

**DANIEL LUIS ZARDO**

**AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS DO SETOR  
AGROALIMENTAR DE CARNES DE FRANGO NO BRASIL NO PERÍODO  
DE 1960-2009**

**Monografia apresentada à disciplina  
de Trabalho de Fim de Curso como  
requisito parcial à conclusão do curso  
de Economia, Setor de Ciências  
Sociais Aplicadas, Universidade  
Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Aldair Tarcísio Rizzi**

**CURITIBA**

**2009**

DANIEL LUIS ZARDO

AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS DO SETOR  
AGROALIMENTAR DE CARNES DE FRANGO NO BRASIL NO PERÍODO DE 1960-  
2009

Monografia aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

**Orientador:** \_\_\_\_\_



Prof. Dr. Aldair Tarcísio Rizzi  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas



Prof. Dr. Luiz Vamberto de Santana  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas



Prof. Dr. Pulquerio Figueiredo Bittencourt  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas

## RESUMO

O objetivo deste trabalho será entender, através de uma visão ampla obtida através da observação de alguns importantes trabalhos acadêmicos, bem como de dados disponíveis sobre o assunto, as estratégias de crescimento adotadas pelas empresas do setor agroindustrial avícola brasileiro. A indústria avícola se introduz no contexto de expansão econômica brasileira no início da década de 1960. Desde então as empresas que delas participam tem se utilizado de estratégias que permitiram ao Brasil carregar o status de maior exportador mundial do produto, assim como um mercado interno com grande potencial e em expansão. Ao se observar o comportamento das firmas buscou-se analisar estratégias como diversificação, integração vertical da produção, fusões e aquisições e a incorporação tecnológica, todas elas utilizadas de várias formas com a intenção de aproveitar a oportunidades produtivas potenciais encontradas pelos empresários em sua busca pelo crescimento. Como método básico, partiu-se da premissa que a observação do comportamento das principais empresas do setor espelha a tendência a ser seguida pelas demais, provendo um bom entendimento das estratégias do setor como um todo. Portanto, as estratégias observadas revelam um mercado extremamente concentrado entre as dez maiores empresas do setor, as quais têm utilizado estratégias de sucesso permitindo a obtenção de altas taxas de produtividade, o que ao longo de cinco décadas reduziu os custos do produto final e expandiu o mercado consumidor.

Palavras chave: Agroindústria avícola. Estratégias. Diversificação. Fusões e aquisições. Incorporação tecnológica.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to understand, through a wide point of view taken by observing some important academic works and information related to the issue, the strategies of growth adopted by the Brazilian poultry enterprises in order to explore its market potential. The Brazilian poultry industry is set in the economic expansion process framework of the 1960 decade. Since then, its firms has deployed actions which allowed Brazil to carry the status of world's greatest exporter of chicken meat, moreover an internal market with great potential and in steady expansion. The reason to observe the enterprises behavior is to understand a sort of strategies like diversification, production integration, fusions, acquisitions and the absorption of technology, all of them mixed in some degree with the purpose of taking advantage of the potential productive opportunities found by the entrepreneur in his search for firm's growth. The basic method used on this work refers to the premise of considering the observation of the main firms' behavior and use it like a guide or a tendency to be followed by the other firms. Therefore, the observed set of strategies reveal a extremely concentrated market between the ten bigger firms of the industry, which has implemented successful strategies which lead them to high levels of productivity, making the costs of final products decrease and the market share expand.

**Key words:** Poultry industry. Strategies. Diversification, Fusions and acquisitions. Technology absorption.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 - DISTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO BRASILEIRA POR ESTADO EM 2007 .....	25
GRÁFICO 2 - EVOLUÇÃO DO CONSUMO PER CAPITA DE CARNES NO BRASIL.....	26
GRÁFICO 3 – EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CARNE DE FRANGO .....	27
GRÁFICO 4 – DESTINAÇÃO DA PRODUÇÃO.....	28
QUADRO 1 – GRAU DE AUTOMAÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS DE ALGUMAS EMPRESAS COM DIFERENTES CAPACIDADES NOMINAIS INSTALADAS, SEGUNDO AS ETAPAS DO PROCESSO DE PRODUÇÃO .....	31
FIGURA 1 – A DEPENDÊNCIA TECNOLÓGICA BRASILEIRA NA PRODUÇÃO DE LINHAGENS.....	33
GRÁFICO 5 – EVOLUÇÃO DO PESO DO FRANGO VIVO PARA ABATE VS. TAXA DE CONVERSÃO ALIMENTAR .....	34
FIGURA 2 – DIVERSIFICAÇÃO PRODUTIVA DA EMPRESA PERDIGÃO S.A. A PARTIR DO FRANGO INTEIRO.....	37
QUADRO 2 – ETAPAS PRODUTIVAS NA PRODUÇÃO DO FRANGO INTEIRO E INTEGRAÇÃO VERTICAL .....	41
QUADRO 3 – CENTRO OESTE: INVESTIMENTOS AGROINDUSTRIAIS NA PRODUÇÃO DE CARNE DE FRANGO (2001-2008) .....	43
QUADRO 4 – ABATE DE FRANGO NO BRASIL – 10 MAIORES EMPRESAS EM 2007 .....	44
QUADRO 5 – ESTRATÉGIAS DOMINANTES NA AVICULTURA INTERNACIONAL E NACIONAL .....	49

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>10</b>
2.1 A VISÃO DA FIRMA E O SEU CRESCIMENTO .....	10
2.2 A CAPACIDADE EMPRESARIAL.....	13
2.3 A BASE TECNOLÓGICA.....	14
2.4 O PAPEL DA TECNOLOGIA E DO CAPITAL INDUSTRIAL NAS ESTRATÉGIAS DA FIRMA .....	15
2.5 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS.....	16
2.5.1 O Crescimento como estratégia.....	16
2.5.2 Diversificação.....	17
2.5.3 Integração vertical.....	19
2.5.4 Fusões e aquisições .....	21
2.6 ESTRUTURAS DE MERCADO .....	22
<b>3.0 O INÍCIO DA AGROINDÚSTRIA DE FRANGOS NO BRASIL.....</b>	<b>24</b>
<b>4.0 A INCORPORAÇÃO TECNOLÓGICA NA INDÚSTRIA AVÍCOLA.....</b>	<b>29</b>
4.1 INTRODUÇÃO DE TECNOLOGIA E INOVAÇÃO EM BENS DE CAPITAL NA INDÚSTRIA AVÍCOLA BRASILEIRA .....	29
4.2 TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NA PRODUÇÃO DE INSUMOS PARA A INDÚSTRIA AVÍCOLA.....	31
4.3 OS RESULTADOS DA INCORPORAÇÃO TECNOLÓGICA EM CAPITAL E INSUMOS .....	33
<b>5.0 AS ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO .....</b>	<b>35</b>
5.1 DIVERSIFICAÇÃO HORIZONTAL E O SURGIMENTO DE NOVOS PRODUTOS FINAIS .....	35
<b>6.0 A INTEGRAÇÃO VERTICAL E O SISTEMA DE INSERÇÃO PRODUTIVA DE PEQUENOS PRODUTORES.....</b>	<b>40</b>
<b>7.0 O PAPEL DAS FUSÕES E AQUISIÇÕES PARA O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS AVÍCOLAS BRASILEIRAS.....</b>	<b>43</b>
<b>8.0 CONCLUSÕES.....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira durante todo o decorrer do século XX teve grandes oscilações em seu ritmo de crescimento. Foi um período de consolidação da atividade econômica, principalmente no que tange ao surgimento de grandes empresas, tanto estatais, privadas nacionais e multinacionais, que contribuíram para impulsionar o país a um novo patamar econômico. Entretanto, devido a várias dificuldades estruturais e macroeconômicas, a indústria e a agricultura no Brasil tem sido palco de desafios no que diz respeito à sobrevivência das empresas. Cenários como inflação, falta de mão-de-obra qualificada e infra-estrutura caracterizaram problemas concretos que tiveram de ser encarados pelas empresas de mercado, que na dinâmica capitalista, regente da economia atual, têm o crescimento como estratégia principal para sua sobrevivência.

Apesar do cenário desafiador, muitas empresas brasileiras têm de fato conseguido sobreviver por longos períodos e muitas delas alcançaram importantes níveis de crescimento, se destacando até mesmo no cenário internacional, onde a competitividade e o grau de desenvolvimento estratégico empresarial são ainda mais acentuados. Desta maneira, somos então levados a considerar o fato de que tais empresas, ao lograrem sucesso e crescimento em períodos conturbados, lançaram mão de recursos e estratégias diferenciadas que as permitiram se destacar mesmo com tendências e cenários econômicos instáveis.

Dentre os setores que se formaram neste período, merece destaque a indústria avícola, que teve praticamente toda a sua estruturação e desenvolvimento no período de quatro décadas, iniciando suas atividades na década de 1960. Até então, a atividade avícola no Brasil se limitava à criação artesanal nas pequenas propriedades rurais, orientada basicamente ao consumo próprio e a algumas pequenas empresas que trabalhavam exclusivamente nas atividades de abate e comercialização, atendendo a parcelas limitadas do mercado, em termos micro regionais.

A iniciativa de desenvolver uma indústria, baseado em modelos já implantados no exterior, partiu de duas empresas do setor de carne suína, diga-se

Perdigão e Sadia, que hoje são as líderes no mercado avícola, demonstrando a tendência de tais firmas pela expansão produtiva e diversificação. Empresas estas cujos empresários incorporam o papel de empreendedores e visionários na busca por novas oportunidades promissoras de crescimento e lucros. Assim, o objetivo deste trabalho será analisar as estratégias de crescimento das empresas do setor agroindustrial de carnes de frango, as quais elevaram a indústria avícola dentre as de maior destaque na economia brasileira, cujo desenvolvimento foi marcado por grande dinamismo e rápida modernização.

O procedimento metodológico utilizado neste trabalho foi basicamente de caráter investigatório através da revisão da literatura econômica, buscando características que identificam em linhas gerais as estratégias de crescimento utilizadas pelas empresas do setor. Desta forma, tomou-se como válida a premissa de que através da observação do comportamento das empresas líderes, pode-se caracterizar as estratégias do setor como um todo, uma vez que o caminho trilhado por tais empresas de um modo geral acaba se tornando um parâmetro para a forma de atuação, visto o maior potencial destas empresas em prospectar novas oportunidades produtivas e criar novas formas organizacionais.

O referencial de análise utilizado diz respeito à Teoria do Crescimento da Firma, elaborado por Penrose e às estruturas de mercado, cuja contribuição principal advém de Possas. Foram analisados também trabalhos diretamente relacionados com a indústria avícola brasileira, dos quais se destaca a análise das mudanças tecnológicas e estruturação da indústria no Brasil feita por Rizzi.

O trabalho está estruturado em sete seções além da introdução, sendo a segunda seção um apanhado geral sobre as teorias utilizadas para dar embasamento à análise, sendo as principais a Teoria do Crescimento da Firma e uma abordagem sobre as estruturas de mercado. Na terceira seção, será feita uma retrospectiva dos fatores que influenciaram o desenvolvimento do setor desde o seu início, assim como as grandes alterações estruturais que têm moldado o complexo agroindustrial de frangos até os dias atuais. A quarta seção trata a respeito do papel da tecnologia e a sua influência sobre a produtividade, bem como analisa as principais mudanças de paradigmas produtivos decorrentes da absorção de

inovações nos diversos processos empresariais. A quinta seção discorrerá a respeito das estratégias de diversificação nas suas diversas formas, continuando no sexto capítulo com a análise do processo de integração vertical e quase integração, também formas de diversificação. A sétima seção irá analisar o papel das fusões e aquisições e a sua influência sobre as estruturas de mercado. Finalmente na oitava seção serão apresentadas as conclusões.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Nesta seção serão apresentados os principais elementos teóricos que servirão de sustentação para o desenvolvimento de uma análise das estratégias de crescimento das empresas de avícola de corte no Brasil. A base para o desenvolvimento do trabalho será sobre uma mescla da Teoria do Crescimento da Firma e um apanhado sobre as estruturas de mercado. A Teoria do Crescimento da firma busca analisar os fatores determinantes do crescimento da empresa capitalista moderna, possuindo um enfoque adequado aos objetivos que serão apresentados.

Na verdade, deve-se considerar que há uma interdependência, ou melhor, uma determinação que não é unilateral. Nem a visão única e exclusiva da teoria da firma dá conta do problema da performance das empresas, nem a teoria da organização industrial que realça o papel da estrutura de uma definição das estratégias e determinação das performances das empresas. Há como dito anteriormente, dupla determinação: tanto as estratégias das firmas isoladas são influenciadas pela estrutura de mercado, como estas podem ser alteradas pelas estratégias e trajetórias percorridas pelas firmas.

### **2.1 A VISÃO DA FIRMA E O SEU CRESCIMENTO**

Na visão Neoclássica, a firma é encarada como sendo uma entidade cuja constituição interna não é divisível em elementos componentes passíveis de análise, esta simplesmente compreende decisões empresariais que visam maximizar os lucros através das curvas de receita média e custo marginal, sendo estas condicionadas aos movimentos da oferta e da demanda do mercado. Na visão de Penrose acerca da teoria Neoclássica, a partir do ponto em que há a intersecção das curvas de receita média e custo marginal, é delimitado o lucro máximo, onde qualquer incremento na produção irá gerar retornos decrescentes de escala, devido à sobre utilização dos fatores de produção. Assim, de acordo com os neoclássicos, há limites claros para o crescimento da empresa, pois à medida que a firma cresce, a complexidade da administração aumenta de tal maneira que se torna impossível evitar o decréscimo nos ganhos, causados pelos retornos decrescentes de escala (PENROSE, 2006, p. 43-44).

Visando superar tais limitações os teóricos da teoria da firma têm buscado dotar as firmas de novas características internas que permitam o entendimento das motivações que as levam a buscar um crescimento contínuo no tempo (PENROSE, 2006, P. 46).

Ao analisar a abordagem dos neoclássicos, Penrose (2006, pg. 46) afirma que, em última análise o crescimento da firma será para eles determinado pelo tamanho da demanda. A firma é encarada como um estado de equilíbrio, ou seja, na maior parte do tempo ela opera na intersecção entre a oferta e a demanda, passando por rápidos períodos de readaptação produtiva e conseqüente volta ao estado de equilíbrio. Tais variáveis, em última instância, determinarão o tamanho da firma tamanho e as possibilidades para seu crescimento. Por outro lado, a visão que será adotada neste trabalho diz respeito a uma firma cujos limites não estão meramente determinados pelos movimentos de mercado.

Então, Penrose (2006, p. 71) redefine o conceito de firma ao afirmar que esta é um conjunto de recursos produtivos que ao serem combinados de diversas formas podem produzir certa gama de produtos, que devem ser comercializados visando a obtenção de lucros. Tais recursos podem ser internos ou externos e ao organizá-los buscar-se-á a sua melhor combinação e aproveitamento de modo a obter um produto de melhor qualidade e menor custo (PENROSE, 2006, p.71).

Assim, no contexto desse conceito o empresário aparece como um agente passível de definir as trajetórias das firmas. Para Penrose, o empresário, regente das estratégias, busca internamente a dinâmica de crescimento e, dependendo do seu arrojo irá encontrar gama diferenciada de oportunidades produtivas. Afinal desde a sua criação, segundo a visão proposta pela autora, a firma não pretende estar em equilíbrio, mas sim em um constante processo de crescimento e expansão. Os limites porventura encontrados vão além da suposição de que a partir de certo ponto, acréscimos na produção gerarão aumentos nos custos marginais.

Logicamente, portanto, que o mundo neoclássico, do determinismo do equilíbrio pelo confronto entre oferta e demanda, não é um mundo real. As empresas, individualmente ou em conjunto com outras, não são influenciadas pela concorrência perfeita, subentendida no modelo neoclássico.

Uma breve observação da trajetória das grandes empresas contemporâneas mostra claramente que o limite neoclássico ao crescimento é dificilmente observável e que muitas vezes as empresas ao mesclar uma variada gama de planos empresariais, têm conseguido crescer sem grandes obstáculos. De fato, através de estratégias como fusões e aquisições, diversificação, e integração as empresas têm crescido de uma forma que não seria imaginável há alguns anos.

Logicamente, existem problemas intrínsecos aos processos administrativos e gerenciais internos à firma, que muitas vezes acabam impedindo o seu crescimento, ou até mesmo causam a sua extinção. Penrose (2006, p.72) acrescenta que os obstáculos internos ao crescimento dizem respeito basicamente à falta ou inexistência de serviços empresariais dedicados a tarefas específicas necessárias ao processo de expansão. Dentre tais serviços, é dada especial atenção à capacidade do empresário para buscar a expansão, característica que muitas vezes se encontra indisponível ao conjunto de serviços empresariais em uma dada empresa. Porém, outros serviços empresariais também serão de fundamental importância, tais como a capacidade técnica do corpo administrativo, a disponibilidade de tecnologia interna, os processos administrativos, etc.

Outra característica importante da firma é a sua capacidade em buscar a expansão, em contraposição à definição neoclássica de que o seu tamanho é determinado pelo tamanho da demanda. Segundo Penrose (2006, p. 46) a firma, ao manter uma permanente atitude de criação de novos produtos, está apta a ampliar a sua atuação para mercados inicialmente inexplorados. Desta forma, outro limite até então intrínseco ao desenvolvimento empresarial, no caso a capacidade do mercado em absorver uma quantidade produzida passível de encontrar seu ponto máximo, deixa de existir e passa a caracterizar a firma como uma entidade em constante transformação cuja trajetória é determinada internamente.

A respeito da importância do crescimento das empresas e das suas conseqüências sobre as suas estratégias, Penrose afirma que:

“o aumento do tamanho, qualquer que seja a sua definição, tem importancia porque quanto maior for essa unidade, tanto menor será a medida na qual a destinação dos recursos produtivos para diferentes usos e através do tempo estará diretamente subordinada às forças

de mercado, e tanto maior serão as oportunidades para um planejamento consciente das atividades econômicas.”

Penrose (2006, pg 49)

Portanto, a busca pelo crescimento terá como resultado uma maior estabilidade da empresa frente a imprevisibilidades como variações da demanda, ofensivas concorrenciais, introdução de novas tecnologias, etc.

## **2.2 A CAPACIDADE EMPRESARIAL**

Não há como negar, no mundo atual, uma crescente competência de gestão das empresas. Como elemento importante para o resultado das empresas, a capacidade empresarial é o fator elementar que leva as empresas a atingirem o crescimento, implicando que o empresário estará munido das habilidades necessárias para promover uma conjunção adequada de políticas internas que levarão a empresa a produzir mais, ganhar novos mercados ou criar novos produtos (PENROSE, 2006, p. 71-86).

Tal busca pelo crescimento, apesar de aparentemente óbvia em um primeiro momento, inúmeras vezes não se configura na firma, algumas por decisão deliberada do empresário em permanecer em um ritmo confortável de atividade no qual ele possa conciliar suas aspirações pessoais e profissionais, outras por inexistência da capacidade inata em vislumbrar novas oportunidades e gerir as variáveis internas e externas visando à ampliação da participação da firma no mercado em que atua (PENROSE, 2006, p. 72).

A capacidade do empresário em vislumbrar novas oportunidades produtivas significa também uma visão mais ampla do que apenas sua participação em determinado segmento do mercado, na intenção de encontrar oportunidades que muitas vezes ainda não foram exploradas, algumas vezes até permitindo a obtenção lucros de monopólio, ainda que temporários. Tal busca por novos cenários caracteriza de fato a atitude empreendedora, pois a firma pode simplesmente se restringir ao atendimento da demanda apresentada ofertando produtos de acordo com as pressões do mercado. A firma empreendedora, por outro lado, estará

constantemente dedicando recursos, dentre os quais se destacam os serviços gerenciais, no processo de busca de novos horizontes produtivos (PENROSE, 2006, p. 72). Tal busca pela expansão lucrativa é embasada na suposição de que sempre existirão oportunidades para o crescimento lucrativo e que tal crescimento é necessário devido à competitividade inter empresarial.

### **2.3 A BASE TECNOLÓGICA**

A base tecnológica é a que constitui a principal alavanca do avanço das empresas. Seja através de gastos com pesquisa e desenvolvimento, ou da obtenção por outras vias, a tecnologia incorporada a processos ou a produtos e a inovação tecnológica implicam em ganhos de produtividade e redução de custos e, portanto, expande as possibilidades de domínio de mercado.

A tecnologia incorporada pela firma é um dos principais fatores que as levam a incrementos de produtividade e redução nos custos. Assim, a base tecnológica, segundo Penrose (2006, p. 176), corresponde a “cada tipo de atividade produtiva que usa máquinas, processos, qualificações e matérias primas complementares entre si e que são interligadas uns aos outros no processo produtivo, independentemente dos tipos de produto produzidos”.

Uma firma pode ter mais de uma base tecnológica, como facilmente se observa na realidade empresas que trabalham em diversas frentes, produzindo tipos de produtos extremamente diversos entre si. Ainda assim não se exclui a possibilidade de que tais atividades possam ter íntima relação entre si. Ou até mesmo diferentes bases tecnológicas podem contribuir para a formação das capacidades empresariais necessárias para a operação da firma como um todo, ainda que venham a contribuir para o aumento da complexidade administrativa (PENROSE, 2006).

Movimentos da firma para novas bases tecnológicas podem ser considerados dentro do processo de diversificação ou também podem dizer respeito à produção de um produto que já seja produzido pela empresa, porém através de maquinários e processos diferentes.

## **2.4 O PAPEL DA TECNOLOGIA E DO CAPITAL INDUSTRIAL NAS ESTRATÉGIAS DA FIRMA**

A tecnologia é um fator de fomento ao dinamismo da indústria na medida em que gera profundas alterações na forma de organização empresarial, alterando os processos produtivos, destituindo ou criando novos postos de trabalho e contribuindo decisivamente para incrementos de produtividade. Segundo RIZZI (1993, p. 90) as inovações tecnológicas, decorrentes de uma aplicação intensiva da tecnologia à indústria, afetam o comportamento das empresas, e da máquina capitalista como um todo, “através de novos métodos de produção, novos bens de consumo, novos mercados e novas formas de organização”.

A respeito do papel da tecnologia sobre o crescimento das empresas Penrose salienta que:

“no aumento da escala de produção, as considerações técnicas sejam de tal importância quantitativa que mudanças em custos administrativos ou de transporte podem assumir um significado menor. Nestes casos, podemos deixá-las de lado a assinalar que os estabelecimentos que se valem de economias tecnológicas sempre estarão mais aptos a produzir a custos mais baixos do que estabelecimentos que não dispõem delas, e tenderão portanto a dominar seus ramos.” (PENROSE, 2006, p.152).

Fica claro segundo a visão estabelecida por Penrose, o papel da inserção tecnológica na estrutura produtiva das empresas, fazendo com que se deixem outros componentes dos custos em segundo plano, sendo extremamente significativo o ganho ocasionado pelas chamadas economias tecnológicas. Tais economias surgem na medida em que a tecnologia influencia a produção introduzindo novas formas de produção, novas máquinas e novos processos. Paralelamente ocorre a melhoria contínua dos produtos e seu conseqüente barateamento (PENROSE, 2006).

As economias de escala e os maiores tamanhos da produção têm relação direta com o grau de tecnologia que uma firma pode alcançar. Na medida em que a firma cresce, esta deverá optar dentre os diferentes níveis de inserção tecnológica, absorvendo mais ou menos capital de acordo com a sua necessidade por mais

máquinas ou maior utilização de mão de obra. Além disto, a indivisibilidade dos recursos relacionados ao capital, e conseqüentemente à tecnologia, requererá a obtenção de uma escala mínima para a que a sua aplicação seja proveitosa (PENROSE, 2006, p.152).

Outro aspecto importante diretamente relacionado ao montante de capital diz respeito ao custo da mão de obra, que varia de acordo com a região de localização das empresas. Desta maneira, apesar de a indústria disseminar um padrão mínimo de capital industrial, necessário para a obtenção de economias de escala, a partir de certo ponto o grau de automação da produção será resultado de uma análise de custo benefício máquina versus processos manuais. Naquelas regiões onde a mão de obra é escassa, aumentando o custo de sua obtenção, haverá uma tendência de maior automação dos processos industriais e vice versa (RIZZI, 1993).

## **2.5 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS**

As empresas utilizam variadas formas de estratégias empresariais, muitas delas atuam em várias frentes adotando mais de um plano, variando de acordo com os diversos mercados em que participam, investindo intensivamente em tecnologia ou simplesmente copiando o líder em alguma estratégia de sucesso comprovado por outra empresa. Podem também investir pesadas quantias em pesquisa e desenvolvimento de forma a criar novos produtos ou forçar, através de estratégias de marketing e propaganda, o desejo dos consumidores pelos seus bens. Nesta seção serão analisadas em maior detalhe as estratégias empresariais que têm merecido maior destaque devido à sua ocorrência na realidade das firmas do setor estudado.

### **2.5.1 O CRESCIMENTO COMO ESTRATÉGIA**

O crescimento da firma, apesar de ser um dos objetivos intrínsecos a algumas empresas é também uma estratégia que pode ser adotada ou não, caso o seja, ocasionará progressivos ganhos na medida em que os custos fixos puderem ser diluídos em uma quantidade cada vez maior de produto final. Tais custos se relacionam tanto com a estrutura de capital utilizada, como máquinas e

equipamentos, quanto com a estrutura administrativa da empresa. Ainda que a estrutura administrativa possa variar em relação às variações na produção, geralmente, a partir de certo ponto incrementos produtivos deixam de requerer incorporações na equipe produtiva devido à capacidade conjunta ampliada de tal equipe (PENROSE, 2006, p. 154).

Além da motivação da expansão dos lucros, a expansão produtiva irá proporcionar diversas formas de economias internas a que Penrose se refere como economias de tamanho. A primeira tipologia inserida nesta classificação são as economias tecnológicas nas quais “os custos podem ser reduzidos por meio de um aumento da especialização da força de trabalho, da introdução de máquinas automáticas, de técnicas, (...) capazes de produzir maiores quantidades a custos menores, quando utilizados a plena capacidade...” (PENROSE, 2006, p. 150). Então Penrose destaca as economias relacionadas à produção em larga escala onde a sua existência pode ser observada por “uma curva de custos reversível declinante, à medida que aumenta a produção (ou que a firma aumenta de tamanho), e crescente, à medida que se volta para produções menores.” (PENROSE, 2006, p. 157).

Em resumo, verifica-se a importância do crescimento da firma capitalista moderna no seguinte trecho da obra de Penrose:

“A firma empreendedora, se for grande, irá destinar permanentemente parte de seus recursos para a tarefa de investigar possíveis vias de expansão lucrativa, agindo em função do pressuposto, talvez sustentado pela experiência pregressa, de que sempre pode haver oportunidades para um crescimento lucrativo, ou de que a expansão é necessária num mundo competitivo.” (Penrose, 2006, p. 75)

### **2.5.2 DIVERSIFICAÇÃO**

A dinâmica concorrencial seja em mercados competitivos ou até mesmo em oligopólios força as empresas a buscar a diversificação, ampliando o seu espaço de atuação e reduzindo o risco intrínseco a qualquer operação. Penrose define o processo de diversificação ao afirmar que:

“uma firma diversifica suas atividades produtivas toda vez que, sem abandonar inteiramente suas antigas linhas de produtos, ela enceta a produção de novos, incluindo os produtos intermediários suficientemente diferentes de outros produtos da sua lavra para envolver alguma diferença em seus programas de produção e distribuição. Assim, a diversificação inclui aumentos na variedade dos produtos finais gerados, acréscimos na integração vertical e aumentos no número de áreas “básicas” de produção em que a firma atua.” (Penrose, 2006, p. 175)

A especialização é contraponto da diversificação na medida em que concentra as atividades da empresa em determinado produto ou base tecnológica. Entretanto esta abordagem deixa a firma mais vulnerável às oscilações do mercado, aos entraves da concorrência e a diversos outros fatores. Assim a firma especializada pode se encontrar em dificuldades caso haja variações conjunturais que afetem a sua estrutura de negócios; devido à especialização a firma pode não estar preparada para absorver tais transformações ou até mesmo pode não conseguir responder as pressões mercadológicas em tempo hábil. Visto o menor rol de produtos de uma empresa especializada, esta deverá continuamente investir recursos no sentido de manter a sua competitividade frente os concorrentes (PENROSE, 2006, P. 169-170).

A firma diversificada por sua vez, apesar de ter que despender os seus serviços dentre uma maior quantidade de produtos, devido à redução de riscos inerente ao processo poderá aproveitar melhor a combinação de variações na demanda de mercado. Produzindo maiores quantidade para aqueles produtos com maior apelo da demanda em cada momento. Da mesma forma, tal produto ao sofrer uma perda de mercado ou uma diminuição do desejo dos fornecedores pelo mesmo poderá ser substituído em importância por outros que estejam com a demanda em expansão (PENROSE, 2006).

Desta forma, apesar de inicialmente reduzir a força de determinada firma em um ou outro segmento, no sentido de promover um crescimento rápido baseado na maior força produtiva e nos ganhos de se produzir produtos de uma mesma base tecnológica, a especialização não permite às firmas o aproveitamento de oportunidades simultâneas que ocorrem ao se produzir em diversas bases tecnológicas ou com uma maior variedade de produtos.

Segundo Britto (2002, pg. 308) a própria concorrência obriga as empresas a diversificar a sua produção, por um lado devido a um movimento paralelo de diversificação das empresas concorrentes e por outro com o intuito de diluir o seu risco, evitando maiores impactos devido às variações cíclicas do mercado. Uma variante importante do processo de diversificação é a diversificação horizontal que segundo Britto (2002, pg. 311): “consiste na introdução de produtos que, de alguma forma, estejam relacionados aos produtos originais da empresa em termos do mercado atingido e que possam ser vendidos através dos canais de distribuição já estabelecidos ou a partir da extensão dos mesmos.”

Finalmente Penrose justifica o processo de diversificação, assim como evidencia as suas vantagens frente à firma especializada salientando que :

“nem a obtenção de uma posição de mercado monopolista nem o progressismo tecnológico - os dois meios pelos quais uma firma especializada em determinados produtos pode enfrentar as ameaças à sua existência por concorrentes produzindo os mesmos produtos – reduzem a sua vulnerabilidade a mudanças adversas na demanda dos seus produtos. Conseqüentemente, parece que uma firma poderia proteger-se melhor desses dois tipos de vulnerabilidade mediante a produção de uma variedade de produtos tão ampla quanto possível...”. (PENROSE, 2006, p. 206)

### **2.5.3 INTEGRAÇÃO VERTICAL**

A diversificação é uma forma de reduzir, através de variadas combinações produtivas, a vulnerabilidade das empresas ante as possíveis variações da demanda. Por exemplo, caso a empresa seja especializada na produção de um dado produto, qualquer alteração nas preferências dos consumidores ou até mesmo a introdução de um novo paradigma de consumo poderá levar tal empresa a sua extinção, caso não seja possível se adequar em tempo à nova situação do mercado.

Dentre as diversas formas de diversificação possíveis, que buscam em última instância proteger a firma de variações não previstas, um tipo especial é a integração da produção. De acordo com Penrose (2006, p. 224-225) a integração acontece quando uma empresa decide incorporar à sua produção estágios anteriores ou posteriores do processo produtivo visando uma maior segurança através da cadeia produtiva de modo a obter um constante fornecimento de produtos

que, caso sejam obtidos no mercado, podem estar suscetíveis a indesejáveis oscilações de preço ou até mesmo sofrer problemas de abastecimento e qualidade. Tais problemas podem ocorrer, por exemplo, devido a uma possível incapacidade de fornecimento ou devido à impossibilidade de geração de economias de escala por parte dos fornecedores, necessitando assim de repasses de custos aos produtos intermediários da cadeia.

Britto (2002, p. 313) acrescenta que o processo de integração ocorre quando a firma “assume o controle sobre diferentes estágios ou etapas associados à progressiva transformação de insumos em produtos finais”. A opção da empresa por assumir tais atividades está relacionada, segundo o autor, ao grau de rigidez que o fornecimento de tais insumos impõe sobre o funcionamento geral da firma. Caso tais relações sejam muito rígidas, ou seja, caso variações acarretem em maiores riscos à produção e incrementos de custos, maiores serão as chances de a firma optar pela integração das atividades relacionadas.

Apesar de ser uma estratégia importante para assegurar o bom funcionamento da cadeia produtiva, a integração vertical possui alguns custos e riscos, principalmente relacionados ao elevado grau de investimento necessário para a configuração desta estrutura. Araújo e Dalcol (2006, p. 4) destacam alguns custos do processo de integração dos quais os principais são: as deseconomias de escala advindas do elevado tamanho da empresa, a “elevação de barreiras à saída” e os “custos de transação e administrativos” mais elevados devido ao aumento da complexidade de gestão.

Como forma de contornar as desvantagens inerentes ao processo de integração configura-se algumas alternativas às empresas, das quais a principal é a quase integração. Segundo Porter (1986, p. 279 *apud* ARAÚJO E DALCOL 2006, p. 5) o processo de quase integração diz respeito à uma estrutura onde “as relações organizacionais se dão através do uso de débito ou investimento em patrimônio líquido e de outros meios para criar alianças entre empresas relacionadas verticalmente, sem título de propriedade integral” e também que “a quase integração é o estabelecimento de uma relação entre negócios verticalmente

relacionados, situando-se em algum ponto entre os contratos de longo prazo e a propriedade integral” (PORTER, 1986, p. 296 *apud* ARAÚJO E DALCOL 2006, p.5).

Finalmente Araújo e Dalcol (2006, p. 5) concluem que a quase integração vem de encontro com a necessidade de certas empresas ao mesclar alguns dos principais benefícios da integração vertical sem ter o ônus de seus custos, visto que a empresa não incorrerá no mesmo montante de investimento e as mesmas relações de custos da integração vertical, repassando estes aos agentes relacionados no processo, que no caso da indústria avícola, interagem via estrutura de contratos.

#### **2.5.4 FUSÕES E AQUISIÇÕES**

Uma forma especial de estratégia voltada para o crescimento são os processos de fusões e aquisições (F&A's), que ocorrem quando uma empresa, através de diversos métodos, incorpora outra à sua estrutura ou quando duas firmas se fundem formando uma nova. A motivação das empresas para este procedimento se resume basicamente que esta é uma forma relativamente barata e rápida de expansão, aproveitando-se da fatia de mercado e da estrutura alcançada pela empresa adquirida, visando obviamente ampliar o percentual de lucros da empresa (PENROSE, 2006, p. 238-241).

As F&A's remontam ao intenso processo de centralização de capital e grande efervescência da atividade econômica que se evidenciou a partir do século XIX quando estruturas de mercado se transformam em oligopólios e as fusões e aquisições se aceleram. Os países desenvolvidos são em geral palcos da grande parte das F&A's realizadas até hoje, entretanto, na última década estas também tem aparecido com grande importância em economias em expansão como a brasileira. Desta forma, o processo de F&A é de fato uma importante estratégia adotada por empresas de vários setores no Brasil. No que diz respeito às empresas do setor avícola, esta afirmação também é verdadeira como será apresentado na seção correspondente do problema.

Alguns fatores têm contribuído para a disseminação das F&A's na economia mundial dentre os quais Britto (2002, p. 336-341) destaca as mudanças no ambiente institucional dos países, a globalização, a quebra de barreiras para fluxos de bens, serviços e capitais, o acirramento da concorrência e a busca por novas oportunidades de investimento por parte das empresas. Tais fatores têm contribuído para a expansão dos mercados aumentando a possibilidade de participação das empresas, por outro lado expande-se também o potencial da concorrência, pois as empresas passam então a atuar em âmbito global.

As F&A's têm sido uma das respostas das empresas para o conjunto de influências mencionado, sendo que as empresas ao buscarem tal procedimento visualizam uma gama de vantagens tais como a possibilidade de expansão a um baixo custo, a "redução ou eliminação dos riscos tecnológicos implícitos na diversificação", a "obtenção de uma posição de mercado favorável" e a incorporação de um parque produtivo já devidamente dimensionado (BRITTO, 2002, p. 336-341).

## **2.6 ESTRUTURAS DE MERCADO**

As estruturas de mercado visam à tipificação das diversas formas de atuação de um conjunto de empresas em dado setor da economia, no que diz respeito à concorrência, facilitando desta forma a análise das estratégias de uma dada empresa de acordo com o tipo de mercado em que atua. Essa abordagem se faz necessária porque, como mencionado anteriormente, há uma interação entre o comportamento e estratégias das empresas com as respectivas estruturas de mercado onde elas atuam. Assim, as empresas são também condicionadas pelas estruturas, que impõe a necessidade de uma diversidade de estratégias, permitindo as empresas a atuarem ampliando seus espaços de mercado ou rompendo barreiras à entrada nos diversos segmentos da indústria.

Dentre as diversas estruturas existentes, serão apresentadas em detalhe o oligopólio e as suas variações, sendo a sua caracterização principal a existência de poucas empresas competindo entre si pela maior fatia do mercado (PYNDICK E RUBINFELD, 2002, p. 421).

As barreiras à entrada são outra característica que diferencia esta estrutura e se devem basicamente ao grande montante de capital requerido para a entrada de novas empresas no mercado. O produto pode ser homogêneo, no caso em que todas as empresas o fornecem sem nenhuma tentativa em se destacar frente à concorrência, simplesmente obedecendo ao padrão, ou pode ser diferenciado, quando as empresas buscam através de várias estratégias relacionadas à diferenciação do produto final, maior destaque frente aos seus concorrentes, obtendo vantagens como maiores lucros, maior participação de mercado ou posições estratégicas diferenciadas (PINDYCK E RUBINFELD, 2002).

Possas (1990, p.171-172) caracteriza o oligopólio concentrado através da “ausência da diferenciação dos produtos”, da alta concentração de capital entre poucas empresas e da pouca freqüência em que ocorrem disputas de preços entre as empresas. A disputa neste tipo de oligopólio se dá através do “comportamento do investimento em face do crescimento da demanda”, ou seja, através intensificação da produção e automatização das linhas de produção, visando à progressiva redução de custo e a conseqüente ampliação dos lucros.

Diferentemente do oligopólio concentrado, onde o produto é homogêneo, o oligopólio diferenciado é definido por Possas (1990, p. 175) como sendo “... marcado pelo fato de que a natureza dos produtos fabricados faculta às empresas disputa pelo mercado mediante a diferenciação do produto, como forma predominante.”. Possas salienta também que a disputa por preços não é usual na medida em que este tipo de conduta afeta diretamente a margem de lucro das firmas. As principais estratégias para obtenção de uma maior fatia do mercado, além daquelas que se referem ao produto em si, são relacionadas a gastos com marketing e propaganda, visando fortalecer o apelo da marca frente o mercado, e investimentos em inovação de produtos.

### **3.0 O INÍCIO DA AGROINDÚSTRIA DE FRANGOS NO BRASIL**

A cadeia de produção de carne avícola teve seu início na década de 1960 com a iniciativa de duas empresas catarinenses em diversificar suas atividades, visto que já atuavam na produção de suínos. As duas pioneiras, Perdigão e Sadia, buscavam então a diversificação de sua produção para um ramo até então inexplorado no mercado brasileiro por empresas de maior porte. Na época a produção brasileira de frangos era predominantemente artesanal, nas pequenas propriedades rurais a título de subsistência, sendo o comércio praticamente inexistente, restringindo-se a animais vivos (DALLA COSTA, 2008, p. 314-315).

Ainda durante a década de 1960, surge certo número de empresas com a produção se mantendo em níveis baixos, localizando-se majoritariamente em São Paulo, região cuja densidade populacional se configurou momentaneamente como o principal fator de atração desta indústria, até então incipiente. As empresas desta região concentravam as suas atividades no abate, comprando a matéria-prima de atravessadores, sem qualquer iniciativa de antecipar alguma fase anterior da produção e nem mesmo a criação de novos produtos a partir do frango inteiro. Não houve até então, nenhuma tentativa por parte das empresas em buscar a integração das atividades no que diz respeito à produção de insumos, como o frango vivo e rações, as empresas não estavam interessadas na busca de uma escala maior visando à redução dos custos (RIZZI, 1993, P. 64).

A década de 1970 marcou o início de uma nova fase, caracterizada por políticas governamentais orientadas à expansão da agroindústria, com base em instrumentos de crédito subsidiado ao produtor. Tais políticas permitiram às empresas a formação de um capital industrial sólido, através da importação de grande parte do capital produtivo, consolidando a estrutura industrial necessária para o desenvolvimento subsequente das atividades, sendo os processos de abate os mais afetados por tais entradas de capital. As empresas passam também a se articular internacionalmente com o setor de produção de linhagens melhoradas geneticamente, de forma que, iniciou-se também nesta época a importação de material genético visando a reprodução de tais raças como matéria prima principal, fato que introduziu um novo paradigma tecnológico na produção de aves. Este novo

paradigma constituiu uma inovação de processo que permitiu toda a posterior evolução de produtividade das empresas do setor (RIZZI, 1993).

Terminado o período de transição da produção artesanal para a produção industrial a indústria entra em uma fase de reestruturação produtiva, já na década de 1980, onde há um deslocamento na importância dos pólos produtivos. Motivadas basicamente pela proximidade da matéria-prima, as firmas passam a realizar pesados investimentos em novas plantas localizadas no Sul do país. O Estado do Paraná passa a figurar como o maior produtor de aves do país, através da implantação de novas plantas industriais voltadas para o abate por parte das empresas pioneiras (RIZZI, 1993, p. 64). A liderança do Estado como produtor nacional permanece até os dias de hoje, como pode ser observado no gráfico 1, denotando a importância das novas estratégias e modelos produtivos adotados pelas grandes empresas naquele dado momento, os quais vieram a se tornar parâmetros para as empresas que surgiram posteriormente.

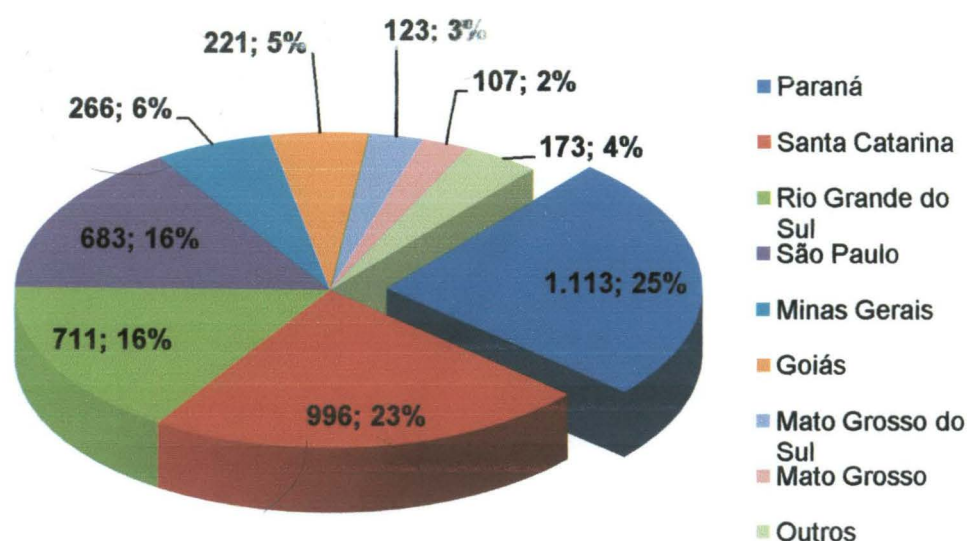


GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO BRASILEIRA POR ESTADO EM 2007 (MILHÕES DE CABEÇAS ABATIDAS)

FONTE: UBA (2007); ABEF (2007).

Outro modelo de negócio inserido pelas empresas pioneiras na década de 1970 foi o da integração vertical da produção, que visava internalizar a produção de insumos fundamentais ao bom funcionamento da cadeia produtiva, como a ração e o próprio frango vivo. Entretanto, o parte do modelo de integração adotado foi diverso do modelo padrão, constituindo-se em um sistema de quase integração, visto que as empresas não eram detentoras dos recursos produtivos na fase de produção do frango vivo. No caso da produção dos frangos de corte, principal matéria-prima da cadeia agroindustrial, a produção era terceirizada para pequenos produtores (RIZZI, 1993, p. 69). A produção integrada de frangos ocorria através de uma estrutura de contratos entre as empresas e os pequenos produtores, sendo que os primeiros determinavam os padrões de qualidade a serem seguidos, forneciam os insumos para a produção do frango vivo, assim como proporcionavam toda a estrutura de suporte técnico necessária à produção (TEIXEIRA apud DALLACOSTA, 2008, p.322).

No início da produção industrial, o padrão de consumo de carnes no Brasil era predominantemente de carne suína e bovina, como se observa no gráfico 2, as quais possuíam uma relação de preço favorável se comparados à carne de frango. Tal padrão se devia basicamente ao fato de que a carne de frango era relativamente cara se comparada à carne bovina e suína. Além disso, fatores relacionados à saúde não tinham um peso significativo nas decisões de consumo da população favorecendo o consumo de carnes vermelhas em detrimento das carnes brancas.

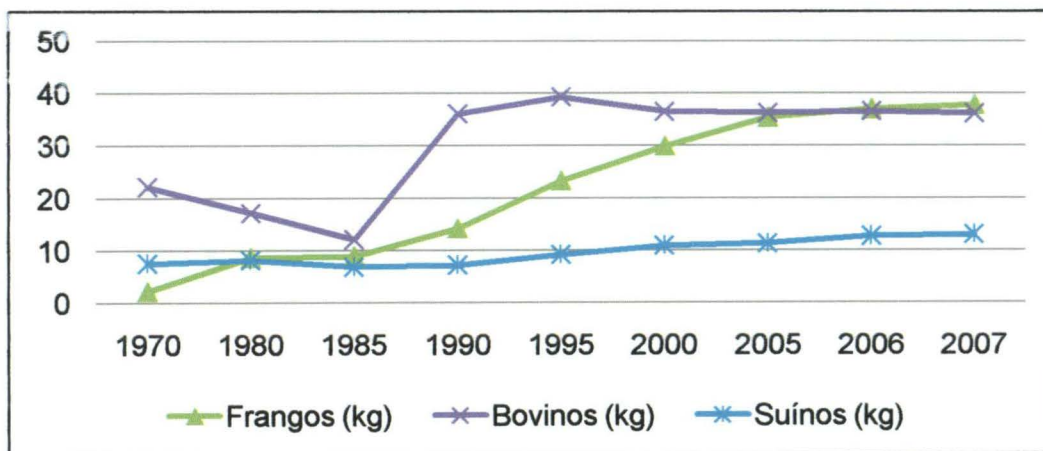
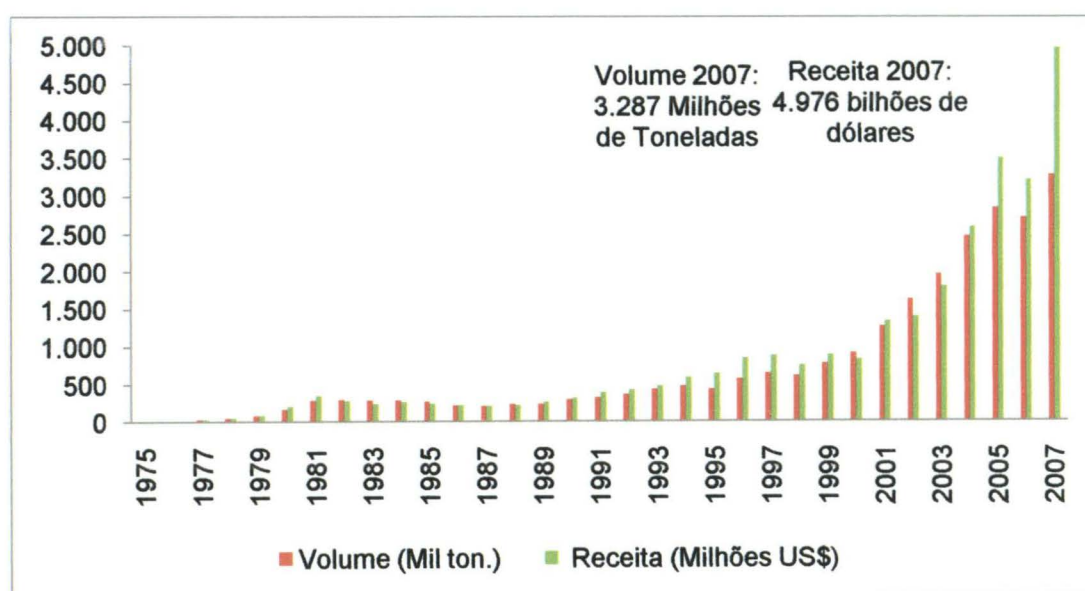


GRÁFICO 2 – EVOLUÇÃO DO CONSUMO PER CAPITA DE CARNES NO BRASIL

FONTE: UBA (2007); RIZZI (1993).

Outro fator importante no desenvolvimento do setor foram as exportações, que se iniciaram no ano de 1975. A partir de então as firmas passaram a buscar ainda mais intensamente a busca por novos mercados no exterior, fator que contribuiu sobremaneira para o desenvolvimento de uma indústria de alto padrão de qualidade, em consequência das grandes exigências dos mercados externos para a entrada de produtos de outros países. Desde então as exportações brasileiras, tanto de frango inteiro quanto de cortes têm batido sucessivos recordes, elevando o Brasil como o maior exportador mundial do produto. Tal evolução pode ser observada no gráfico 3, ilustrado em seguida.



**GRÁFICO 3 – EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CARNE DE FRANGO**

FONTE: ABEF (2008) .

No gráfico 4 é apresentada a evolução da produção total de frangos no país e a sua respectiva destinação entre consumo interno e exportações. É interessante observar que apesar de somente 33% da produção ser destinada para as exportação, este montante já configura o Brasil como maior exportador mundial do produto. O mercado interno, por sua vez, apesar de já ter apresentado grande crescimento nas duas últimas décadas, ainda possui um grande potencial de demanda e ser explorado.

Nas próximas seções serão analisadas as diferentes estratégias adotadas pelas empresas do setor durante o decorrer do desenvolvimento desta indústria. Inicialmente serão apresentadas as estratégias que dizem respeito às diversas formas de diversificação, dentre as quais se destacam a integração vertical e a diferenciação de produtos. Em seguida serão aprofundadas as estratégias que dizem respeito à inserção da tecnologia no processo produtivo. Finalmente será abordado o tema das fusões e aquisições.

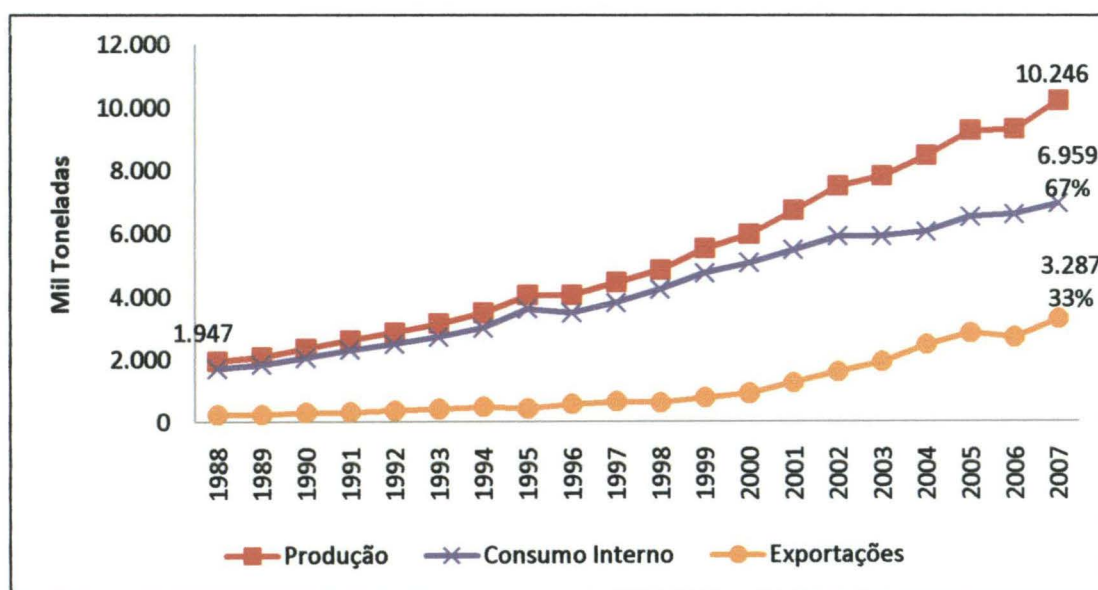


GRÁFICO 4 – DESTINAÇÃO DA PRODUÇÃO

FONTE: UBA (2007)

#### **4.0 A INCORPORAÇÃO TECNOLÓGICA NA INDÚSTRIA AVÍCOLA**

Nesta seção serão analisados os impactos dos esforços empresariais em promover a inserção de novas tecnologias aos processos internos das empresas, assim como os seus impactos sobre o crescimento da firma. Notadamente, a tecnologia tem a característica de alterar os paradigmas empresariais promovendo aumentos de produtividade e diferenciais da empresa em relação às suas concorrentes.

#### **4.1 INTRODUÇÃO DE TECNOLOGIA E INOVAÇÃO EM BENS DE CAPITAL NA INDÚSTRIA AVÍCOLA BRASILEIRA**

A tecnologia e a inovação são fatores de extrema relevância para o desenvolvimento de qualquer atividade industrial contemporânea. Na indústria avícola não foi diferente, pois somente com a incorporação de novas tecnologias e a paralela introdução de inovações em processos e produtos que foi possível a gradativa redução dos custos do produto final que teve por consequência a ampliação do mercado consumidor e elevadas taxas de crescimento das empresas do setor.

As alterações tecnológicas referentes ao capital empregado na indústria de frango acontecem através da absorção de novas máquinas e processos produtivos cujo padrão já havia sido difundido nas empresas operando no mercado internacional, pouca importância é atribuída a buscas internas por inovação e desenvolvimento de novas tecnologias voltadas para a linha de produção (RIZZI, 1993, p. 92). A tecnologia destinada para a produção é universal e de fácil acesso, portanto a estratégia das empresas do setor avícola, de sua linha produtiva não corresponde a grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento para a melhoria de tais fatores, mas à adoção do padrão estabelecido mundialmente, assim como o acompanhamento das inovações geradas pelas empresas especializadas na produção deste tipo de bens. Caso este padrão não seja adotado, as empresas correm o risco de perder a sua posição de competitividade frente à concorrência, isto em decorrência da necessidade de geração de economias de escala,

proporcionando a redução dos custos, só possível com incrementos de produtividades gerados pela maior eficiência produtiva.

A incorporação de novas tecnologias à produção foi cronologicamente a primeira grande estratégia adotada pelas empresas do setor. De acordo com Rizzi (1993, p. 60) a década de 1970 marcou a entrada de grande parte do capital industrial que viria a formar as bases para o desenvolvimento posterior do setor. Como já mencionado, grande parte do maquinário foi importado, assim como todo o modelo produtivo que já era amplamente difundido em outros países, o que contribuiu para a rápida ascensão produtiva do setor.

No quadro 1 são mostradas as etapas de produção a partir do abate, considerando-se quatro empresas de diversos níveis de automação e capacidade produtiva, analisadas no trabalho de Rizzi. Percebe-se que em algumas etapas do processo, por exemplo, na evisceração, a utilização de máquinas só é utilizada em plantas de maior capacidade, denotando a escolha das empresas entre as opções de automatizar a sua produção ou utilizar-se de mão de obra. O principal fator de influência sobre esta decisão das empresas diz respeito ao custo da mão de obra. Portanto, onde este fator é mais caro tende-se a haver uma maior taxa de automação das linhas de produção. Por outro lado, outras etapas do processo se mostram automatizadas tanto para as empresas de menor quanto para as de maior porte, demonstrando a maior penetração tecnológica do capital para tais processos.

Rizzi nos dá uma boa descrição do papel da tecnologia frente a opção feita pelos empresários sobre o grau de absorção tecnológica ao afirmar que:

“somente a disponibilidade de tecnologia, e os ganhos de produtividade que se pode obter com a sua incorporação, não são suficientes para induzir os empresários a investir em processos produtivos mais modernos. A decisão de investir, além das questões institucionais e de ambiente econômico vinculadas com as expectativas da obtenção dos lucros, é tomada com base em cálculos que configuram a utilização de máquinas ou alternativas de aplicação da força de trabalho.” (RIZZI, 1993, p. 96).

ETAPAS	EMPRESAS / CAPACIDADE INSTALADA				
	Empresa A 1.500 aves/hora	Empresa B 3.500 aves/hora	Empresa C 7.500 aves/hora	Empresa D 8.000 aves/hora	Empresa E 15.000 aves/hora
Recepção	Manual	Manual	Manual	Manual	Manual
Sangria	II	II	II	Autom.	Manual
Nória	Autom.	Autom.	II	II	II
Escaldagem	II	II	II	II	II
Depenagem	II	II	II	II	II
Escaldagem do pé	II	II	II	II	II
Depilagem do pé	II	II	II	II	II
Evisceração	Manual	Manual	Manual	Autom.	Autom.
Extração da cloaca	Semi-aut.	Semi-aut.	Semi-aut.	II	II
Extração do pulmão	II	II	II	II	II
Schiller (resfriamento)	Autom.	Autom.	Autom.	II	II
Embalagem	Manual	Manual	Manual	Manual	Manual

QUADRO 1 - GRAU DE AUTOMAÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS DE ALGUMAS EMPRESAS COM DIFERENTES CAPACIDADES NOMINAIS INSTALADAS, SEGUNDO AS ETAPAS DO PROCESSO DE PRODUÇÃO

FONTE: RIZZI (1993)

#### 4.2 TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NA PRODUÇÃO DE INSUMOS PARA A INDÚSTRIA AVÍCOLA

A produção de alguns dos insumos necessários para o bom desempenho da cadeia produtiva foi internalizada por parte das empresas do setor. Dentre tais atividades, uma que se relaciona diretamente com a incorporação tecnológica é a produção de rações, que têm sido alvo de progressivos avanços no que diz respeito à contribuição para o desempenho do setor. Dalla Costa (2008, p. 326) destaca a importância do fornecimento de rações de alto valor nutritivo para o sistema de integração, pois permite um melhor aproveitamento dos insumos assim como reduz o tempo para a engorda das aves.

Como exemplo, Casini (2009, p. 93) em sua análise sobre as estratégias da empresa Big Frango, hoje a nona maior empresa do setor em número de abates, segundo dados da UBA (2007), destaca a importância do fornecimento das rações e

comenta a introdução de uma unidade especializada na produção de rações de maior valor nutricional, permitindo a obtenção de um produto final de maior qualidade. Por ser um dos principais insumos da cadeia, as empresas têm investido desenvolvimento de novas rações, assim como instalações que permitam uma capacidade de suprimento constante, evitando gargalos em qualquer etapa da produção.

Outro insumo de fundamental importância para a indústria avícola, o material genético, também têm sido alvo de aprimoramentos tecnológicos. Porém toda tecnologia incorporada às linhagens é desenvolvida por empresas multinacionais especializadas e toda a produção se dá no exterior, sendo as empresas brasileiras meras importadoras. Ainda assim, parte significativa dos aumentos de produtividade se deve ao desenvolvimento de tais linhagens. Segundo Rizzi (1993), foi a produção de linhagens, através do fornecimento das avós, que permitiu toda a estruturação e o desenvolvimento do setor.

As empresas brasileiras até os dias de hoje têm optado pela não participação na produção das linhagens, isto se devendo basicamente a dois fatores. O primeiro diz respeito ao montante de investimento para o desenvolvimento de pesquisas genéticas, fazendo com que as análises econômicas de viabilidade não sejam favoráveis, verifica-se, portanto a existência de pesadas barreiras à entrada para novos participantes deste mercado. Para sanar este problema, seria necessária a intervenção do Estado provendo os incentivos necessários para a obtenção de uma escala favorável para a obtenção de uma linhagem coerente com o padrão de qualidade estabelecido pelo mercado. O segundo fator é a cumulatividade da pesquisa genética, assim, as empresas desenvolvedoras de linhagens estão décadas à frente no que diz respeito aos resultados alcançados. Finalmente, vale destacar que apesar da dependência do Brasil nesta questão não é provável que problemas de fornecimento de material genético por parte dos fornecedores internacionais venham a ocorrer, prejudicando o funcionamento da cadeia agroindustrial (RIZZI, 1993).

A figura 1 demonstra a relação de dependência da produção nacional avícola em relação ao fornecimento de avós para a produção do frango vivo. As bisavós são

o resultado do cruzamento das raças, ou seja, o melhoramento genético em si, que posteriormente irão gerar as avós, que é o próprio material genético importado pelas empresas. Segundo Rizzi (1993, p. 80) o desenvolvimento de uma nova linhagem pela indústria genética demora em média cinco anos, do início das pesquisas até seu lançamento no mercado. Após a aquisição as avós são encaminhadas para incubatórios, para a geração de matrizes, que por sua vez irão gerar o pintainho de um dia, o qual será destinado para a engorda nos aviários.



FIGURA 1: A DEPENDÊNCIA TECNOLÓGICA BRASILEIRA NA PRODUÇÃO DE LINHAGENS

FONTE: RIZZI (1993) – Elaborado pelo autor

#### 4.3 OS RESULTADOS DA INCORPORAÇÃO TECNOLÓGICA EM CAPITAL E INSUMOS

Os reflexos das estratégias das empresas ficam claros ao se observar o comportamento dos dois principais indicadores de desempenho do setor: o peso final do frango destinado para o abate e a taxa de conversão alimentar. Nitidamente, tais indicadores têm uma reversão da sua tendência justamente quando acontece o início da indústria, em meados da década de 1960, ambos tendo significativos

avanços, como se pode observar no gráfico 4. Atualmente, o peso final alcançado pelas aves produzidas no Brasil, em torno de dois quilos e quinhentos gramas, alcança os níveis da produção de outros países, cujo desenvolvimento da cadeia agroindustrial é igual ou superior em termos de desenvolvimento tecnológico e organizacional.

A taxa de conversão alimentar, que se refere à quantidade de proteína vegetal em quilos para se produzir um quilo de proteína animal, sofreu uma grande evolução qualitativa durante as quatro décadas de desenvolvimento da indústria no Brasil. Na década de 1930 eram necessários aproximadamente três quilos e quinhentos gramas de ração para a produção de um quilo de carne, entretanto, hoje são necessários em torno de dois quilos. A evolução destes fatores contribuiu decisivamente para a redução dos preços relativos do produto final. Vale ainda observar que as culturas bovina e suína não tiveram evoluções significativas em seus indicadores de produtividade, outro fator de influência dos preços relativos, favorecendo o consumo da carne de frango.

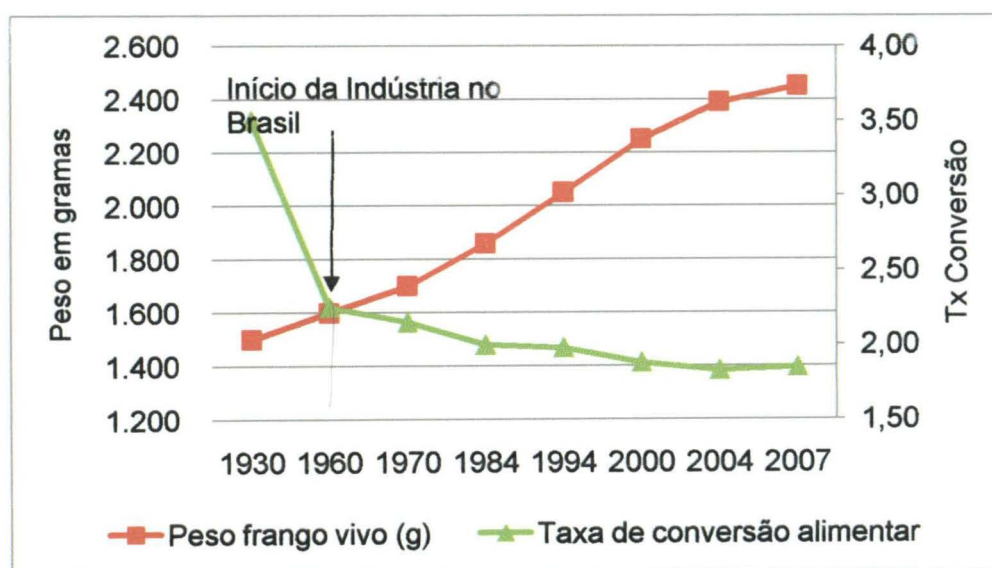


GRÁFICO 5 – EVOLUÇÃO DO PESO DO FRANGO VIVO PARA ABATE VS. TAXA DE CONVERSÃO ALIMENTAR

FONTE: UBA (2007)

## **5.0 AS ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO**

No início da indústria avícola brasileira, as empresas do setor buscaram inicialmente consolidar a produção através da implementação de linhas produtivas modernas, buscando potencializar o aproveitamento de um mercado ainda inexplorado. O produto por sua vez era homogêneo, ou seja, basicamente não havia nenhum tipo de diferenciação entre as marcas visto que o produto comercializado se limitava basicamente ao frango inteiro (RIZZI, 1993).

Entretanto, com a reestruturação da indústria na década de 1980, e também devido à evolução das exportações, as empresas passam a incorporar novos produtos ao seu portfólio produtivo. Aproveitando-se da estrutura já em operação, inicialmente as empresas passaram a introduzir a produção de cortes, visto a maior facilidade na produção destes se comparados à produção de outros tipos de produtos diversificados, que requerem uma base tecnológica diferenciada. A inserção de novas bases tecnológicas no incremento de novos produtos ocorreu com a iniciativa das empresas na criação de produtos industrializados e processados visando prospectar novos mercados, basicamente através da inserção de produtos de maior valor agregado, dedicados para um público de renda mais elevada.

A partir de então surge no país, uma nova gama de produtos visando faixas diferenciadas da população, que demandam produtos de qualidade diferenciada, como também têm grande apelo pela apresentação dos produtos e sua praticidade. Estratégias referentes à valorização da marca passam a ter um papel diferencial, visto que o produto deixa de ser homogêneo e passa a ser diferenciado.

### **5.1 DIVERSIFICAÇÃO HORIZONTAL E O SURGIMENTO DE NOVOS PRODUTOS FINAIS NA INDÚSTRIA AVÍCOLA**

A diversificação horizontal diz respeito à criação de novos produtos derivados diretamente do produto original produzido pela empresa. Assim a diversificação foi uma das estratégias adotadas pelas empresas da indústria avícola, visto a introdução de produtos diretamente relacionados ao produto gerado pela base

tecnológica inicial, no caso o frango inteiro. Configura-se também uma parte do processo de integração para frente, pois o produto que antes era distribuído como final passa a se constituir insumo dos novos produtos incorporados à produção.

Dentre os novos produtos introduzidos através da integração horizontal destacam-se os cortes, temperados, embutidos, hambúrgueres, empanados, marinados, patês e outros. Surge a partir de tais iniciativas uma gama totalmente nova de produtos, que têm por função atingir faixas de consumo diferenciadas da população. Casini (2009, p. 95) afirma que “a diversificação na linha de produção é uma estratégia utilizada pelas empresas para atingir o consumidor de modo geral, satisfazendo as suas necessidades de consumo e aproveitando a capacidade e o potencial dos recursos produtivos disponíveis para a empresa, evitando todo o tipo de ociosidade”. Percebe-se intrinsecamente a esta estratégia, a capacidade das empresas de maximizar o aproveitamento de seus recursos produtivos, ao mesmo tempo em que expandem o seu potencial de exploração da demanda.

A figura 2 ilustra o processo de diversificação da produção da Perdigão S.A., empresa que hoje compõe uma das subsidiárias da BR Foods, empresa resultante na fusão entre a Sadia e Perdigão, iniciada no ano de 2008. Pode-se observar a estratégia da empresa na busca por novos mercados, tanto na ampliação de sua linha de produtos a partir do frango inteiro, quanto na inserção destes no mercado externo. Para ilustrar a importância dos investimentos em diversificação, o relatório anual de 2008 da Sadia informa que:

“em linha com a estratégia de crescer em produtos de maior valor agregado, grande parte dos investimentos foi aplicada no segmento de industrializados: R\$ 650 milhões ampliaram a capacidade produtiva em mais de 400 mil toneladas por ano, o que equivale a um aumento de 34% sobre a capacidade de dezembro de 2007.”. (SADIA, 2008, p.10)

Ainda assim, grande parte de receita operacional bruta das empresas líderes provém das suas atividades originais, no caso o venda do frango inteiro e dos cortes. Segundo informações do relatório anual da Sadia do ano de 2008, estes dois itens correspondem a 40% da receita operacional bruta da empresa.

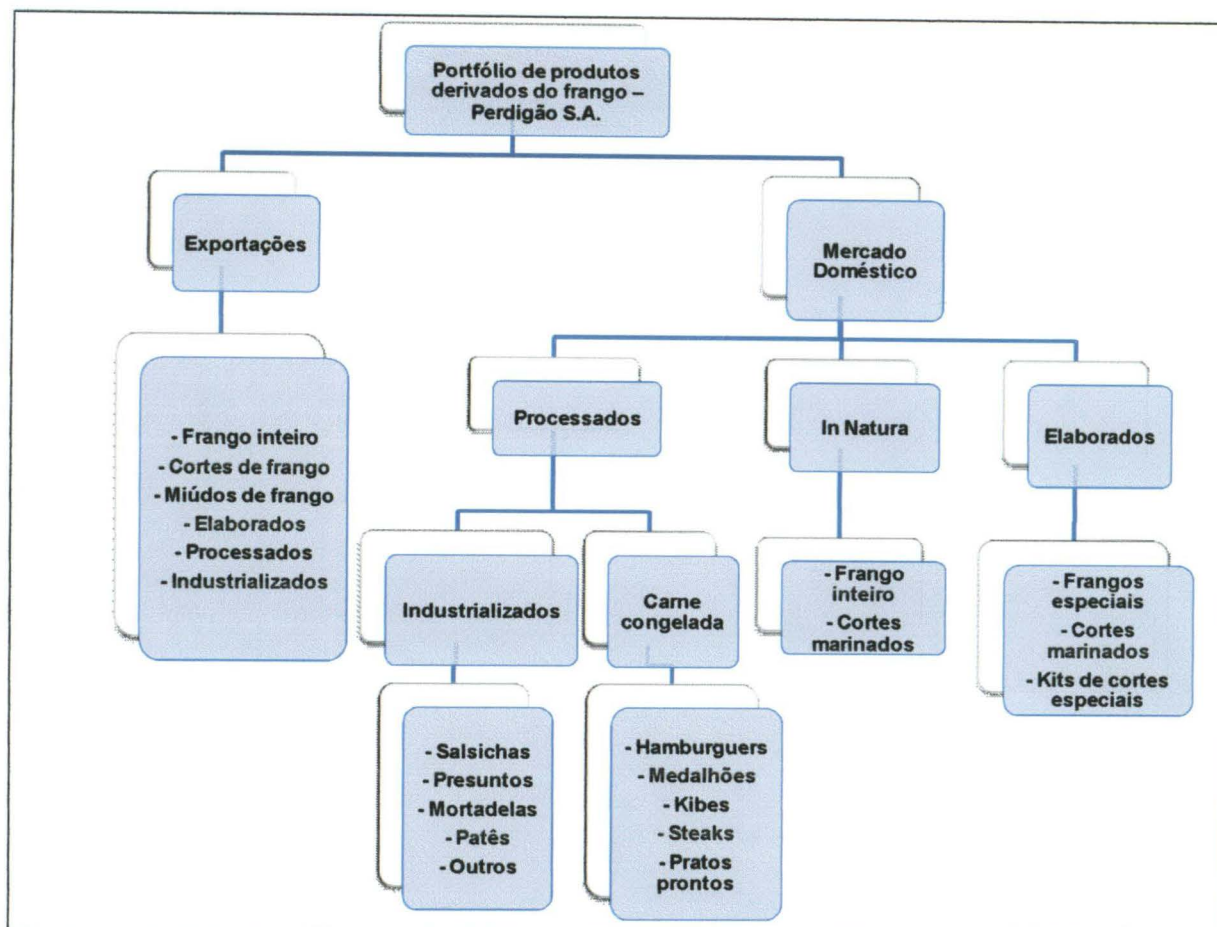


FIGURA 2 – DIVERSIFICAÇÃO PRODUTIVA DA EMPRESA PERDIGÃO S.A., A PARTIR DA LINHA DE PRODUÇÃO DO FRANGO.

FONTE: PERDIGÃO (2009) – Organizado pelo autor

Segundo Britto (2002, pg. 311), as empresas decidem em diversificar a sua produção baseadas em dois princípios básicos. Primeiramente, “a proximidade existente entre as atividades originais da empresa e as novas atividades” e então se busca avaliar o “grau de similaridade entre as atividades originais da empresa e as novas atividades em termos de competências produtivas e gerenciais necessárias para a operação de forma eficaz.”. Nota-se portando a validade de tal observação ao se analisar o fato de que os novos produtos são uma derivação do produto original das empresas do setor, no caso o frango inteiro, e ainda que o conhecimento prévio adquirido em outras atividades, das quais destaca-se a produção de suínos pelas pioneiras, também contribuiu na decisão estratégica das empresas.

No caso da diversificação da Sadia e da Perdigão para o setor avícola, na década de 1960, a capacitação adquirida nas atividades originais foi essencial para o desenvolvimento das atividades no novo setor. Neste caso destaca-se que as duas empresas já operavam na produção de suínos, o que claramente elimina o critério da similaridade, visto que este requer a produção sobre a mesma base tecnológica. Entretanto, devido à capacidade adquirida na coordenação produtiva com os produtores atuantes em pequenas propriedades, ambas as empresas foram capazes de adquirir as competências necessárias para o início das atividades no setor de aves, utilizando-se também do modelo de integração com os pequenos produtores, que já havia sido implantado na criação de suínos.

Ainda em relação à figura 2, nota-se a capacidade da empresa em aproveitar de forma mais completa o consumo dos seus recursos produtivos, como também muitos dos resíduos produzidos por alguma etapa do processo. Desta forma, parte da matéria prima que seria perdida, ou até mesmo, comercializada com baixo valor agregado, é utilizada em outros produtos industrializados, maximizando os ganhos da empresa. Este é o caso dos produtos embutidos, como mortadelas e salsichas, que em grande parte, são produzidos com os subprodutos gerados por outros processos produtivos, como cartilagens e carcaças.

A respeito das estratégias das empresas sobre a diversificação dos produtos um estudo realizado pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES) afirma que:

“Com referência ao desenvolvimento de produtos para o mercado interno, em geral são as empresas líderes que apresentam ações inovadoras incrementais, embora para a maioria dos casos o processo ocorra por meio de imitação de produtos presentes em mercados mais desenvolvidos, como é o caso do mercado europeu. As seguidoras modernizam seu leque de produtos por meio do processo de imitação. No caso deste ramo da indústria alimentícia, não há grandes barreiras tecnológicas para a imitação, e há uma crescente oferta de novas máquinas que possibilitam o desenvolvimento de novos produtos”. (IPARDES, 2002, p. 44-45)

Outro importante aspecto da diversificação diz respeito à criação de novas embalagens e formas de acondicionamento dos produtos, bem como o design utilizado, caracterizando uma estratégia de reforço da imagem da marca. Nestes casos, as empresas pretendem maximizar o aproveitamento dos seus investimentos,

agregando ainda mais valor ao seu produto final, através do apelo por um produto diferenciado e de qualidade superior.

## 6.0 A INTEGRAÇÃO VERTICAL E O SISTEMA DE INSERÇÃO PRODUTIVA DE PEQUENOS PRODUTORES

O processo de inserção do modelo de integração vertical, que se iniciou no setor em meados de 1960, foi importante na medida em que permitiu às empresas adquirir um conjunto de vantagens extremamente importantes para o seu crescimento<sup>1</sup>.

Segundo um estudo elaborado pelo Centro de Assistência Gerencial de Santa Catarina – CEAG, no ano de 1978, citado por Dalla Costa (2009, p. 326) as vantagens advindas da integração se referem basicamente à:

“matéria prima (frango) de maior qualidade de rendimento industrial; abastecimento constante de matéria prima; redução dos custos industriais nas operações de abate e elaboração da matéria prima; padronização das carcaças; redução de espaços, tempo e capital de giro necessário para estocagem da matéria prima no período anterior ao abate.” (CEAG apud DALLA COSTA, p. 326).

O quadro 2 demonstra o processo de integração de acordo com as etapas do processo produtivo. A produção se inicia com o fornecimento de avós, o material genético propriamente dito, importadas das empresas especializadas na criação de linhagens, localizando-se desta forma fora da integração vertical. A segunda etapa diz respeito ao recebimento das avós e a criação de uma nova geração a partir desta, as matrizes. Este processo faz parte do modelo de integração, porém em alguns casos é realizado por empresas especializadas nesta etapa, que fornecem para produtores de menor porte ou em caso eventuais para as maiores, com a função de suprir maiores variações de demanda (RIZZI, 1993).

Em seguida, tem-se a produção de rações também integrada verticalmente pelas empresas, um elo fundamental para o desenvolvimento da cadeia produtiva, na medida em que incorpora importantes avanços tecnológicos no seu desenvolvimento, elevando significativamente a produtividade do setor. O

---

<sup>1</sup> Para um conhecimento mais aprofundado sobre as relações entre as grandes empresas integradoras e o pequeno produtor integrado consultar: DALLA COSTA, A. Contratos, novas tecnologias e produtividade do trabalho entre os avicultores do Sul do Brasil. *Revista Brasileira de Inovação*, Rio de Janeiro, vol. 7, n. 2, p. 313-340, jul./dez. 2008.

fornecimento de vacinas e remédios por sua vez, por se tratar de uma área totalmente diversa e que requer um grande montante em investimento em pesquisa e desenvolvimento, se localiza fora do sistema integrado.

Na atividade de engorda das aves as empresas assumem a estratégia de quase integração, na medida em que estas não possuem os meios de produção, como aviários e instalações destinadas para este fim. Assim, através de uma estrutura de contratos, as empresas gerem o fornecimento da ração e dos insumos necessários para a produção do frango vivo, assim como determinam os padrões de qualidade a serem seguidos.

Finalmente, o abate e as etapas de corte se configuram como o ponto central da cadeia produtiva, e a partir daí se define o maior ou menor grau de verticalização para frente ou para trás desta indústria. Esta atividade é integrada pelas empresas e compreende parte importante dos avanços conquistados pela indústria, através da incorporação de capital e tecnologia (RIZZI, 1993).

ETAPAS DE PRODUÇÃO	FORMAS DE GERENCIAMENTO
Pesquisa genética (avós)	Importação - adquirido fora da integração
Aviários com matrizeiros	Integração vertical - produção das matrizes através dos ovos importados
Incubatórios - produção de aves de 1 dia	Integração vertical - eventualmente compra-se de terceiros para complemento de produção
Produção de ração	Integração vertical - algumas empresas produzem e processam inclusive os principais insumos como a soja e o milho
Vacinas e remédios	Aquisição fora do sistema de integração - adquiridos pelas grandes empresas e posteriormente repassado aos integrados
Criação e engorda	Produtor agrícola integrado
<b>Abate</b>	<b>Integração vertical - ponto central da cadeia produtiva, a partir do qual se define o grau de integração para frente e para trás</b>
Cortes e industrialização	Integração vertical - a partir dos anos 80
Transporte	Terceirização - a partir de 1995

## QUADRO 2 – ETAPAS PRODUTIVAS NA PRODUÇÃO DO FRANGO INTEIRO E INTEGRAÇÃO VERTICAL

FONTE: RIZZI (1993); DALLA COSTA (2000) – organizado pelo autor

Apesar da estrutura de quase integração via contratos ainda ser uma estratégia dominante na indústria avícola brasileira, algumas variações tem começado a surgir, trazendo novas tendências ao panorama produtivo. Como exemplo importante, as empresas têm iniciado a construção de aviários de grande porte, com capacidade variando entre 25.000 a 100.000 aves (ESPÍNDOLA, 2009). Segundo Dalla Costa (2008, p. 330) a capacidade média dos aviários no sistema de integração via contratos varia de 15.000 a 22.000 frangos. Fica evidente o grande salto de escala produtiva alcançado pelas empresas nesta nova configuração, onde as empresas passam de fato a internalizar o processo de engorda do frango, até então feito pelo pequeno produtor.

Este é um processo de transição da quase integração, onde há a predominância da estrutura de contratos entre os pequenos produtores e as empresas, para o processo de integração puro, no qual as empresas detêm a posse dos meios de produção. Tais mudanças estruturais na indústria têm se tornado possível devido à grande escala produtiva alcançada pela indústria nacional, graças à força da demanda interna e externa, e também ao esgotamento das fronteiras agrícolas no Sul do país. Tais fatores têm levado as empresas a buscar novas oportunidades no sentido de manter a localização da produção do frango vivo próxima da produção dos insumos necessários a esta etapa do processo, visando a minimização de custos.

Com relação às estratégias direcionadas à ampliação produtiva nas novas regiões de fronteiras agrícolas observa-se alguns processos de aquisições e fusões no quadro 3, corroborando com as estratégias locais mencionadas.

## 7.0 O PAPEL DAS FUSÕES E AQUISIÇÕES PARA O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS AVÍCOLAS BRASILEIRAS E OS SEUS IMPACTOS SOBRE AS ESTRUTURAS DE MERCADO

Na última década o movimento de F&A's tem se intensificado entre as empresas do setor avícola. Com o intuito de expandir a sua capacidade produtiva, as empresas têm buscado formas de adquirir maior capacidade produtiva de forma rápida e barata, neste sentido as fusões ou aquisições se apresentam muitas vezes como a alternativa ideal. O quadro 3 apresenta uma síntese das principais negociações e investimentos realizados pelas grandes empresas do setor no período de 2001 a 2008. Pode-se observar a importância das aquisições neste período, se configurando de forma decisiva como alternativa para a ampliação produtiva das empresas. A primeira coluna representa a empresa responsável pela operação, tanto adquirindo plantas industriais já existentes como criando nova capacidade produtiva.

EMPRESA	OPERAÇÃO	VALOR (R\$)	LOCALIDADE
Perdigão-SC	Instalação de Complexo Avícola	560 milhões	Mineiro-GO
	Aquisição da granja Paraíso	30 milhões	Jataí-GO
	Aquisição da Mary Loise	-	Nova Mutum-MT
	Instalação de Complexo Avícola	-	Bom Conselho-PE
Ema-MT	Instalação de Complexo Avícola	40 milhões	Lucas do Rio Verde-GO
Sadia-SC	Aquisição da Só Frango	60 milhões	Brasília-DF
	Ampliação de produção	1,5 bilhão	Várzea Grande-MS
	Ampliação da produção de perus	133 milhões	Uberlândia-MG
	Aquisição da Goiaves	53,9 milhões	Buriti Alegre-GO
	Ampliação da produção	24 milhões	Samambaia-DF
	Instalação de Complexo Avícola	630 milhões	Campo Verde-MT
	Instalação de fábrica de embutidos	-	V. de Santo Antônio-PE
	Marfrig	Aquisição da Pena Branca e da Granja	199 milhões
Anhambí	Instalação de granjas	37 milhões	Sorriso, Sinop e Vera-MT
PIF PAF-MG	Instalação de Complexo Avícola	260 milhões	Pal. de Goiás e Paraúna-GO
Seara-Cargill	Ampliação da produção	14 milhões	Sidrolândia e Dourados-MS
Bondio-SC	Instalação de Complexo Avícola	-	Sorriso-MT

QUADRO 3 - CENTRO OESTE: INVESTIMENTOS AGROINDUSTRIAIS NA PRODUÇÃO DE CARNE DE FRANGO (2001-2008)

FONTE: ESPÍNDOLA (2006)

Os dados apresentados no quadro 4 reforçam a tendência às F&A's ao indicar a grande concentração de mercado alcançada pelas dez maiores empresas do setor, que juntas detêm aproximadamente 53% da participação de mercado, segundo informações divulgadas pela União Brasileira de Avicultura. Tal estrutura se configura como um oligopólio, devido à atuação de poucas empresas na maior parte do mercado, este, porém se dividindo entre concentrado e diferenciado de acordo com o tipo de produto final adotado pelas empresas.

Nos casos onde as empresas atuam somente com a venda do frango inteiro ou em cortes, sem dar aprofundamento ao processo de agregação de valor, configura-se a atuação como sendo em um oligopólio concentrado, isto em decorrência da homogeneidade do produto. Em contrapartida, algumas empresas na busca pela expansão de suas atividades têm introduzido novos produtos à sua gama, nestes casos caracteriza-se o oligopólio diferenciado. As empresas líderes, devido a sua maior capacidade de investimento em novos produtos atuam em ambas as estruturas.

Ranking 2007	Empresa	Estados com produção	Abate 2006 (mil cabeças)	Abate 2007 (mil cabeças)	Crescimento da produção 2006 vs. 2007	Market Share 2007
1	Sadia	SC-PR-MG-MT-RS-DF	645.452	729.058	13,0%	15%
2	Perdigão	SC-RS-PR-GO-MT	530.111	605.209	14,2%	13%
3	Seara	SC-PR-SP-MS	257.491	270.171	4,9%	6%
4	Doux Frangosul	RS-MS	214.471	255.941	19,3%	5%
5	Eleva	RS-MS-BA	174.299	198.183	13,7%	4%
6	Diplomata	R-MS-SC	87.636	130.952	49,4%	3%
7	Aurora	SC-RS-MS	108.744	113.813	4,7%	2%
8	Dagranja	PR-MG	114.666	104.234	-9,1%	2%
9	Big Frango/Jandelle	PR	49.152	75.888	54,4%	2%
10	Penabranca	SP	75.173	71.623	-4,7%	1%

QUADRO 4 – ABATE DE FRANGO NO BRASIL – 10 MAIORES EMPRESAS EM 2007

FONTE: UBA (2007)

Tal panorama evidencia o caráter oligopolista desta indústria, em consequência basicamente do grande montante de capital necessário à aquisição de uma escala economicamente competitiva. Portanto as F&A's vêm de encontro à esta afirmação, reforçando a tendência de concentração e centralização do capital, permitindo a obtenção de maiores escalas produtivas. Verifica-se aqui a busca incessante pelo crescimento da firma, confirmando a visão de Penrose sobre o comportamento da firma capitalista, que visa constantemente a ampliação de sua capacidade produtiva, com vistas à expansão de sua parcela de mercado.

Recentemente ocorreu a fusão entre as empresas Sadia e Perdigão, até então, as duas maiores empresas do setor. Tal processo ocasionou uma participação de aproximadamente 30% do mercado de aves no Brasil para a nova empresa, a BR Foods. Este acontecimento caracteriza-se como um novo marco da indústria avícola brasileira, que atualmente têm sido afetada por oscilações derivadas da crise internacional iniciada nos Estados Unidos da América, no ano de 2008.

Este processo de fusão é um caso peculiar, pois as empresas ainda continuam atuando com os seus nomes originais, os ganhos obtidos, entretanto, dizem respeito às economias administrativas através da utilização comum de recursos, assim como da criação de sinergias visando a ampliação do poder de mercado da nova empresa. Tal poder de mercado se reflete nas melhores condições de negociação com fornecedores, utilização compartilhada de canais de distribuição, utilização de novas plantas industriais, dimensionadas à uma escala produtiva ainda maior, como já mencionado anteriormente.

Em relação à origem do capital, apesar da presença de uma grande empresa estrangeira no rol das dez maiores, a Doux Frangosul cujo capital é de origem francesa, esta é uma indústria predominantemente formada por empresas de capital nacional. Neste sentido, a fusão entre Sadia e Perdigão reforça ainda mais esta tendência.

## 8.0 CONCLUSÕES

A indústria avícola brasileira, desde a sua concepção tem se mostrado extremamente dinâmica e competitiva. Estimuladas por alterações no paradigma produtivo, dentre as quais a principal diz respeito à introdução de linhagens geneticamente melhoradas para a produção do frango vivo, as empresas passaram, a partir da década de 1960, a explorar um mercado promissor até então intocado no Brasil. Com a paralela entrada de um grande montante de capital industrial, as empresas iniciam a geração de elevados níveis de produtividade, permitindo a progressiva redução de preços do produto final.

De modo geral, as empresas do setor apresentaram um sólido crescimento e se desenvolveram de forma consistente, utilizando estratégias diferenciadas e eficazes. Tais estratégias estão em linha com os conceitos apresentados no referencial teórico. Verificou-se a validade da busca pelo crescimento e das iniciativas de diversificação, bem como a efetividade do processo de integração vertical. Ao final, retrata-se a estrutura oligopolística desta indústria, também de acordo com as proposições teóricas apontadas.

Dos elementos elencados na seção de revisão teórica, observa-se inicialmente a busca empreendedora por novas oportunidades produtivas, na qual as empresas pioneiras encontram um mercado com grande potencial de exploração e decidem por diversificar suas atividades, apoiadas no conhecimento prévio acumulado nas atividades originais, no caso a criação de suínos. Tal conhecimento se mostrou fundamental na implantação do sistema de quase integração, que teve grande êxito e permitiu uma sólida estruturação da indústria no sul do país. Tais trajetórias pontuam a capacidade das lideranças empresariais em buscar caminhos que levem ao crescimento, o que pode ser observado através da participação de mercado de tais empresas.

A modernização da base tecnológica se caracteriza como fator importante para a obtenção das economias citadas por Penrose, bem como capacita as empresas a obter escalas produtivas cada vez maiores. As tecnologias adquiridas são mescladas de diversas maneiras com a mão de obra, e a combinação de ambos

os fatores irá depender do custo de cada um, conforme a localização adotada pelas empresas.

A diversificação da produção tem se mostrado uma estratégia em contínua expansão, que vem ganhando cada vez mais importância, devido à maior capacidade de agregação de valor de produtos industrializados e processados, frente ao frango inteiro. Destacam-se como novos produtos a criação dos empanados, embutidos, salsichas, marinados, salames, presunto, mortadela, lingüiça, entre outros. Tal diversificação, tem permitido às empresas se inserir em novos mercados, atendendo à demandas mais específicas da população e expandindo suas atividades.

O sucesso da integração vertical permitiu à indústria, grande evolução na obtenção de escala produtiva, controlando a qualidade dos fornecimentos bem como a sua regularidade. Esta ainda se ramifica para uma estrutura de quase integração, onde a ligação produtiva se dá através de alianças entre pequenos produtores e as empresas, embasadas em estruturas contratuais e de estreito relacionamento. Neste sistema, as empresas buscam a fidelização do fornecimento de matérias primas essenciais à sua atividade fim, bem como a progressiva redução de seus custos intermediários. Além do sistema de quase integração, as empresas atuam também com a integração vertical pura, na produção de insumos, dos quais o principal é a produção.

Por se tratar de um setor onde há a necessidade de um grande montante de capital para a entrada, verifica-se um elevado grau de concentração das principais empresas do setor, estas coexistindo com elevado número de pequenas empresas atuando em nichos de mercado não favoráveis às líderes. Tal panorama está em linha com as propostas de oligopólio concentrado e diferenciado apresentadas. Ambas as tipologias coexistem na medida em que as empresas possuem estratégias próprias para cada uma e operam simultaneamente em ambas. A estrutura oligopolística se configura na medida em que a produção em escala requer massivos investimentos em capital, dificultando a entrada de potenciais competidores. As estratégias passadas adotadas pelas empresas, das quais se destacam aquelas que tendem à centralização do capital, como as fusões e

aquisições, tendem a reforçar este panorama. Tal fato é o que se tem observado atualmente, com o domínio de grande parte do mercado entre as quatro maiores empresas do setor e também com a fusão da Perdigão e da Sadia, formando a BR Foods.

O quadro 5 apresenta um resumo das estratégias adotadas pelas empresas tanto nacionais quanto internacionais, evidenciando as semelhanças e diferenças entre o desenvolvimento da indústria brasileira vis à vis a internacional. Pode-se observar que, em linhas gerais, a indústria brasileira se assemelha com a internacional e seu desenvolvimento é de certa forma paralelo. Ainda assim, a indústria brasileira se mantém dependente em relação à produção genética e à produção de grande parte do capital industrial necessário à produção, ainda que sua entrada no país tenha sido facilitada por políticas de crédito subsidiado, o que por sua vez não chega a ser um entrave para o crescimento da produtividade das empresas.

Finalmente a teoria do crescimento da firma assim como a determinação das estruturas de mercado contribuiu de forma consistente para a análise e entendimento das estratégias de crescimento utilizadas pelas empresas do setor avícola, porém de forma alguma esgotando a análise, visto a grande complexidade das atividades do complexo agroindustrial como um todo. Entretanto, em linhas gerais evidenciou-se que através das estratégias apontadas as empresas têm de fator alcançado o crescimento.

DISCRIMINAÇÃO	INTERNACIONAL (EUA)	NACIONAL
Consolidação da grande indústria avícola	Década de 70; crescimento da grande indústria avícola	Década de 70; crescimento da grande indústria avícola
Principais Produtos	Frango inteiro: 35% Frango em partes: 65% Tendência de ampliação da oferta de produtos de maior valor agregado.	Frango inteiro: 70% Frango em partes: 30% Frango recortado e produtos reestruturados têm o consumo limitado pelo baixo poder aquisitivo da população brasileira. No entanto são os produtos cuja produção apresenta maiores índices de crescimento.
Padrão tecnológico	Principais inovações: 1970 - melhoramento genético das aves, cruzamento de diferentes linhagens, manejo, alimentação, evisceração automatizada. Como nas demais agroalimentares, não houve uma incorporação significativa da microeletrônica no processamento da matéria-prima, mas, sim, na esfera do controle de processo, empacotamento, embalagens, etc	Absorveu os avanços tecnológicos e organizacionais alcançados pelos países industrializados na criação das aves e no processamento da matéria-prima. Encontra-se, no entanto, totalmente dependente quanto aos avanços da pesquisa genética.
Comercialização	Principal mercado consumidor: doméstico. Principais compradores: Oriente médio e países asiáticos (Japão). Principal produto nesses mercados: frango inteiro. Estratégia de comercialização: visando a um tempo mais curto de distribuição (redução dos estoques centrais). Concorrência centrada mais nas qualidades que diferenciam os produtos e menos nos preços. Altos gastos em publicidade visando quebrar a aderência do consumidor a determinadas marcas Principais canais de comercialização: supermercados	Principal mercado consumidor: doméstico. Principais compradores: Oriente Médio e países asiáticos (Japão). Principal produto nesses mercados: frango inteiro. Estratégias de comercialização: concorrência centrada na qualidade, gastos em publicidade, quando se trata de produtos recortados e reestruturados. Essas estratégias são implementadas somente pelas grandes empresas localizadas no topo da estrutura industrial. Canais de comercialização: supermercados e, secundariamente, distribuidores e pontos de vendas (armazéns, açougues, etc).
Organização da Produção	Estrutura da grande produção industrial; grandes empresas que integram verticalmente as atividades complementares ao abate e desenvolvem esquema contratual para a criação das aves pelos produtores agrícolas	Estrutura da grande produção industrial; grandes empresas que integram verticalmente as atividades complementares ao abate e desenvolvem esquema contratual para a criação de aves pelos produtores agrícolas
Vantagens competitivas	Barreiras protecionistas para importação - subsídios indiretos à exportação, plantas em regiões de baixo salário.	Mercado externo: baixa remuneração da força de trabalho. Mercado interno: tecnologia de criação e produção.
Estratégia Projetada	França: lançamento de frango certificado submetido a uma inspeção de qualidade e sanidade. Flexibilização de resposta à demanda com o desenvolvimento dos elaborados tanto de frango como de peru ou pato.	-

**QUADRO 5 – ESTRATÉGIAS DOMINANTES NA AVICULTURA INTERNACIONAL E NACIONAL**

**FONTE: JALFIM e RIBEIRO (1996)**

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, F. O.; DALCOL, P. R. T. **Quase Integração: características, configurações e tendências**. Uma análise com base na evolução da indústria automobilística. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27, 2007, Foz do Iguaçu. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007\\_TR570434\\_9976.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR570434_9976.pdf)>. Acesso em: 23/11/2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS EXPORTADORES DE FRANGO <<http://www.abef.com.br>>, várias consultas.

CASINI, I. **A evolução da Big Frango no contexto da avicultura brasileira**: uma análise a partir da teoria do crescimento da firma. Curitiba, 2009. 107 p. Dissertação (Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

CENTRO DE ASSISTÊNCIA GERENCIAL DE SANTA CATARINA. **Análise do sistema de integração agroindustrial em suínos e aves em Santa Catarina**, Florianópolis: CEAG, 1978.

BRITTO, J. Diversificação, competências e coerência produtiva. IN: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs). **Economia industrial**: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil. p. 306-343, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DALLA COSTA, A. Contratos, novas tecnologias e produtividade do trabalho entre os avicultores do Sul do Brasil. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, vol. 7, n. 2, p. 313-340, jul./dez. 2008.

ESPÍNDOLA, J. C. **A cadeia produtiva de frango de corte na América do Sul: considerações preliminares**. 18 p. Apresentação de trabalho. 2009. Publicação disponível em: <[http://egal2009.easyplanners.info/area06/6087\\_Espindola\\_Carlos\\_Jose.pdf](http://egal2009.easyplanners.info/area06/6087_Espindola_Carlos_Jose.pdf)>. Acesso em: 15/10/2009.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL.  
**Análise da competitividade da cadeia agroindustrial de carne de frango no Estado do Paraná.** Curitiba, 2002. Disponível em:

<[http://www.ipardes.gov.br/webisis.docs/cadeia\\_agroindustrial\\_aves\\_sumario\\_executivo.pdf](http://www.ipardes.gov.br/webisis.docs/cadeia_agroindustrial_aves_sumario_executivo.pdf)>. Acesso em: 15/11/2009.

JALFIM A.; RIBEIRO F.B. **Competitividade da indústria gaúcha: o caso da agroindústria de aves.** IN: Indicadores Econômicos FEE. Porto Alegre, vol. 24, n. 2, p. 229-250, 1996. Disponível em: <[www.fee.tche.br](http://www.fee.tche.br)> Acesso em 19 nov. 2009.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma.** Unicamp: Editora Unicamp, 2006.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia 5ªed.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PORTER, M. S. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

POSSAS, M. L. **Estruturas de mercado em oligopólio.** São Paulo: Hucitec, 1990.

RIZZI, A. T. **Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria agroalimentar: o caso da indústria de frangos no Brasil.** 194 f. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1993.

SADIA S.A. **Relatório anual 2008.** Concórdia, 2009. Disponível em <[www.sadia.com.br](http://www.sadia.com.br)>. Acesso em: 03/11/2009.

UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA, **Relatório anual 2007/2008.** Disponível em: <[http://www.uba.org.br/ubanews\\_files/relatorio\\_uba\\_06\\_07\\_baixa\\_1.pdf](http://www.uba.org.br/ubanews_files/relatorio_uba_06_07_baixa_1.pdf)>, acesso em 11/09/2009.