamento de frango em Quilombo SC, a empresa lançou-se de uma vez por toda na estratégia de diversificação, tanto para o mercado interno como para o externo, principalmente para o mercado japonês, e frango pigmentado de amarelo, para o mercado argentino. As novidades abrangem produtos elaborados e semi-elaborados. Na linha de *fast food*, a Aurora já comercializa três produtos: hambúrguer, almôndega e quibes de carnes, sendo que seu mercado corresponde a 7% do total nacional.

Esses novos produtos são produzidos com carnes de alta digestibilidade e pouca gordura. O mix de 56 produtos lançados entre 1998 e 1999, perfaz um montante de 306 produtos da linha Aurora.

Quanto aos novos mercados e diante da crescente exigência, tornou necessário todos os anos fazer inovações nos produtos e processos pelas agroindústrias para ampliar seus resultados operacionais, crescer e inovar são as metas gerais das grandes empresas processadoras, (Sadia, Perdigão, Ceval e Aurora, dentre outras). Em toda a década de 90, isso refletiu em aumento dos espaços de mercados tanto em nível interno quanto externo, mesmo considerando que nessa década as empresas passaram por choques de competitividade, como a abertura econômica, o Plano Collor, o Plano Real, a desvalorização do Real, em janeiro de 1999, dentre outros. A tônica do sucesso se deu, principalmente, pela diversificação da pauta dos negócios, incluindo a cada ano novos produtos, o que veio a atestar a capacidade de agilidade mercadológica dessas empresas.

A participação dos produtos industrializados em relação às receitas teve aumento pela busca por itens com maior margem de contribuição. Em média as indústrias de carnes tiveram uma participação com produtos industrializados na composição da receita no mercado interno de 59,2% em 1999, contra 55,5% em 1998, o que mostra o êxito dos novos produtos lançados, cujo retorno é indiscutível, Sadia (1999).

Portanto, podemos deduzir que essas grandes empresas processadoras de carnes precisam de uma análise e atenção separadas, especialmente porque são de estruturas organizativas que não competem em um mercado local ou nacional, mas global, e dispõem de estruturas e mecanismos organizativos que lhes permitem responder de forma flexível e pontual às mudanças nos cenários econômicos internacionais, em relação às preferências dos consumidores, aos sistemas de produção, logística e distribuição e a todos os componentes que se devem estruturar – se de forma orgânica, representando a fonte das vantagens competitivas das empresas nos mercados nacional e externo.

A Sadia, dentro de um cenário de mudanças como foram os anos 90, conseguiu manter a liderança e melhorar a receita no seu mix de produtos, observando principalmente em nível de mercado interno, um aumento considerável dos seus negócios na região Nordeste, além de ter intensificado seus esforços junto aos mercados institucional, que já representam 8% de toda sua receita no mercado interno, segundo dados do Balanço Patrimonial de 1999. No mercado externo, a Sadia priorizou o seguimento de aves, com incremento das exportações tanto em

volume como nas receitas, mesmo enfrentando a concorrência, principalmente por outras agroindústrias brasileiras. Possui escritório em Dubai e Milão para atender aos clientes no Oriente Médio e na Europa. Novos mercados foram abertos, especialmente no Leste Europeu, além de ter intensificado os negócios com produtos de maior valor agregados com os clientes tradicionais com volume de vendas expressivos, principalmente para o Oriente Médio e Europa. Os incrementos da comercialização aconteceram particularmente no segmento de cortes, absorvidos pelos países Europeus e pelo Japão. No Mercosul, onde lançou 25 novos produtos em 1999, a Sadia abriu subsidiárias de vendas no Uruguai e no Chile, além da Argentina, onde já se faz presente há alguns anos. (Jornal Gazeta Mercantil de 01/03/00, p. A-12).

A Perdigão, no mercado interno, teve seu crescimento pautado por altos investimentos em inovações tecnológicas e em desenvolvimento de novos produtos, campanhas agressivas de marketing. Somente em 1999, para lançamento de 39 novos produtos, a companhia gastou R\$ 38,8 milhões em marketing. Jornal Gazeta Mercantil, de 01/03/00, na p. A-4. O crescimento do volume de frigoríficos foi significativo e com incremento de 6,3% em 1999 em relação a 1998, e o desempenho dos produtos de maior valor agregado, que já representava 81% do volume de vendas no mercado interno, está sendo mantido com a evolução do “*market-share*”. Adotaram-se, ainda, estratégias de expansão comercial através de instalações, junto aos grandes centros de consumo, de modernas estruturas de armazenagens e distribuição, oferecendo serviços completos à rede varejista e ao mercado. Um modelo simplificado de distribuição foi criado para atender regiões não cobertas pelas filiais. Na composição da receita líquida em 1999, segundo o Balanço Patrimonial, os percentuais das receitas no mercado interno foram de 32,1%, no processamento de suínos, 1,9% no corte de suínos, 11,7% nos elaborados/processados de aves, 5,3% nos cortes de aves, 0,8% no inteiro de aves, além de 10,7% em soja e 5,3% em outros.

No mercado externo, a companhia foi beneficiada com a desvalorização do Real em janeiro de 1999, o que veio a representar um crescimento de 68,4% no ano, atingindo 28,7% do faturamento total. Os dados são do Balanço Patrimonial de 1999. Com clientes de frigoríficos de aves, suínos e derivados de soja em mais de 40 países, a Perdigão foi a primeira na venda de carne de frango ao Oriente Médio. A certificação do Sistema Europeu de Inspeção de Segurança de Alimentos, recebida pela Perdigão, em 1999, permitiu a comercialização de produtos cozidos e congelados de aves diretamente com as redes de varejo da Europa e contribuiu significativamente para o aumento do volume de produtos elaborados/processados e vendidos àquele continente. O Mercosul faz parte das previsões de expansão da empresa, comprovada inicialmente com a parceria que existe com a Lactona, uma das maiores empresas de laticínios

da Argentina, que distribui os produtos da Perdigão naquele país. Os próximos mercados da região a serem explorados serão o do Paraguai e do Uruguai.

A Ceval, representada no segmento de carnes pela Seara Alimentos S/A segue o modelo adotado pelas concorrentes líderes. No mercado interno, as vendas se concentram mais em nível de varejo para as grandes redes de supermercados, feitas através de distribuidores e representantes espalhados pelas principais cidades do país, especialmente nas regiões Sul e Sudeste. Em outras regiões, como no Centro Oeste, a expansão dos negócios tem sido feito com a implantação de novas plantas em locais estratégicos, e mais recentemente a política de novos mercados tem-se direcionado para o Nordeste, com representantes e ampliação de plantas. O objetivo da empresa é cobrir todo o Brasil até 2005, Ceval (1999).

No mercado externo, as estratégias de vendas seguem o modelo adotado pela concorrência, com representações na Europa e na Ásia, com as maiores vendas sendo efetuadas pela empresa em carne suína e derivados para o Japão, Hong Kong, Alemanha, Holanda, e na carne de frango, para os mercado da Itália, Japão, Hong Kong, Alemanha e países do Oriente Médio. No Mercosul, as vendas estão concentradas na Argentina, até pelo fato do sócio majoritário da empresa ser o grupo argentino Bunge & Born. Para os próximos anos o objetivo é o lançamento de novos produtos acompanhando as tendências de mudanças de hábitos alimentares e, com isso, incrementação dos negócios na Europa e no Oriente Médio, além do Mercosul, onde a empresa tem maior possibilidade de crescimento no curto prazo. Razões como a desvalorização do Real, em janeiro de 1999, a exemplo das concorrentes, foram benéficas aos negócios da empresa, pois facilitaram as vendas e ainda contribuiu com a possibilidade de se fazer um reajustamento nos preços, assim como a certificação do Estado de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, como área de livre da febre aftosa possibilitou a expansão dos negócios para o exterior. A Ceval é representada no segmento de carnes pela Seara Alimentos S/A, cujo faturamento total do grupo representa 11,9% em carnes. Em 1998, foram R\$ 782,2 milhões em faturamento, sendo que dois terços desse total foram adquirido no mercado interno e o restante com as exportações.

A Aurora, no mercado interno, tanto em produtos de suínos como em frango, tem sua venda bastante concentrada nas regiões Sul e Sudeste. Como estratégia para proporcionar maior satisfação aos consumidores e oferecer produtos de maior valor agregado, foram feitos vários lançamentos de novos produtos, o que veio a ocorrer numa participação maior no mercado, além de ampliar a imagem da marca Aurora. O próximo passo será atingir um espaço maior nas

regiões já ocupadas e expandir as vendas no Nordeste e Centro Oeste. Para isso, a cooperativa tem feito convênios com frigoríficos locais, nomeadas representações e, em algumas vezes, expandindo sua planta ou implantando distribuição própria principalmente em Goiás e Mato Grosso do Sul. Segundo dados do Balanço Patrimonial, em 1999, os negócios tiveram crescimento da ordem de 13% nos produtos industrializados. No ranking nacional, a Aurora se posiciona em terceiro lugar no mercado de suínos e em oitavo no de aves.

No mercado externo, o impacto gerado pela desvalorização do real, em janeiro de 1999, foi benéfico para o aumento do volume exportado pela cooperativa, mas segundo as informações dadas em nossa pesquisa de campo pelo departamento comercial, houve a necessidade de uma readequação nos preços praticados. Países tradicionais importadores impuseram ajustes por conta da desvalorização cambial, além do que a Argentina impôs barreiras de ordem sanitária, além de questionar a prática de *dumping*. O maior volume de exportação se deu por produtos industrializados de suínos para o Oriente Médio, Europa e Japão, enquanto no Mercosul, a Argentina foi o maior parceiro. Para os próximos anos a meta é aumentar em até 20% o volume faturado com as exportações através de novidade de novos mix de produtos direcionados para hábitos alimentares específicos na Europa e Oriente Médio. Na carne de frango, o grande parceiro é a Alemanha, Holanda e os países asiáticos como Hong Kong e Japão. No Oriente Médio, as exportações de frango têm crescido significativamente e é o mercado de maior expansão nesse segmento para a cooperativa no momento. Em nível de Mercosul, tanto em suíno quanto em aves, o grande comprador tem sido a Argentina, mas dado os constantes problemas de ordem adversa nas negociações, a cooperativa já está viabilizando outros negócios com o Uruguai e o Paraguai, e o próximo passo será o Chile. As vendas são feitas através de representações e escritórios próprio que a cooperativa mantém em todo o mundo e por acordos governamentais.

Quanto à distribuição final, em que pese ao mercado interno, é feita por varejistas, principalmente pelas grandes redes de supermercados, que tem no ambiente atual do Brasil, sofrido significativas transformações com o crescimento das redes varejistas de auto-serviços pela aquisição de grupos nacionais por grupos internacionais, provocando, com isso, mudanças nos relacionamentos das indústrias que procuram-se adaptar a essa conjuntura e ser parceiras destas grandes redes. Para atingir os objetivos traçados e expostos anteriormente, as empresas processadoras promovem a especialização de sua equipe de vendas, por canal e região, e lançam a cada ano novos produtos, e se fazendo-se presentes em diversos estabelecimentos, utilizando

portfólios de serviços de varejo com soluções diversas de *merchandising*, troca eletrônica de informações entre clientes e fornecedores, reposição contínua e gerenciamento de categorias.

No mercado externo, o gargalo maior, no momento, é a falta de uma política comercial externa brasileira, pois o crescente volume das exportações tem sido feito depois de embates constantes com os clientes, resultando em reduções dos preços médios. Os países clientes, por terem preferências específicas, transformam o mercado global em regiões distintas. O peito sem osso é, em sua maioria, destinados aos países da União Européia, o Japão prefere a carne escura (cortes de coxa com sobrecoxa sem osso) e parte das asas, os países asiáticos adquirem asas inteiras e em partes e coxas com sobrecoxa, e o mercado do Oriente Médio é tradicional importador e consumidor de frango inteiro, sem miúdos. Já os pés têm em Hong Kong seu principal mercado. Na composição percentual da receita líquida no mercado externo, os processados/cortes de suínos tiveram uma redução média de 2,5 para 2,4% entre os anos de 1998 e 1999. Já os elaborados/processados de aves aumento no mesmo período de 1,4 para 4,7%; os cortes especiais das aves, de 9,7; para 12,9% e os inteiros de aves, de 10,6 reduziram-se para 10,1%, conforme Aurora (1999).

Uma das maiores preocupações das agroindústrias no momento, sem dúvida é a busca de novos mercados. No Brasil, no mercado interno o crescimento dos volumes frigorificados de carnes nessa década foi, em média, de 6,3%, e o que se viu foi o aumento da comercialização de cortes mas com a redução das vendas de inteiros. Houve crescimento na produção de industrializados, o que provocou aumento na demanda maior por carnes de suínos como matéria prima. O expressivo crescimento veio, além dos pesados investimentos em inovações tecnológicas e em desenvolvimento de novos produtos, também pela campanha expressiva de marketing. Os pratos mais vendidos foram os que simplificaram os preparos para a refeição distribuídos entre fatiados, industrializados, congelados, temperados, festas, bem como os produtos da linha *ligh* e linha infantil, etc.

No mercado externo, o incremento da competitividade foi em decorrência da desvalorização do real frente ao dólar, o que levou as exportações a alcançarem níveis ótimos. As empresas prosseguiram com a abertura de novos mercados, sobretudo no Leste Europeu e no Mercosul, os produtos industrializados tiveram aumento significativo, onde foram abertos novos canais de vendas para fixar definitivamente suas marcas nesse mercado. As empresas preocupadas com o certificação buscaram alcançá-lo dentro dos princípios da Qualidade Total. Esse princípio, está baseado na Satisfação do Cliente, Gerência Participativa, Desenvolvimento

Humano, Constância de Propósito, Melhoria Contínua, Delegação de Poder, Gerência de Processos, Informação e Comunicação, Garantia da Qualidade e Busca da Perfeição.

A certificação mais utilizadas pelas agroindústrias é dada pela *Bureau Veritas Quality International*, (BVQI) uma renomada empresa inglesa, com larga experiência mundial e com diversos certificados emitidos no Brasil. Os certificados ISO têm validade para o Brasil, Alemanha, Holanda, Inglaterra e Suíça, todos importantes mercados para as agroindústrias de carnes. Finalizando essa década, sem dúvida o balanço analisado no setor foi positivo, com expressivo crescimento tanto na produção quanto no consumo e na segmentação do produto, fatos esses analisados por esse trabalho em todos os capítulos. A reestruturação das empresas líderes seguiu uma tendência natural em todos os setores, pois é uma prática em nível mundial, e isso veio a fortalecer as raízes da organização moderna e competitiva, para enfrentar as mudanças seguidas no cenário internacional e obter formas de proteção de seu mercado para enfrentar concorrentes, tanto internos quanto externos. Para reduzir sua vulnerabilidade às flutuações, as empresas líderes entram no mercado externo, onde atuam com produtos de maior valor agregado e diversificam as cadeias de produção, entrando em áreas afins, como aproveitamento de economias de escalas e escopo, tais como na produção de margarinas, óleos, sucos, etc, além de lançarem novos e vários produtos a cada ano. Essa atuação garante a elas maior flexibilidade no destino de sua produção e, ainda, pode estabelecer uma complementaridade entre mercado interno e externo no que tange à comercialização, que lhes confere vantagens comparativas.

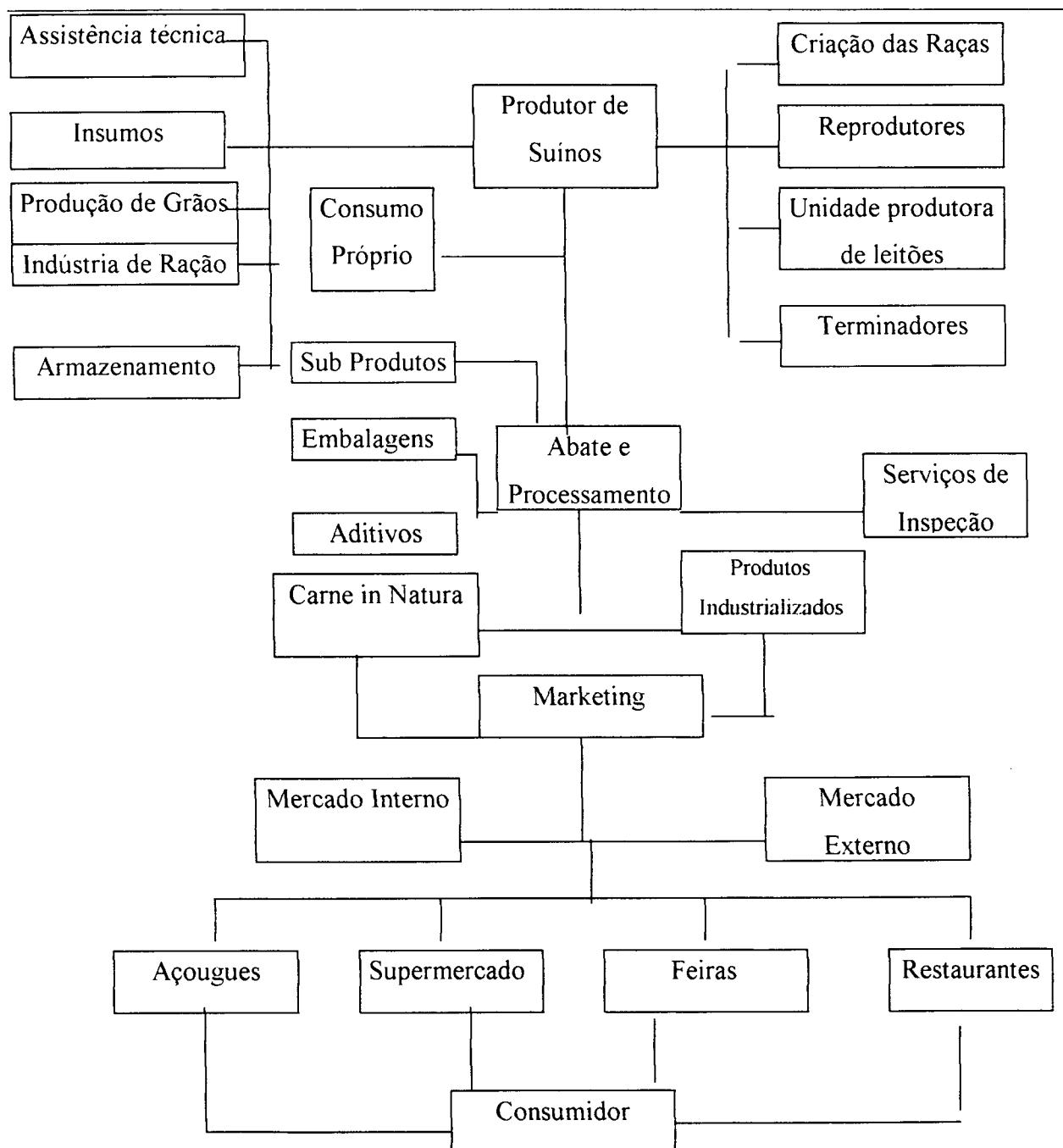
4.2 REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA CADEIA PRODUTIVA DE SUÍNO E FRANGO NOS ANOS 90

A) Setor de Suínos

Uma cadeia produtiva mostra relacionamentos (encadeamentos) entre as diversas fases por onde passa um produto, desde os fornecedores de insumos até o destino final da produção, buscando a satisfação do consumidor Haddad *et alii* (1999). Para se atingir esses objetivos, inúmeras atividades e atores participam do processo, entre eles estão um conjunto inter-relacionado de componentes ou variáveis organizadas através do estabelecimento de contratos ou não (quase integração ou sistema híbrido), visando a, principalmente, reduzir custos de produção e transação. Essas diversas etapas da cadeia produtiva de carnes suína estão representadas no quadro 11 abaixo, onde destacamos os principais componentes da cadeia e seu nível de

relacionamento, não representando assim, a troca física de produtos, mas as relações entre os componentes da cadeia e o processo de coordenação existentes.

FIGURA 1: Cadeia Produtiva de Suínos



Fonte: Talamini & Kimpara (1994) *apud* Haddad *et alii* (1999, p. 139).

Nota-se a interligação entre os diversos elos da cadeia representada na figura 1 como sendo necessário que em todos esses componentes, que são variáveis autônomas, porém

dependentes umas das outras, funcionem de um modo harmonioso⁴. O processo de produção começa com a seleção das raças, ou seja, a genética, que no caso a busca, é para o suíno com pouca banha. Os leitões são gerados por inseminação artificial nas fêmeas com sêmen de reprodutores que é coletado, e de posse do sêmen, é introduzido nas matrizes, diluído e aplicado por funcionários das agroindústrias nas granjas. Os leitões produzidos a partir das matrizes, permanecem sendo criados até 22 quilos ou 56 dias, e depois no próximo ciclo, são engordados por outro integrado, até 170 a 180 dias, correspondendo de 110 a 120 quilos, para depois serem abatidos. Cada ciclo exige instalações específicas e isoladas umas das outras, e cada fêmea geram de 12 a 14 leitões por cria, sendo que, em média, 2 a 3 morrem na amamentação. Considerando 2 gestações por ano são desmamados de 22 a 24 leitões por fêmea ano, índices mundialmente excelentes.

Ao término do processo de engorda, as agroindústrias coletam esses animais para serem abatidos e, uma vez prontos para serem comercializados, essa carne é enviada para as unidades de distribuição, na sua maioria de propriedade das processadoras localizadas em regiões estratégicas, e daí para as redes de supermercados ou estabelecimentos comerciais do ramo de carne para chegar ao consumidor final. Em caso de exportação, as vendas normalmente são feitas a distribuidores dos países importadores e esses, para as redes varejistas. Vale lembrar que em toda a fase de criação do suíno, a ração, assistência técnica de manejo, sanitária, gestão, insumos, entre outros são fornecido pelas agroindústrias aos parceiros.

A habilidade dos produtores em adotar e adaptar-se rapidamente a essas novas tecnologias, juntamente com a capacidade dos técnicos em orientar apropriadamente os produtores nessa linha de transição para um moderno sistema de produção, pode ser a chave para uma sobrevivência representada por uma maior produtividade com menores custos de produção. Trata-se de uma forma de se produzir grande quantidade de proteína em um pequeno espaço físico, ocorrendo com a consorciação entre agricultores suinocultores uma força importante no desenvolvimento das regiões de origem. Como toda a atividade econômica, a

⁴ Cabe a cada ponto da cadeia buscar o aprimoramento, sem contudo, esquecer que o funcionamento tem que ocorrer de forma em que todos estejam afinados com o objetivo final. É necessária uma perfeita integração e sincronização entre a genética e a nutrição, consideradas matérias primas, com as áreas de suporte da linha de montagem, ou seja, as instalações, o manejo e os recursos humanos, de modo que a área de produção, com o setor de processamento e o destino final (distribuição), estejam perfeitamente afinados, afim de que os efeitos das forças negativas à produção, representados pelos ambientes adversos, sejam controlados e minimizados ou, preferencialmente, eliminados. Além disso, para que essa atividade cresça e permaneça viável economicamente, é absolutamente essenciais um constante trabalho de modernização, adaptação e melhoria da qualidade de todos os fatores acima citados que estão diretamente envolvidos com o produto final.

cadeia agro-industrial da carne suína está organizada por meio de estabelecimento de contratos, e a produção de suínos opera no mercado com a utilização do capital (próprio e empréstimos financeiros) do trabalho (familiar e assalariado), devendo gerar um resultado econômico que remunere o capital empregado e aporte um lucro, sob a forma de necessidades familiares ou de salários. Hoje, em quase todas as regiões, cerca de 90% da denominada atividade suinícola comercial acontecem no meio do sistema de integração agro-industrial. Nesse sistema, os produtores integrados responsabilizam-se em criar os suínos dentro das determinações técnicas estabelecidas pelas agroindústrias. Estas, por sua vez, se comprometem a fornecer a assistência técnica, parte dos insumos e a receber a totalidade da matéria prima ofertada. Os formatos de integração possuem diferenças entre as diversas agroindústrias, mas basicamente são constituídos por produtores de ciclos completos e por aqueles especializados numa fase do ciclo produtivo – produtores de leitões, matrizes, reprodutores ou terminadores.

Os produtores de ciclo completo efetuam todo o processo, da produção de leitões até a terminação dos mesmos. Possuem uma maior autonomia no processo produtivo, pois além das instalações e da mão de obra, são proprietários do material genético (matrizes e reprodutores) e, normalmente, preparam a ração na propriedade. Esse sistema praticamente não se utiliza mais na região Oeste de Santa Catarina, somente por alguns poucos produtores que insistem em não se adequar ao novo processo produtivo e querem autonomia na hora de vender o seu produto.

Os denominados parceiros geralmente têm sua propriedade num raio de até 50 quilômetros da processadora e se especializam numa fase da produção: os que operam na primeira fase do ciclo trabalham com as avós – que irão gerar as matrizes, ou segundo ciclo, cuja criação é dividida entre a agroindústria e o parceiro integrado. A forma de remuneração corresponde a uma participação sobre o valor total do mesmo, que é variável em função do desempenho obtido. Alguns serviços são prestados de forma terceirizada como o transporte, tanto de suíno do produtor para as agroindústrias ou dos produtos prontos para a distribuição, e dado o aporte dessas empresas, o acompanhamento de custos é uma questão de sobrevivência razão pelo qual terceirizam o transporte que é um serviço de alto custo.

Os terminadores parceiros, de um modo geral, participam apenas com as instalações e a mão de obra, sendo responsabilidade da agroindústria o fornecimento dos animais e insumos necessários (alimentação, medicamentos transportes etc.) ao processo produtivo. A geração e adaptação de tecnologias são necessárias ao aumento da atividade, melhoria da qualidade e

redução dos custos da suinocultura, e os serviços de assistência técnica que são efetuados pelas agroindústrias se constituem em fator relevante para o suporte da atividade.

A grande mudança ocorrida na década de 90, na área de produção, é que todos os produtores estão se tornando especializados numa etapa do processo e incentivados ou mesmo sob a pressão das agroindústrias processadoras, e esses têm aumentado sua participação no conjunto da atividade, como forma de buscar vantagens de redução de custos, principalmente no transporte entre a propriedade e o frigorífico, pois a atividade com maior produção gera mais matéria prima por lote e possibilita vantagens com a distribuição de ração e assistência técnica. Ao mesmo tempo, a ração está sendo fornecida diretamente pela agroindústria (seguindo o modelo avícola) e não mais produzida na fazenda, como era até alguns anos atrás.

Nesse processo, o que se percebe, é que as economias de escalas estão empurrando a suinocultura para fora do setor da agricultura familiar diversificada. Tomando como exemplo, no caso da suinocultura catarinense, passou de 67 mil suinocultores, no ano de 1980, para 24 mil em 1995. ou seja, num período de 15 anos ocorreu uma exclusão de 43 mil produtores. Isto tem acontecido também pela mudança na estrutura produtiva e no perfil tecnológico da suinocultura, que nos anos 90, sofreu significativas alterações. Nesse período analisado, ocorreu uma diminuição no número de propriedades com suínos (26,5%) e na quantidade de produtores que tinham na suinocultura sua principal atividade (55,0%) indicando uma forte concentração da produção.

TABELA 19: Santa Catarina – Rebanho Suíno, Propriedades e Produção – 1985 - 1996.

REBANHOS	1985	1996	VARIAÇÕES %
<u>REBANHO GERAL</u>			
PROPRIEDADES (N.º)	177.895	130.819	-26,5
EFETIVO TOTAL (cab)	3.185.301	4.535.571	42,4%
PRODUÇÃO (cab)	3.323.831	7.821.781	135,3
<u>REBANHO INDUSTRIAL</u>			
PRODUTORES (N.º)	54.176	24.382	-55,0
EFETIVO INDUSTRIAL (cab)	1.815.587	3.388.035	86,6
PRODUÇÃO (cab)	2.324.740	6.515.375	180,3

Fonte: Revista Suinocultura Industrial, ago/set/99, p.13

Miranda (1999, p. 14) afirma que “as agroindústrias justificam a concentração como um ajuste natural e necessário a uma maior competitividade do setor. Essa concentração não decorre de uma estratégia única, mas, normalmente, decorre de dois fatores simultâneos. O primeiro é

conseqüência da busca por melhores índices de produtividade, o que faz com que os produtores com menor escala de produção, especialmente os de ciclo completo, sejam forçados a aumentar o seu plantel, ou então, a se especializar numa determinada fase do ciclo produtivo, quer seja como produtores de leitões ou terminadores. O segundo fator está relacionado a aspecto logístico da agroindústria, uma vez que as mesmas evitam integrar produtores que estão muito distantes de sua planta de abate. Algumas empresas estabelecem a distância máxima de 60 Km como limite máximo para incorporar um produtor ao sistema de integração”.

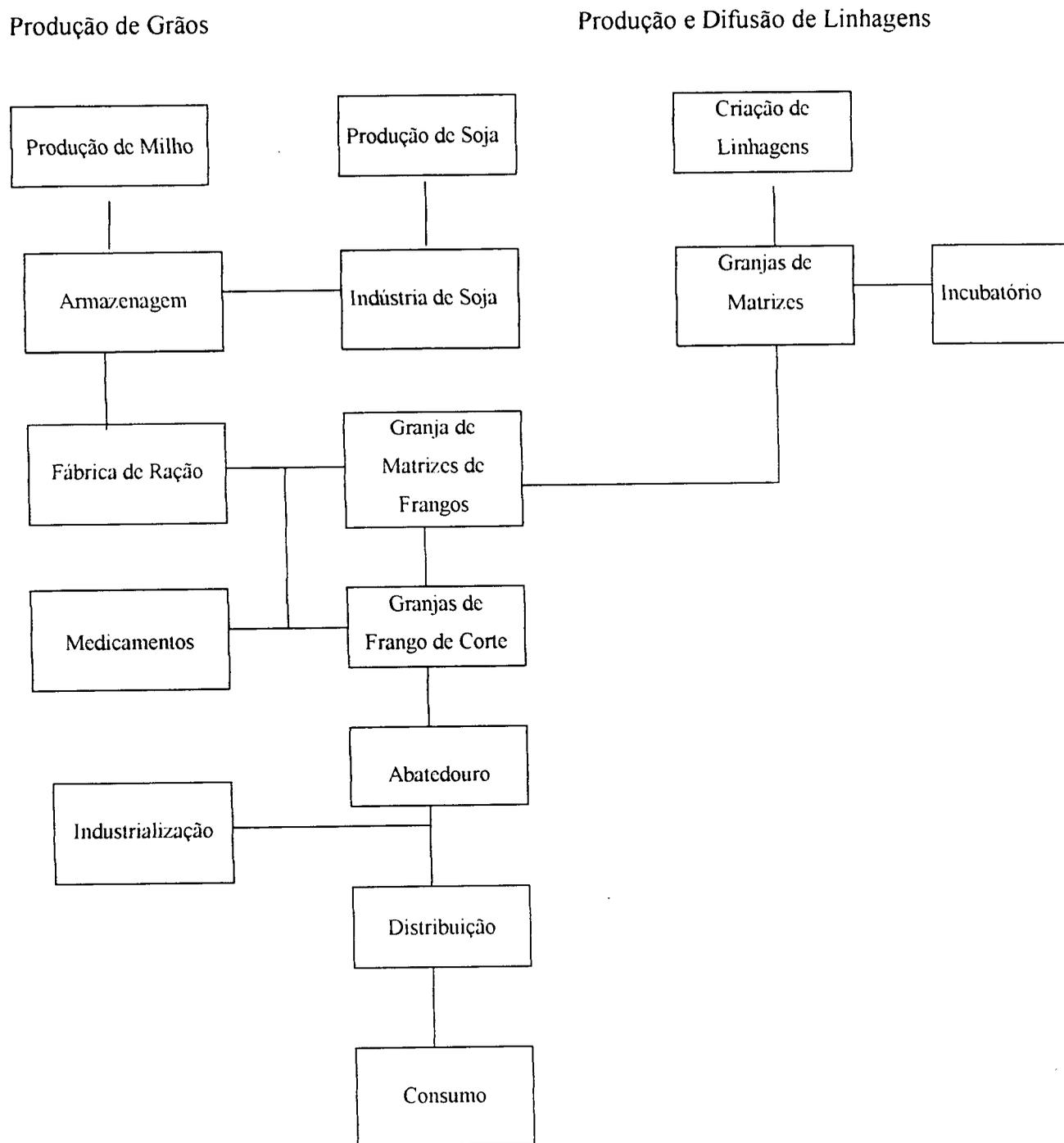
Ainda Miranda (1999) diz que “a combinação desses fatores tem concentrado uma grande população suínica em diversas regiões. Como conseqüência, aumentam os problemas de poluição. Estima-se que na região Oeste Catarinense, há uma população de três milhões de suínos, produzindo anualmente 10,8 milhões de metros cúbico de dejetos, e isto tem se caracterizado no principal problema de poluição ambiental, comprometendo os recursos naturais e colocando em xeque a própria sobrevivência da cadeia suínica, ocasionado um dilema, que sob o ponto de vista comercial a integração é importante para as regiões, do ponto de vista ambiental constitui-se na principal fonte de contaminação dos recursos naturais”.

Outro aspecto preocupante verificado na pesquisa de campo foi que, com a especialização na produção, inseriram-se alguns produtores que não possuem terra para utilizar os dejetos dos suínos como matéria orgânica. A sua área representa apenas a extensão necessária para construir as pocilgas e os galpões de apoio. Com isso, acumulam-se os dejetos nesses locais tornando insustentável a situação, ocorrendo problemas ambientais que terão que ser resolvidos com urgência caso a atividade queira-se expandir ainda mais em Santa Catarina.

B) Setor de Aves

O conjunto de atividades avícolas evoluiu da criação doméstica e utilização de abatedouros rústicos para sistemas produtivos integrados, com frigoríficos de grande capacidade organizacional e tecnológica, processos flexíveis, ágeis e capazes de atender segmentos diferenciados do mercado. Assim como na cadeia de carne suína, a industrialização de aves apresenta formas específicas, grande avanço tecnológico, dentro de um ambiente de intensa concorrência, onde cada elo do conjunto que forma a cadeia depende do outro e tem que funcionar dentro de uma logística ordenada para que haja aproveitamento total de todas as variáveis incidentes sobre a produção, de modo que o objetivo final, que é o produto para o consumidor, contenha a maximização dos benefícios que a atividade pode criar. Essas diversas etapas da cadeia produtiva de carne de frango estão representadas na figura 2.

FIGURA 2: Cadeia Produtiva de Frango



Fonte: Nicolau (1994, p. 131).

O setor de carne de frango apresenta dois sistemas de integração da produção: o independente e o integrado. O sistema independente, foi muito utilizado até o início dos anos 90, e é formado por pequenas empresas que fabricam suas ração, fazem o abate, possuem matrizeiros e engordam as aves para o abate. O sistema integrado apresenta como característica básica um único comando operacional, que coordena as operações de criação de matrizes e

incubação de ovos, produção de ração para aves, abate e distribuição, bem como a função de engorda do frango. Esse sistema está caracterizado pela figura 2, e apresenta-se como uma das mudanças ocorridas no setor de frango nos anos 90.

No caso do sistema integrado, conforme caracterizado na figura 2, a produção inicia com a primeira geração das matrizes (avós), cujos ovos férteis, depois de incubados, produzem as matrizes, ou segunda geração. Os ovos férteis de matrizes, depois de incubados, geram os pintainhos. A produção nos matrizeiros tem como finalidade produzir pintos de um dia a serem alojados nas granjas de criação. Junto à granja de matrizes, situa-se um incubatório, uma vez que os ovos colhidos, depois de selecionados, devem ser incubados em no máximo dez dias.

Pela facilidade de transporte de pintos de um dia em veículos climatizados, as granjas de matrizes podem situar-se em maior distância das granjas de frango, para atender à condição sanitária e à eventual necessidade de especialização dessa atividade. As granjas de frangos também devem localizar-se de forma dispersa espacialmente devido a necessidades sanitárias⁵. Tal dispersão depende do padrão fundiário e da disponibilidade de mão de obra. Esta é a razão fundamental que explica o desenvolvimento da avicultura em regiões coloniais, onde a densidade de produtores é maior, e menor o padrão fundiário, do que nas regiões de planícies produtoras de grãos. Regiões de relevo acidentado, como as regiões de Concórdia/SC e de Amparo/SP, são particularmente requisitadas, pela maior densidade de mão de obra e pelo fato de os morros constituírem uma cortina natural de isolamento entre granjas.

O desempenho das granjas de frango tem grande importância para a eficiência de toda a cadeia produtiva, uma vez que confluem para as granjas dois fluxos: o fluxo de grãos na forma de ração, e o fluxo de material genético, na forma de pintos de um dia. A granja de frango é, então, a responsável pela taxa de conversão alimentar, através da qual os dois fluxos transformam-se em apenas um fluxo de frango vivo para abate. Desse ponto de vista, o desempenho das granjas de frango é muito mais relevante para o sucesso da cadeia do que sugere a análise de custos e de agregação de valor. A engorda dos pintainhos é feita por parceiros exclusivos, integrados, muitos deles também produtores de suínos e num raio de distância de até 50 quilômetros da processadora. Por ser matéria prima, o frango é abatido com diferentes pesos

⁵ Pode se dizer que, se não fosse por necessidade sanitária, este conjunto de atividades poderia ser concentrado dentro de uma grande fábrica, à semelhança das atividades industriais.

finais e, por conseqüência em diferentes idades, de maneira a atenderem às exigências de cada segmento da cadeia consumidora.

No sistema independente, ainda utilizado por agricultores que não estão ligados a um abatedouro, os proprietários de granjas podem adquirir toda a ração de fabricantes especializados; e criar, desde a matriz reprodutora que gerará o pintainho, até a fase final de abate. Nos anos 90, esse processo têm mudado, por conta de uma maior especialização e na busca de segurança, os produtores tem optado pelo processo de produção especializado a exemplo dos suínos, já que toda a responsabilidade do sucesso da produção cabe às agroindústrias e o agricultor só precisa seguir as orientações dadas.

A produção de ração pode ter organização diversificada conforme o sistema de criação vigente, mas no sistema integrado, isso mudou nos anos 90, pois a produção de ração é centralizada numa fábrica própria, localizada, de preferência, no centro do conjunto de granjas de frango, para reduzir custos de transporte, uma vez que é relativamente intenso o volume de carga transportada entre as granjas e a fábrica de ração: por exemplo, um aviário de 12 mil aves exige o transporte de cerca de 24 ton de ração em seis viagens. Uma vez atingida a idade e peso adequados, em função da taxa de conversão alimentar e de requisições do mercado, o frango vivo deve ser imediatamente abatido, sob pena de queda de desempenho na conversão. Os custos de transporte de frango vivo são também importantes para o arranjo organizacional da produção, devido ao custo de transporte propriamente dito e devido a problemas de quebra de peso em transporte a longa distância. Por exemplo, um aviário de 12 mil aves requer o transporte das aves vivas para abate, em geral em cinco viagens. Na tabela 20, temos o coeficiente técnico da avicultura integrada de Santa Catarina entre 1985 e 1999.

TABELA 20: Coeficiente Técnico da Avicultura Integrada de Santa Catarina 1985 - 1999.

	1985	1999	Varição (%)
Avicultores (No)	4220	9084	115,26
Produção (mil ton)	494	1.104	123,48
Mortalidade (%)	3,00	3,00	-
Peso Vivo (kg)	2,10	2,24	1,06
Idade de Abate (dias)	46	42	(-8,69)

Fonte: Agroindústrias. Elaboração: Instituto Cepa/SC, pesquisa de campo.

A tabela 20 mostra que o número de avicultores cresceu 115,26% enquanto a produção cresceu 123,48%. Isso indica que, em 1999, o avicultor integrado é mais produtivo que em 1985, pois nesse período o número de avicultores aumentou menos que a produção obtida pelos mesmos. Esse aumento de produtividade pode estar explicado pelo aumento do peso vivo e da redução da idade de abate entre 1985 e 1999 devido à melhor tecnologia aplicada na produção nos anos 90. Apesar de ter havido aumento do número de avicultores quase na mesma proporção da produção, isso não reflete em quantidade de integrados e novas propriedades, pois o que ocorreu foi uma concentração em que os integrados que conseguiram se adaptar ao sistema de especialização mais rapidamente se estabeleceram na atividade e ainda aumentaram o número de aviário em sua propriedade. As informações são do Instituto Cepa.

Os produtos oriundos do abatedouro são: frango inteiro congelado ou resfriado, frango em partes embalado para o consumo final e carne de frango destinada ao segundo processamento ou industrialização. O sistema de distribuição do produto final consiste de unidades atacadistas e de unidades de comércio varejista. Devido a perecibilidade do produto, as unidades atacadistas são controladas pela firma proprietária do abatedouro, seja via integração, seja via concessão de franquias. Sua estrutura consiste de filiais nos principais centros consumidores, com câmaras frias, frota de veículos para distribuição local e equipe de vendedores. Já as unidades de comércio varejista são independentes. Em muitos casos, o fluxo de produto dá-se diretamente dos abatedouros para grandes estabelecimentos de varejo, ou, no caso de exportação, diretamente para os navios com *containers* fechados e inspecionados no próprio abatedouro. Do ponto de vista organizacional, o conjunto de atividades relativas à produção de milho e à produção e esmagamento de soja, com derivação de farelo, é governado por empresas e cooperativas independentes do conjunto de atividades de criação/abate de frangos. As transações entre o segmento de grãos e os sistemas de criação são governadas basicamente pelo mecanismo de mercado.

Nos anos 90, o sistema de transação entre o segmento de grãos e os sistemas de criação tem mudado, pois o processo de produção de grãos não era feito pelas agroindústrias. As razões para a não integração são, basicamente, a homogeneidade do produto, a pulverização da oferta e, em menor grau, da demanda, a existência de mercado internacional atuante (especialmente no caso da soja). O único elemento que tende a favorecer a integração é a concentração da demanda e da oferta no caso de farelo de soja. Neste caso, o fato de uma grande empresa criadora de frango/suíno consumir elevada fração do farelo produzido por outra empresa localizada na

região, por um lado, torna a relação praticamente bilateral, com todas as dificuldades de transação que tal situação acarreta, e, por outro, permite o aproveitamento de economias de escala que existiriam com a compra no mercado. A integração da indústria de soja com a de frango (e de suínos) evita riscos ao internalizar a transação e proporciona o aproveitamento das economias de escala da mesma forma que a não integração, mas o fato das transferências internas serem balizadas por preços de mercado indica que os ativos não são idiossincráticos.

O principal produto da cadeia é o frango inteiro, congelado ou resfriado, mas nos anos 90, registrou-se crescente participação dos produtos partes de frango e frango industrializado, seguindo tendência internacional, particularmente os Estados Unidos. Apesar de ter grande homogeneidade, sendo basicamente uma *commodity*, o frango inteiro ou em partes apresenta diferenciações conforme o mercado a que se destina: o mercado do Oriente Médio adquire frangos inteiros de pequeno tamanho (em torno de 1 kg); o mercado argentino prefere frangos grandes (2,5 kg); o mercado asiático adquire partes de frangos cortados de modo característico, Perdigão (1999).

No Brasil, entretanto, devido ao baixo nível de renda, o preço é variável fundamental na definição de compra por parte do consumidor. Os produtos industrializados principais são presuntos, hambúrgueres, pastas, pedaços empanados, salsichas etc. Por terem maior agregação de valor, os produtos industrializados são utilizados pelas empresas mais modernas para atender a consumidores de maior poder aquisitivo, num procedimento análogo ao da discriminação de preços e apropriação do excedente do consumidor. Os subprodutos são as farinhas de carne, de pena e de sangue, que se destinam a integrar a própria ração das aves ou para a produção de ração de outros animais (cães, principalmente).

Por suas características particulares, as possibilidades de estocagem na cadeia são mínimas nas etapas de produção e abate e de distribuição. A formação de estoques na cadeia restringe-se ao insumo agrícola, milho e soja, os quais são estocados por grandes produtores agrícolas e por cooperativas, sendo que o milho tem seus estoques financiados por crédito do EGF do Governo Federal, e a soja tendo seus preços determinados pelo mercado internacional. Por outro lado, as possibilidades de estoque do frango congelado são limitadas pelo alto custo de armazenagem em câmaras frias. Esses estoques destinam-se apenas a atender necessidades de gerenciamento de vendas ou de compor lotes maiores para exportação.

Portanto, o ciclo operacional completo da cadeia, compreendendo as atividades criação de matrizes, criação de frango, abate e distribuição no atacado e varejo, estendem-se, de forma contínua e sem interrupções o que se constitui numa característica fundamental para a organização da cadeia. A localização do sistema de criação depende de consideração sobre custos de transportes, problema sanitário e disponibilidade de mão-de-obra. Além dos transportes internos ao sistema, os transportes externos importantes são os de grãos, a partir das regiões produtoras, e o de frango abatido para o mercado consumidor.

O primeiro tipo é mais barato por tonelagem, pois é transportado por caminhões convencionais que oferecem maior possibilidade de frete de retorno; o segundo tipo exige veículos frigoríficos, de maior custo e maior dificuldade de frete de retorno, mas tendo a seu favor a taxa de conversão média de 2 kg de ração por menos de 1 kg de frango abatido. A favor da localização pelo mercado consumidor existe também a vantagem de oferecer o produto resfriado, que deve ser consumido em 10 dias após o abate, no máximo, e o maior contato com o segmento de distribuição e com o mercado consumidor. Além dos custos de transporte, a localização do sistema de criação deve levar em conta a disponibilidade de mão-de-obra e a dispersão das granjas, de forma a prevenir problemas sanitários e a não encarecer os transportes internos.

Considerados estes fatores em conjunto, o fato de grandes empresas operarem com muitas plantas abatedouras e o grande número de países produtores de carne de frango em todos os continentes mostram a importância da proximidade do mercado consumidor e do problema sanitário. Mas a proximidade das áreas de produção de grãos pode conferir vantagem adicional em termos de melhor logística de transportes. Nesse sentido, não se pode dissociar o desenvolvimento da avicultura brasileira na década de 70 do grande crescimento da cultura de soja no mesmo período na região Sul. Da mesma forma, o movimento das integradoras do Sul para São Paulo e Centro Oeste pode ser determinado, entre outros fatores (como incentivos fiscais, aquisição de abatedouros existentes a baixos preços), pela proximidade do mercado consumidor e das novas regiões produtoras de grãos. O grau de concentração cresce com a complexidade tecnológica e gerencial dos seguimentos e exige processos produtivos mais elaborados e intensos esforços de vendas (gastos com propaganda e gerenciamento da cadeia de frios), que são acessíveis a poucas empresas, enquanto o abate e a comercialização de produtos

pouco sofisticados (como frango resfriado ou congelado inteiro e mesmo em cortes) têm baixas barreiras à entrada.

Finalizando, cabe destacar que a adoção das novas tecnologias, em especial na genética e na automação do abate e processamento, bem como do desenvolvimento de novos produtos, associada a uma melhor coordenação da cadeia determinada pela relação contratual entre produtores e indústria processadora, proporcionou mais competitividade ao setor e conseqüentemente, redução nos custos, enquanto que as inovações de caráter incremental deram-se de forma concomitante a expansão de novas estruturas de governanças, que possibilitaram a coordenação eficiente dos vários agentes independentes. O resultado desse processo foi a reestruturação de um subsistema do *agribusiness*, cujo grau de eficiência técnico econômico foi capaz de proporcionar uma oferta de carnes de aves e manter níveis relativamente elevados de exportações, além de provocar uma queda no preço relativo à carne de frango vis-à-vis o preço da carne bovina. Quanto à alimentação das aves, a ração apresenta-se na forma mais completa (milho, farelo, vitaminas e minerais) e concentrada (farelo, vitaminas e minerais). Nos anos 90, em virtude do avanço na área da genética e das novas exigências alimentares das aves, houve necessidade de introduzir ingredientes mais puros, digeríveis e acumuláveis, que foram acrescentados aos ingredientes básicos das rações. Assim, as empresas produtoras de ração precisam aprimorar cada vez mais o atendimento personalizado, o que pressupõe um acompanhamento que vai da produção de matéria prima até a fabricação de ração

4.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A década de 90 foi marcada por profundas mudanças nas ações das agroindústrias de carnes de suíno e frango, provocadas pelo esgotamento do padrão de desenvolvimento e pelas mudanças nos hábitos de consumo, visando atender determinados tipos de consumidores que passaram a demandar produtos de qualidade e maior valor agregado. Dentro dessas novas tendências e oportunidades, houve uma verdadeira reestruturação comercial onde a tônica dos anos 90 passou necessariamente pela diversificação e diferenciação dos produtos, como formas de ganhar vantagens monopolistas e conseguir novos nichos de mercados. As mudanças nas formas de consumo e de hábito influenciaram de forma definitiva as agroindústrias de carnes a se moverem para a produção de novas linhas de produtos e na diferenciação a cada ano e a se inovarem induzidas pela mudança nos padrões de vida do consumidor dada a existência de uma demanda que direciona para a busca da qualidade aliada a perfeição e preços reduzidos,

resultando na intensificação da concentração dos mercados e uma maior centralização do capital. Com isso, anualmente as grandes empresas de carnes de suíno e frango lançaram novos produtos e aprimoraram os existentes.

Diante de um mercado altamente exigente, as inovações em processos e produtos refletiram em aumento de espaços nos mercados tanto em nível interno quanto externo, e a busca pela certificação foi perseguida como forma de se apresentar a esse mercado a imagem de qualidade. Assim, frente ao acirramento da competitividade, a flexibilização e as formas de adaptar-se melhor aos seus clientes também marcaram os anos 90, e todos os componentes se devem estruturar-se como fonte de vantagens competitivas das empresas nos mercados interno e externo. Na forma de produzir, a especialização passou a ser perseguida com a concentração da produção, e os agricultores que mais se adaptaram às mudanças puderam aumentar sua participação no negócio, enquanto os pequenos criadores e aqueles que trabalham com o ciclo completo foram saindo aos poucos. A parceria passou a ser por etapas de produção, onde as agroindústrias fornecem desde a ração, passando pelos medicamentos a matéria prima a assistência técnica e têm como garantia um produto que será entregue no prazo e dentro das especificações de qualidade e do padrão adotado. Assim os impactos dessas mudanças trouxeram ao setor de carnes de frango e suíno uma nova configuração nas formas de gestão e na busca por qualidade, resultando numa reestruturação completa essa atividade.

CONCLUSÃO.

A década de 90 marcou a aceleração do processo de globalização e a inserção dos países e das empresas. Embora haja certo consenso quanto as principais tendências a partir da globalização financeira, comercial e produtiva, há divergência quanto à “novidade do fenômeno” e também quanto à forma de inserção. O grande aumento dos fluxos de recursos em nível internacional, acoplado às transformações referentes ao avanço nas áreas de comunicação e às inovações tecnológicas, significou mudanças extraordinárias nos modelos de organizações e administrações. Decorrente das mudanças no Padrão de Concorrência à nível mundial, essas implicaram reformulação dos setores tradicionais e criação de novos setores, com os países em desenvolvimento experimentando uma reestruturação das suas economias e das empresas, em função do fluxo de investimentos diretos destinados a eles, e do processo de abertura das suas economias, que tem implicado aumento da eficiência, do coeficiente de importações e de fomentar as exportações como desafios para empresas e governos.

No Brasil, durante a década de 90, buscando adaptar-se aos novos rumos foram implementadas políticas de reestruturação e liberalização, tendo como pano de fundo o novo paradigma industrial, fortemente baseado nas mudanças provocadas pela globalização e pela revolução telemática. A consequência foi colocar as empresas nacionais a uma maior exposição ao mercado internacional, o que as obrigou a buscarem padrões de competitividade, tendo como parâmetro o mercado externo, o que implicou profundos ajustes na produção brasileira. Em função desses ajustes as empresas foram empurradas para a obtenção de ganhos substanciais de produtividade que em grande parte, foram repassados aos preços finais, transformando o mercado, que passou a contar com uma oferta mais qualitativa e diversificada de produtos e preços mais competitivos.

Assim, os anos 90 marcaram profundas transformações no aparato técnico produtivo em diversos segmentos industriais em nível mundial. A indústria agroalimentar está envolvida nesse processo de mudanças tecnológicas e reestruturação industrial, ademais tem sua dinâmica ditada por um conjunto de atores que extrapola o âmbito específico da produção de carnes, na medida em que está inter-relacionada com a agricultura a distribuição e o consumo, sendo que as transformações nessas indústrias também atingem a indústria de processamento e vice-versa.

Dentro do setor, o seguimento de frango é o que mais sofreu alterações, tais como o desenvolvimento de novos produtos, incorporando um maior grau de tecnologia, com ganhos

significativos no desenvolvimento da genética e na taxa de conversão, maior rendimento da carcaça e redução do ciclo produtivo. Nesse período, o desenvolvimento da capacitação tecnológica das empresas e dos integrados tornou-se um elemento relevante no processo competitivo. Dentro dos novos paradigmas tecnológicos, as grandes empresas balizaram sua estratégia competitiva e mudaram a forma de organizações, alcançando posições de liderança e se consolidando como tal nessa década. Com isso, dadas às vantagens para novos mercados e as novas estratégias organizacionais, com a solidificação da estrutura vertical, conseguiram-se vantagens competitivas para as agroindústrias de suíno e frango, e melhores condições para explorar oportunidades tanto interna quanto externa.

Dessa forma, a década de 90 marcou o setor de carnes como o período em que a carne de frango teve o maior crescimento na produção entre as carnes, substituindo parte do consumo das carnes bovina e suína. Esse crescimento da produção de carne de frango acompanha as mudanças de tendências de consumo e se deu de uma forma bastante concentrada, da mesma maneira a produção de carne de suíno, somente a China foi responsável por mais de 50% de toda a produção no mundo. Nas exportações e importações, o domínio dos negócios é feito por poucos países tanto na carne de frango quanto na de suíno. Apesar do consumo ter aumentado no mundo todo esse está fortemente concentrado em alguns países.

No Brasil, o setor de carnes foi na avicultura o mais dinâmico na década de 90, acompanhando as tendências mundiais, mas de forma concentrada. A produção, que em 1990 era de 2.356 mil toneladas passou para 4.700 mil toneladas em 1999, aumentando 107%, enquanto a produção de carne suína cresceu 71,7%, passando de 1.040 para 1.786 mil toneladas, com a região Sul sendo a responsável por 50% de toda a produção de carne de frango e por 45% de todo o rebanho suíno do Brasil. Apesar de haver tendência à expansão para outras regiões especialmente para o Centro Oeste, a década de 90 ainda consolida a região Sul como a grande produtora de carnes de suíno e frango, conforme mostra o capítulo 2.

A década de 90 marca também uma nova etapa, centrada na reestruturação das articulações entre empresas e nos agentes econômicos no interior das empresas. Essas transformações mudaram o envolvimento dos diversos agentes do seu interior, envolvidos pelo processo da globalização, que aumentou a concorrência. Visando fortalecer as suas competências, processos de fusões, aquisições e outras formas de associações, foram vistas como saídas para enfrentar as mudanças ocorridas pelo impacto da globalização. Essas mudanças contribuíram para a aceleração da concentração dos negócios de carnes e para algumas mudanças

no controle acionário de grandes empresas como a Perdigão e a Ceval, além de parcerias importantes com empresas multinacionais visando ampliar o mercado e buscar vantagens competitivas. Outra forma de crescimento se deu pela preocupação com a qualidade objetivando o crescimento interno com melhoramento nos trabalhos e produtos procurando passar uma imagem de qualidade e eficiência. Assim, diferentemente dos anos 80, onde o crescimento era feito principalmente com aquisições de abatedouros menores a década de 90 pautou pela transformação no seu interior, por algumas mudanças nos controles acionários e por implantação de novas plantas, obedecendo a uma coerência estratégica e dentro dos padrões internacionais de qualidade.

No padrão de organização atual, há uma grande preocupação com as fontes de abastecimentos da matéria prima e com a sua qualidade. Na pesquisa que fizemos, vimos uma grande diversidade, mas em linhas gerais, está a tendência maior das grandes empresas da expansão industrial dos diferentes níveis de produção, principalmente na suinocultura. Isto pode ser visto a partir das agroindústrias nas seguintes etapas: pesquisa e produção do material da genética; assistência técnica e extensão rural; e rações, no caso do sistema de parceria identificado no capítulo 4. No padrão da organização da produção, temos uma tendência para a homogeneização, com as grandes empresas obtendo sua matéria prima quase totalmente de integrados e concentrando a produção. Isto vem causando problemas com os dejetos de suíno e frango, intensificando a poluição nas regiões de grande concentração na produção.

Em termos comparativos, as grandes empresas brasileiras abatedoras de suíno e frango, com exceção da genética, mais no caso do frango, dependente de importação, estão no mesmo padrão alcançado pelas grandes concorrentes multinacionais, inclusive na questão tecnológica em todos os seus elos de produção e na segmentação do produto, sendo que o entrave nessa questão esta no mercado interno, pois com as baixas rendas, as vendas se concentram mais em *commodities*, enquanto no mercado externo, principalmente para o Japão, Canadá, Hong Kong e Europa, os cortes especiais, industrializados, pratos prontos e outros na linha de maior valor agregado fazem parte dos pedidos.

Portanto, no que se refere a produtos de maior valor agregado, seu mercado é altamente dependente de uma maior renda, e no processo de concentração, o que ocorreu foi uma estrutura constituída por grandes grupos, que no caso citamos a Sadia, Perdigão, Ceval e Aurora, cujas estratégias competitivas são mais homogêneas, possuem maior barreiras à entrada de concorrente e a sua mobilidade está concentrada no setor de carnes como foco principal. Possuem elevada

presença no mercado nacional e internacional e todo o ano abrem novos mercados e lançam novos produtos. Há os grupos estratégicos intermediários, constituídos por empresas de médio porte, produtoras de *commodities* e de alguns produtos industrializados para o mercado interno e externo, com menor capacidade inovativa e significativo nível de integração vertical. Já as pequenas empresas fazem parte dos grupos cuja sobrevivência está na dependência do mercado regional e na inexistência da diversificação e diferenciação da produção

Observamos que no contexto do setor, temos as grandes empresas ampliando o espaço do mercado na produção de bens homogêneos, com maior produtividade e obtendo economias de escalas técnicas, comerciais e de marketing, elevando o nível de barreira à entrada e a mobilidade pelas vantagens de diferenciação dos produtos. Isso muda o padrão de concorrência, que no início poderíamos dizer que era um Oligopólio Competitivo. desdobra-se hoje para um Oligopólio Diferenciado. Há uma combinação da produção em massa para a produção flexível, ampliando espaço no mercado face às condições de consumo com flexibilidade restringida pela renda interna, que resulta na busca do mercado externo, possibilitada pelas vantagens comparativas assentadas na existência da matéria prima e baixa remuneração da força de trabalho além do ganho na produtividade pela qualificação tecnológica implantada no seu interior e da organização logística de distribuição e o marketing empregado.

Ao que tudo indica, é justamente no mercado externo que as grandes empresas buscaram a ampliação do processo de reestruturação, pois o mercado de *commodities* tem sua expansão contida no mercado dos países desenvolvidos, devido à população ter melhor renda, a procura tende para os produtos de maior valor de conveniência, mas, atualmente, a expansão das exportações tem sido contidas por barreiras de ordem sanitária e econômicas, obrigando as empresas a diversificarem geograficamente seus negócios, com alternativas em mercado cujas condições competitivas estejam determinadas essencialmente pelas vantagens de custos, principalmente em mão-de-obra.

Nesse ponto, parecem viver as grandes empresas um dilema entre a opção do mercado interno e externo. De um lado, o mercado interno não permite a expansão do processo inovativo que acompanha o padrão de concorrência mundial, além da baixa renda, há os problemas da distribuição para todo o país. Dada a extensão territorial, tem lugares importantes como no Nordeste, Centro Oeste e Norte do país cujas vendas são bem menores do que se poderia fazer se houvesse fabricação ou pontos de vendas nesses locais. Mesmo perto das grandes agroindústrias, os mercados locais de pequenos varejos são tomados por pequenas empresas regionais. Do outro,

lado o mercado externo está cada vez mais concorrido, com os países da Ásia e África, além da América, expandindo sua capacidade de produção, enquanto os países desenvolvidos colocam toda ordem de barreiras. A meu ver, a expansão está principalmente no melhoramento da renda interna que poderá proporcionar um potencial de crescimento, aproveitamento de economias de escalas e das instalações de abatedouros nas regiões mais distantes do Sul e Sudeste, como já vem sendo feito no Centro Oeste, no caso da Perdígão, com o projeto Buriti.

Nesses termos o que se vê é o fortalecimento das grandes empresas voltadas tanto para o mercado externo quanto para o interno, em caso do aumento do poder de compra da população, produzindo bens homogêneos e diferenciados; e outros segmentos, que no caso são as pequenas e médias, que atendem mercados regionais e locais que são atingidos de forma precária pelas grandes. É certo que a capacidade de produzir está diretamente relacionada ao grau de tecnologia e à implementação das mudanças ocorridas na década de 90, e essa necessidade se tornou fonte importante no processo de aprendizado entre as líderes da indústria no Brasil e isso lhes deu capacidade própria para inovações.

Outro ponto fundamental é que, a partir desse novo contexto de aprendizado e de organização, as agroindústrias voltam com ênfase para atividades de pesquisas e extensão rural. Buscando criar a sua própria genética em parceria com órgãos públicos como a Embrapa e a Epagri, buscam solução para o desenvolvimento, principalmente no caso do suíno de uma raça que venha a satisfazer o consumidor e seja economicamente viável, e na avicultura, em meios de reduzir o tempo de engorda do frango com menor conversão alimentar e mais peso, ganhando economia de custos para reduzir o preço final do produto. Essa preocupação se dá principalmente pela grande concorrência que existe tanto no mercado interno quanto no externo, obrigando-as a saírem na frente com novidades.

Para finalizar, devemos ressaltar que embora a pesquisa tenha sido feita em um seguimento específico da indústria agroalimentar, a da indústria de processamento de carne de suíno e frango, há uma série de questões que extrapolam, pois a indústria não é monolítica, e a compreensão da dinâmica tecnológica e das transformações estruturais constitui um grande campo para novos estudos. Há uma série de diversidade nas estruturas das agroindústrias agregada ao novo paradigma tecnológico e organizacional que está transformando radicalmente a dinâmica de atuação e isso implica em novos estudos, que poderão nos trazer respostas mais específicas sobre as questões levantadas e analisadas, sem, contudo, chegarmos numa conclusão que podemos garantir como definitiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, R. H. P. L.; GARCIA, R. C. Política científica e tecnológica para o setor agro-industrial: reflexões sobre a experiência brasileira. Campinas: POLITEC científica Ltda, NPCT/UNICAM, , 1998. p.9–119.

ANUALPEC. Perspectiva de mercado para a Avicultura de Corte. FNP Consultoria e Comércio, dez/1999a, p.293 a 317.

ANUALPEC. Perspectiva de mercado para a Suinocultura. FNP Consultoria e Comércio, dez/1999b, p.327 a 357.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS EXPRTADORES DE FRANGO (ABEF), Relatório de Diretoria, 1999.

AURORA. Relatório anual da diretoria, Chapecó, 1999.

AZEVEDO, P.F; GIORDANO, S.R. “Competitividade do Sistema Agro-industrial do trigo”. In: FARINA, E.M.M.Q. (Coord). Competitividade da Agroindústria Brasileira. Pensa-Ipea, CD-ROOM, 1998.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Informe setorial. Dez/1999.

BATISTA Jr, P. N. Globalização um mito destrutivo: In FIORI, J.L (org). Globalização: o fato e o mito: Rio de Janeiro: UERJ, 1998, p.131–145.

BAUMAN, R. Uma visão econômica da globalização. In BAUMAN, R (org) “O Brasil e a Economia Global”. Campus, Rio de Janeiro, 1996.

BELIK, W. O novo panorama competitivo da indústria de alimentos no Brasil. Campinas, Caderno da Puc Economia 6, v 6, nº 1 p. 5 a 165, jan/1998.

BELLUZZO, L.G. A questão da globalização: In: FIORI, J.L (org). Globalização: o fato e o mito: Rio de Janeiro: UERJ, 1998, p.123–130.

BELLUZZO, L.G.M; ALMEIDA, J.S.G. A crise da dívida e suas repercussões sobre a economia brasileira. In: BELLUZZO, L.G.M e BATISTA JR, P.N (org). A luta pela sobrevivência da moeda nacional. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992, p. 25–51.

CAMPOS, R.R. Tecnologia e concorrência na indústria brasileira de carnes na década de oitenta. 1994. 211 p. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

CARVALHO, Jr, L. C. As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícola e suinícola brasileira, 1997. 274 p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CEVAL. Relatório anual da diretoria, Itajaí, 1999.

CHESNAIS, F. “A globalização e o curso do capitalismo de fim de século”. In: Economia e Sociedade, n. 5, Dezembro de 1995, Campinas, (p. 1 – 30).

COELHO, C.N; BORGES, M. O complexo agro-industrial (CAI) da avicultura. Revista de Política Agrícola, São Paulo, ano VIII, nº 03, jul/ago/1999.

- CORREIA, P. G; KUPFER, D. Padrão de concorrência e dinâmica competitiva: O caso da indústria brasileira de máquinas e ferramentas. Rio de Janeiro (Texto para Discussão. IEI/UFRJ, nº 264), 1991, 28p.
- COUTINHO L.G.; FERRAZ, J.C.(coords). Estudo da competitividade da indústria brasileira. São Paulo: Papirus, 1994.
- COUTINHO, L. G. A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudanças. Economia e Sociedade. Campinas: IE/UNICAMP. N.º 1, p.69-87, 1992.
- COUTINHO, L. G. A fragilidade do Brasil em face da globalização. In: BAUMANN, R. (org.) O Brasil e a economia global. Rio de Janeiro: Campus, 1996, p. 219-239.
- COUTINHO, L.G. CASSIOLATO, J.E, SILVA, A.L.G da. (coords). Telecomunicações, globalizações e competitividade. Campinas: Papirus, 1995.
- DOSI, G. Technical change and industrial transformation. The theory and na aolication to the semiconductor industry. London. Macmillan Pres, 1984.
- ERBER, F.; CASSIOLATO, J.E. Política industrial: teoria e prática no Brasil e na OCDE. Revista de economia política, Rio de Janeiro, vol 17, nº 2 (66), abr/jun/1997.
- FERRAZ, J. C; KUPFER, D; HAGUENAUER, L. “Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria”. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATION. Statistical database. 2000.
- FREEMAN, O. “Introduction” in C. Freeman, M.Sharp e W. Walter (org). Tecnology and the Future of Europe. Londres. Pinter Publishers, (1991).
- GONÇALVES, R. *et alii*. “A nova economia internacional: uma perspectiva brasileira”. Rio de Janeiro: Campus, , 1998.
- GREEN, R. Principales tendencias de la restructuration del sistema alimentario mundial. Paris: INRA, 1993.
- GUILHOTO, J. M.; BLISCA, F. M. de M. Mercado internacional de carnes e a economia brasileira. Revista Mercado e Negócios Agropecuários, São Paulo, n.º 154, p.20-22, Ago/1999.
- HADDAD, P. R. *et alii*.(org.) A competitividade do agronegócio e desenvolvimento regional: estudo de “cluster”. Brasília: CNPQ/EMBRAPA, 1999
- HELFAND, S. M; REZENDE, G. Mudanças na distribuição espacial da produção de grãos, aves e suínos no Brasil: O papel do Centro Oeste. IPEA, (Texto para Discussão N.º 611), Rio de Janeiro, dezembro de 1998.
- HIRST, P; THOMPSON, G. Globalization in Question, Cambridge, Polity Press, Cambridge (a ser publicado por vozes),1996.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Anuário Estatístico do Brasil, IBGE: Rio de Janeiro, 1998.
- JANK, M. S. A competitividade do sistema agro-industrial das carnes no Brasil. São Paulo. PGT/USP. 1998 (Caderno de Gestão Tecnológico, p.74).
- JORNAL GAZETA MERCANTIL. São Paulo, vários números.
- KPMG. Relatórios de fusões e aquisições. São Paulo, 1994.
- KRUGMAN, P. Competitiveness: a dangerous obsession. Foreign Affairs, 73,pp. 28-44, 1994.
- KUPFER, D. Padrões de concorrência e competitividade. IEI/UFRJ, mimeo, 1991.

- LIMA, J.F, SIQUEIRA, S.H.G e ARAUJO, D.V. Relatório setorial da avicultura. São Paulo: Área de Operações Industriais da Gerência Setorial 1, do IPEA, ago/1995, 39p (versão revisada).
- MARTINELLI, Jr. O. As tendências recentes da indústria de alimentos: um estudo a partir das grandes empresas. 1ª ed. Marília. Editora UNESP/FAFESP/PUBLICAÇÕES, 1999, 192p.
- MAZZALI, L. O processo recente de reorganização agro-industrial: do complexo à organização "em rede". 1. Ed. São Paulo: Unesp, 2000, 174p.
- MIOR, L. C (1992) Empresas agroalimentares, produção agrícola familiar: a diversificação no complexo carnes de Santa Catarina. Niterói: UFF, 389 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Agrícola). Universidade Federal Fluminense, Niterói.
- MIRANDA, C.R. Suinocultura sustentável. A suinocultura no oeste catarinense e o desenvolvimento sustentável. Revista Suinocultura Industrial, Concórdia, SC, p.12-15, ago/set/1999.
- NAKANO, Y. "Globalização, competitividade e novas regras do comércio mundial". Revista de Economia Política. 14(4), out/dez,1994.
- NICOLAU, J. A. A organização das cadeias agro-industriais de arroz irrigado e frango de corte: uma abordagem de custos de transação, 1994. Tese (Doutorado em Economia) USP/FEA/IPE, p. 190, São Paulo.
- PERDIGÃO. Relatório anual da diretoria, São Paulo, 1999.
- REVISTA ANUÁRIO AVÍCOLA INDUSTRIAL, São Paulo – ano 89 nº 1062 - dez/1998/jan/1999, p. 48-98.
- REVISTA AVES E OVOS, São Paulo – v. 12, n 6, dez/1999.
- REVISTA SUINOCULTURA INDUSTRIAL, São Paulo, nº 140, ago/set/1999, p.12-16.
- RIZZI, A. T. Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria agroalimentar: O caso da indústria de frangos no Brasil. UNICAMP: Instituto de Economia, 1993. 194 p. Tese (Doutoramento em Economia). Faculdade de Economia, Campinas.
- SADIA. Relatório anual da diretoria, São Paulo, 1999
- SCHORR, H. Decisão estratégica. Indústria avícola: escala ou especialização. Revista Avicultura Industrial p 88-98, dezembro de 98/janeiro de 1999.
- SIFFERT, N. F; FAVERT P. F. O sistema agro-industrial de carnes: Competitividade e estrutura de governança. In: Seminário sobre Competitividade na Indústria de Alimentos. Campinas, ITAL / BNDES, 1998.
- SORJ, B; POMPERMAYER, M, CORADINI, O. Camponeses e Agroindústria. Transformação Social e Representação Política na Avicultura brasileira. RJ. ZAHAR Editores, 1982.
- TALAMINI, D.J.D; KIMPARA, D.I. Os complexos agro-industriais da carne e o desenvolvimento do Oeste Catarinense. Revista de Política Agrícola, v.4, n.2, p.11-4, 1994.
- TRICHES, D. Fusões, aquisições e outras formas de associação entre empresas no Brasil, São Paulo, Revista de Administração. 31, n. 1, p. 14 – 31, janeiro/março de 1996.
- VERNON, R. "International investment and International trade in the product cycle". Quartely Journal of Economics, vol. 80, nº 1, 1966.
- VILLELA, L A. Uma visão das práticas internacionais sobre a tributação dos alimentos. Revista Avicultura Industrial, São Paulo, ano 89, nº 1066, p. 5-13, maio/1999.

ANEXO**ANEXO 1: Empresas e instituições entrevistadas**

Nome	Empresa	Cargo	Cidade/Estado	Telefone
Julio César Cavasin	Sadia	Diretor de produção	Chapecó/SC	49-721-4197
Rosicler Bortoluzi	Aurora	Pesq/Desenvolvimento	Chapecó/SC	49-721-3000
Denis Pereira	Perdigão	Pesq/Desenvolvimento	Videira/SC	
Juarez	CEPA	Pesquisador	Florianópolis/SC	
Marcio A Mello	Epagri	Pesquisador	Chapecó/SC	49-323-3106
Ademir F. Giroto	Embrapa	Pesquisador	Concórdia/SC	49-442-8559
Paulo Tramontini	A .C.C.S.	Presidente	Concórdia/SC	49-442-0414