

STRATEGY AND INVESTMENTS IN BRAZILIAN POULTRY MEAT INDUSTRY

Alberto Borges Matias, Ph.D. ^{* a}

Jorge Luís Faria Meirelles ^{* b}

Luciano Marques Caldeira ^{* c}

^a **Ph.D. in Finance, Department of Management**

USP – University of São Paulo – FEA-RP – School of Economics, Management and Accounting

Av. dos Bandeirantes, 3900 – Monte Alegre – 14040-900 – Ribeirão Preto – São Paulo – Brazil

Phone/Fax: (55.16) 3911-4040 E-mail: matias@usp.br

^b **Economist, M.Sc. Student in Industrial Engineering**

USP – University of São Paulo – EESC – Engineering School of São Carlos

Av. Trabalhador Sãoocarlense, 400 – Centro – 13566-590 – S. Carlos – São Paulo – Brazil

E-mail: jlmeirelles@yahoo.com.br

^c **B.Sc. Student in Accounting**

USP – University of São Paulo – FEA-RP – School of Economics, Management and Accounting

Av. dos Bandeirantes, 3900 – Monte Alegre – 14040-900 – Ribeirão Preto – São Paulo – Brazil

Phone: (55.16) 9796-5802 E-mail: lmcaldeira@fearp.usp.br

^{*} **CEPEFIN – Financial Research Centre**

USP – University of São Paulo – FEA-RP – School of Economics, Management and Accounting

Sala 4A – Av. dos Bandeirantes, 3900 – Monte Alegre – 14040-900 – Ribeirão Preto – SP – Brazil

Phone: (55.16) 602-3896

www.cepefin.com.br

STRATEGY AND INVESTMENTS IN BRAZILIAN POULTRY MEAT INDUSTRY

Abstract:

The Brazilian poultry meat industry has presented high growth rates over the last few years, in 2001, Brazil was the second largest worldwide producer of poultry, closely following the USA. The Brazilian production of poultry increased by 51% between 97-01. Even with this increasing production, a discrepancy in size was observed when the Brazilian poultry meat industries are compared to large competing foreign industries.

The objective of this article was to analyze the strategies adopted by the leading Brazilian poultry meat industries, in order to compete both nationwide and globally, and in which manner these strategies influenced investment decisions, and the financial-economic performance.

Keywords: Strategy, Capital Investment, Competitiveness, Agribusiness.

1 – Introdução

A produção avícola brasileira apresentou um crescimento de 51%, no período 1997-2001, o que colocou o Brasil na posição de segundo maior produtor mundial de frangos (6,7 milhões de toneladas produzidas em 2001), ficando atrás apenas dos EUA (13,9 milhões de toneladas produzidas em 2001), como mostra a Tabela 1. A avicultura brasileira tem consolidado seu crescimento e atualmente o Brasil é, também, o segundo maior exportador de frangos do mundo. Em 2001, foram exportadas mais de 1,2 milhão de toneladas de carne de frango, *in natura* e industrializada, o que representa um aumento de 38% em relação ao ano anterior.

Tabela 1 – Produção Mundial de Frangos (Milhões de Toneladas)

Países	1997	1998	1999	2000	2001
□ Estados Unidos	12,27	12,53	13,37	13,7	13,92
□ Brasil	4,46	4,88	5,53	5,98	6,74
□ China	5,20	5,35	5,50	5,62	5,78
□ União Européia	6,45	6,59	6,59	6,55	6,45
□ México	1,49	1,59	1,78	1,89	1,97
Produção Mundial	50,7	52,8	55,9	57,9	58,97

Fonte: ABEF, USDA e FAO/ONU

São 42 mercados diferentes para o frango inteiro. Em 2001, o incremento nas exportações de frango inteiro, em relação ao ano 2000, foi da ordem de 46% para a Europa, 21% para o Oriente Médio, 16% para a Ásia e 330% para a Rússia. No que diz respeito aos cortes de frango, em 2001, as exportações aumentaram 53% com relação ao ano anterior.

Com um mercado promissor, a indústria avícola brasileira é composta por 25 empresas exportadoras, sendo que as seis maiores do setor respondem por mais de 42% da produção nacional de aves. A cadeia produtiva, com um competente sistema de integração vertical, concilia a eficiência produtiva de milhares de pequenos avicultores com a capacidade de produção em grande escala e distribuição das empresas processadoras de carne. Os avanços tecnológicos, registrados principalmente na criação de aves e no processamento industrial, juntamente com a eficiente integração da cadeia produtiva, são os grandes responsáveis pela competitividade das empresas brasileiras.

Nas últimas décadas, as empresas do setor avícola brasileiro têm realizado maciços investimentos em tecnologia (visando maior produtividade) e na expansão da capacidade produtiva (buscando economias de escala). Tais investimentos estão relacionados com as estratégias de competição adotadas pelas empresas desse setor. As duas principais estratégias de competição, adotadas pelas empresas do setor avícola brasileiro, são a minimização de custos e a diferenciação de produtos.

Em setores em que o grau de competição é elevado, como o setor avícola brasileiro, o investimento confunde-se com a conduta (estratégia competitiva) da empresa, uma vez que o investimento, em última instância, representa um instrumento de efetivação das estratégias da empresa. É o que ocorre, por exemplo, com os investimentos em novas tecnologias de processo e de produto nos setores em que a diferenciação é o principal componente do padrão de concorrência. Nesse caso, investir em tecnologia, para acelerar ou facilitar a diferenciação, traz implícito, ou caracteriza, a estratégia de competição da firma (GRASEL, 1999).

Estratégia, segundo CHANDLER (1962), é a determinação de metas e objetivos de longo prazo de uma firma e a adoção de cursos de ação e de alocação de recursos necessária para atingir estas metas. Para ANSOFF (1991), estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização.

O objetivo do presente artigo é analisar as principais estratégias adotadas pelas empresas líderes da indústria avícola brasileira (Sadia e Perdigão), para competir tanto no âmbito nacional como global, e de que maneira estas estratégias influenciaram a realização de investimentos e o desempenho econômico-financeiro destas empresas. O estudo terá como base os relatórios anuais das empresas e outras pesquisas relacionadas ao setor avícola brasileiro.

A escolha da Sadia e da Perdigão, como objeto de análise, justifica-se pelo fato destas empresas liderarem o setor avícola brasileiro. Juntas, as duas empresas são responsáveis por mais de 20% da produção brasileira de aves e por mais de 45% das exportações brasileiras de carne de aves. Segundo GUIMARÃES (1982), em todos os setores, as empresas líderes determinam ou influenciam significativamente a dinâmica da indústria. Desta forma, as empresas que lideram a indústria avícola definem, ou influenciam consideravelmente, as estratégias adotadas pelas demais empresas (seguidoras). Essa relação entre empresas líderes e empresas seguidoras permite que, a partir do estudo das empresas líderes, seja possível fazer algumas generalizações para a indústria como um todo.

2 – A Indústria Avícola Brasileira

Nas últimas décadas, a indústria avícola brasileira passou por grandes mudanças. Na década de 70, o grande avanço na produção ocorreu com frangos inteiros, congelados ou resfriados. O frango inteiro, pelo fato de ser um produto homogêneo e por não necessitar de elevada tecnologia de produção, oferecia pequenas possibilidades de diferenciação de produto, uma vez que todas as empresas podiam oferecer ao mercado um produto com características semelhantes. Desta maneira, o padrão de concorrência entre as empresas do setor ocorria via preço, aliado aos serviços relacionados ao produto, como prazo para pagamento e periodicidade de entrega.

Na década de 80, as maiores empresas do setor aumentaram a produção de cortes de frango, visando atender uma demanda crescente por este produto no mercado internacional. Esse tipo de produto passou a ser comercializado, também, no mercado interno. Em 1989, os cortes de frango representavam 38% da produção, enquanto em 1979, eram apenas 8%.

As empresas, buscando agregar valor aos seus produtos, passaram a produzir industrializados como salsichas, hambúrgueres, presunto, salames, etc. Como salienta CARVALHO JÚNIOR (1997), as maiores empresas do setor procuraram cada vez mais realizar a diferenciação de produto por meio da agregação de valor ao frango. Inicialmente, esse processo foi realizado mediante a produção de cortes simples com osso, cortes especiais e, posteriormente, com a elaboração de produtos industrializados. Já nas pequenas e médias empresas do setor, a diferenciação de produto foi efetivada por meio de cortes simples de frango.

Segundo GUIMARÃES (1982), uma firma está realizando a diferenciação de produtos ao introduzir, em sua linha de produtos, uma nova mercadoria, que é uma substituta próxima de alguma outra previamente produzida pela firma e que, portanto, será vendida no mesmo mercado em que a empresa atua.

A análise das tendências de consumo de alimentos, dentro de uma abordagem sistêmica de *agribusiness*, é um fator chave para as definições estratégicas de todos os atores dos sistemas agroindustriais (MACHADO *et alli*, 1996). Com isso, na década de 90, as empresas preocuparam-se em atender às exigências dos consumidores, com relação a produtos de melhor qualidade e mais saudáveis, bem como tirar proveito das mudanças nos hábitos de consumo, lançando produtos de preparo rápido e embalagens com diferentes quantidades de produto. Algumas empresas, diversificando sua linha de produtos, lançaram pratos prontos, massas e sobremesas.

Os mercados institucionais, como hospitais, restaurantes, redes de *fast food*, também foram alvo das grandes empresas do setor. Geralmente, é necessário que os produtos atendam à determinadas especificações, sendo preciso modificar a composição dos produtos ou suas embalagens.

O esforço da diferenciação pode ser observado mesmo com relação ao frango inteiro. No mercado interno a preferência é pelo frango de 1,3 kg. No Oriente Médio a preferência é pelo frango menor, de 950 gramas. Já os argentinos preferem frangos grandes, com mais de 2 kg e mais amarelados (CARVALHO JÚNIOR, 1997).

Outra forma de diferenciação para produtos homogêneos é a política de fortalecimento da marca, a qual deve fazer com que o consumidor seja leal a marca, pelo fato de associá-la a produtos de melhor qualidade. Essa política requer elevados gastos com publicidade.

É possível observar, na indústria avícola brasileira, a existência de empresas que possuem diferentes estratégias de competição. Tais diferenças estão relacionadas a fatores como dimensão de mercado, tipos de produtos ofertados, canais de distribuição utilizados, intensidade de tecnologia utilizada no processo produtivo, política de marca.

Algumas empresas atendem a mercados geográficos mais amplos, oferecendo uma linha de produtos mais extensa, composta por produtos mais simples e produtos sofisticados, distribuem seus produtos por meio de grandes redes de supermercados, realizam elevados gastos com publicidade para fortalecer a imagem da marca e os produtos apresentam alto nível de qualidade. Já outras empresas atuam em mercados geográficos mais restritos (regionalizados), com uma linha de produtos restrita, composta por produtos de menor valor agregado, gastam pouco com publicidade e a qualidade de seus produtos é variável (CARVALHO JÚNIOR, 1997).

A presença, na mesma indústria, de concorrentes divergentes, no que se refere às suas estratégias e suas origens, é refletida na existência de mais de um grupo estratégico no setor. As empresas que compõem o mesmo grupo estratégico adotam estratégias semelhantes, ao passo que as firmas pertencentes a diferentes grupos competem com estratégias divergentes. Tal fato facilita às empresas de cada grupo identificar as intenções dos concorrentes e chegar a um acordo sobre as “regras do jogo” para a competição dentro do grupo. Levando em conta que as empresas de menor porte competem com as maiores apenas no segmento de produtos mais simples, de menor valor agregado, pode-se inferir que é neste segmento que se daria as maiores dificuldades em decifrar as “regras do jogo”, dadas as diferentes estratégias praticadas pelos dois grupos estratégicos (CARVALHO JÚNIOR, 1997).

A estratégia de diferenciação de produto vem sendo utilizada de forma progressiva pelas grandes empresas do setor e surgiu como reação a baixa rentabilidade dos produtos *in natura*. As grandes empresas do setor têm dado ênfase aos produtos de maior valor agregado, buscando, desta forma, proteção contra as oscilações no mercado de *commodities* e maior rentabilidade. O desenvolvimento tecnológico, observado nas diferentes etapas da cadeia produtiva, foi de grande importância para a geração de novos produtos.

A diferenciação de produtos deu-se por meio do lançamento de produtos com maior grau de elaboração, associado a elevados gastos em publicidade. Contudo, para os produtos mais simples (frango inteiro e cortes de frango), a imagem da marca não foi suficiente para impedir a ocorrência de alta competição entre as firmas da indústria, refletida em elevada concorrência via preço (CARVALHO JÚNIOR, 1997).

Como salienta PORTER (1986), atingir a diferenciação implica em *trade-off* com a posição de custo, se as atividades necessárias para criá-la são inerentemente dispendiosas, como pesquisa e projeto do produto, materiais de alta qualidade, ou apoio intenso ao consumidor. Contudo, em alguns tipos de negócios a diferenciação pode ser compatível com custos relativamente baixos e com preços comparáveis aos da concorrência.

Com relação à estratégia de minimização de custos, as empresas do setor têm adotado medidas buscando fontes de redução de custos, como economias de escala e tecnologia de produção. Desta maneira, as grandes empresas do setor têm realizado elevados investimentos em ampliação e modernização das linhas de produção já existentes, construção de novas e amplas unidades produtivas, bem como realizado grandes aquisições.

A especialização e complementaridade, entre os diferentes estágios da cadeia produtiva avícola, caracteriza a existência da estratégia de *filière* na indústria avícola brasileira. Os estágios que compõem essa *filière* são a seleção e melhoramento genético, a alimentação animal, a criação animal, o abate e industrialização, distribuição. O comportamento das empresas pode variar em relação a cada estágio da *filière*. Em determinados estágios as empresas podem atuar diretamente, em outros, apenas exercer controle, visando obter produtos ou serviços em condições privilegiadas. O domínio total da *filière* pode acontecer por meio da integração total, que significa a ocupação de todos os estágios da *filière*.

A noção de *filière* deve ser constituída de três elementos: uma sucessão de operações de transformação, ligadas entre si por encadeamentos de técnicas e de tecnologia; um conjunto de relações comerciais e financeiras estabelecidas entre os estágios de transformação; e um conjunto organizado de inter-relações (MORVAN, 1990).

A internacionalização das atividades é outra estratégia adotada pelas grandes empresas do setor avícola brasileiro e constitui uma importante política de expansão das mesmas. Segundo CARVALHO JÚNIOR (1997), com a internacionalização das atividades as firmas buscam diminuir a dependência do mercado interno, aproveitar economias de escala, reduzir a capacidade ociosa, realizar seus potenciais de crescimento e aproveitar os incentivos fiscais.

A estratégia de cooperação tem sido utilizada pelas grandes empresas do setor para diminuir custos relacionados à distribuição dos produtos, tanto para o mercado interno, quanto para o mercado externo.

Em pesquisa recente, relacionada à indústria avícola brasileira, GRASEL (1999), verificou a relação entre os investimentos em expansão e o padrão de competição da indústria. Em consulta às empresas do setor, o autor verificou que os programas de expansão dessas firmas estão mais diretamente relacionados com as estratégias competitivas do que com a lucratividade de curto prazo. A adaptação da empresa ao padrão de competição da indústria visa melhorar o desempenho financeiro no longo prazo.

A seguir, serão apresentados os principais investimentos realizados pela Sadia e pela Perdigão, a partir de meados da década de 1990, e de que maneira a realização destes investimentos foi influenciada pelas estratégias de competição adotadas por estas empresas.

3 – Estratégias e Investimentos na Sadia

A estrutura operacional da Sadia apresentava, em 2001, 12 unidades industriais, 5,3 mil produtores integrados de frango e 4,4 mil de suínos, 330 mil pontos de venda. A capacidade de abate de frangos era de 1,7 milhão de cabeças por dia, enquanto a de perus 68 e de suínos 14 (mil cabeças ao dia).

A Sadia iniciou em 1994 um movimento que visa transferir o foco de seu negócio da agroindústria para a indústria de alimentos. O reposicionamento estratégico dos negócios, com foco nos produtos de maior valor agregado, pode ser observado pela aplicação de recursos. Dos US\$138 milhões investidos pela Sadia, em 1998, como mostra a Figura 1, 52% foram destinados aos produtos industrializados, como os resfriados (presunto, lingüiça, salame, mortadela, salsicha); congelados (pratos prontos, empanados, pizzas, hambúrguer, quibe, almôndegas, salgadinhos) e margarina.

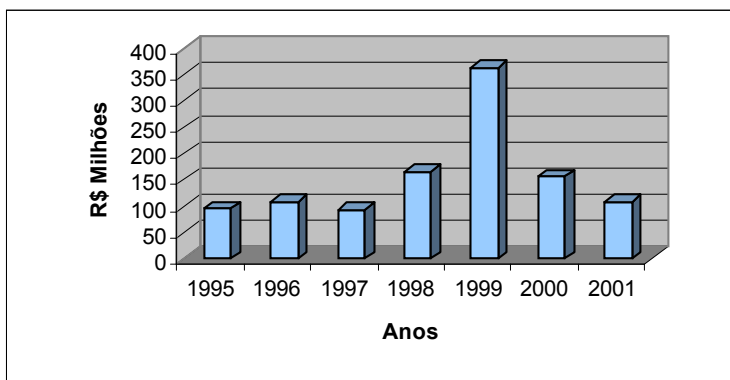


FIGURA 1 – Investimentos realizados pela Sadia (R\$ Milhões)

Fonte: Relatórios Anuais Sadia

Para a Sadia, 1998 marca o encerramento de um ciclo, sendo concluídas as mudanças que conferem à empresa estrutura mais simples. A reestruturação societária é uma das faces dessa nova Sadia. Visando simplificação gerencial, maior eficiência, redução de custos, ganhos de natureza tributária e financeira, a Sadia Concórdia foi incorporada pela Sadia Frigobrás, criando a Sadia S/A.

O programa de redução de custos levou à alterações nas áreas administrativa, de vendas e de distribuição. A filosofia de desenvolvimento de produtos inovadores fez com que fossem realizados investimentos em novas plantas e modernas tecnologias de produção e embalagem.

Com a política de diversificar os negócios, de modo que situações desfavoráveis em determinado mercado ou segmento possam ser compensadas em outros, a Sadia realizou, em 1999, a aquisição da marca Miss Daisy, que representa a entrada da empresa em um segmento novo – o de sobremesas. Outra aquisição importante, em 1999, de maior porte, é a da Granja Rezende, reconhecida pela qualidade de seus produtos e localizada em região estratégica (Triângulo Mineiro).

Dos 55 produtos lançados pela Sadia, em 1999, a maioria concentra-se na área de industrializados, seguindo a ênfase em itens de maior valor agregado. No segmento de aves a Sadia priorizou o mercado internacional. No Brasil, aumentou a comercialização de cortes e reduziu a de inteiros. O aumento da amplitude da linha de produtos, relacionado à estratégia de diferenciação de produto, fez com que ocorresse um aumento nos gastos com publicidade.

Em 1999, a Sadia investiu R\$ 71 milhões no segmento de industrializados, R\$ 42,5 milhões no segmento de aves e R\$ 9,3 milhões no segmento de suínos. Na área administrativa e de apoio foram investidos R\$ 103,9 milhões, principalmente direcionados à implantação de software de gestão, que entrou em operação ao final de 1999.

Em 2000, a Sadia investiu 57% menos que no ano anterior. Os investimentos viabilizaram o aumento na capacidade produtiva da firma e lançamentos de novos produtos. Nas áreas administrativa e de apoio foram investidos R\$ 64,6 milhões, dos quais 65% destinados à tecnologia da informação, visando a implantação de software de gestão em todos os sítios físicos de produção, vendas e distribuição.

Com relação ao mercado interno, a implantação do projeto integrado de logística permitiu ampliar em 10% o número de clientes, principalmente o pequeno varejo, além de proporcionar melhoria de serviços e redução de custos. Em 2000, visando otimização de estrutura e redução de custos, a Sadia firmou parceria com a Danone, para a distribuição conjunta de produtos no nordeste.

No mercado interno, a orientação resultou no desenvolvimento de uma série de produtos inovadores, na utilização de novas tecnologias para a oferta de serviços aos clientes e na busca de ampliação da carteira. Entre 1998 e 2001, houve 257 lançamentos, dos quais 46% concentram-se em novas linhas ou categorias.

No mercado externo, empreenderam-se seguidos esforços para consolidar a presença da firma nos países em que a atuação já é tradicional e para a conquista de novos mercados. Sobretudo, as ações foram direcionadas para a evolução do *mix* de vendas, envolvendo a expansão dos negócios com produtos industrializados e com cortes de aves e suínos. Entre as conquistas acumuladas desde 1998, destaca-se a consolidação dos negócios na Europa e a força da marca Sadia no Oriente Médio e no Mercosul. A participação das exportações na receita da empresa, de 18% em 1998, chegou a 38%, em 2001.

A produção de industrializados vem evoluindo significativamente desde 1994, como mostra a Figura 2. Os produtos de maior valor agregado, que em 1997 correspondiam a 36% da receita bruta da firma, em 2000, atingiram 50% da receita bruta. Enquanto o segmento de aves, que em 1998 correspondia a 33% da receita bruta da firma, em 2000, caiu para 29%.

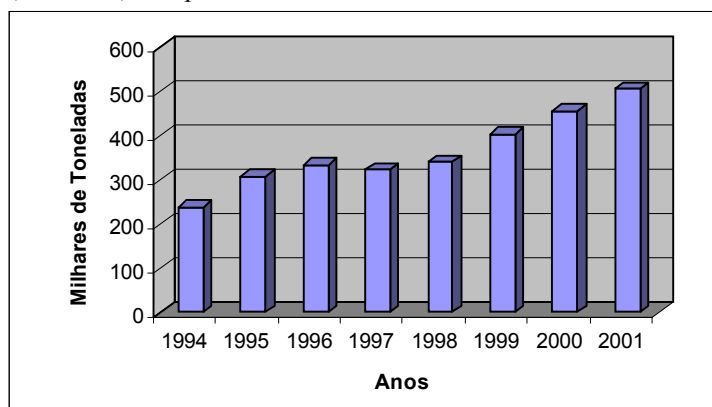


FIGURA 2 – Produção de industrializados (Mil Toneladas)

Fonte: Relatórios Anuais Sadia

A partir de 2000, a empresa estabeleceu um novo modelo de crescimento, baseado na constituição de associações com outras empresa do setor de alimentos, visando possíveis sinergias para a ampliação de sua capacidade comercial e redução de custos. Dessa forma, em 2001, a Sadia formou parceria com a Perdigão, criando a BRF, para fortalecer sua posição nas exportações em mercados emergentes, entre os quais a Rússia. A Sadia associou-se à Sun Valley, subsidiária da Cargill, com sede no Reino Unido, formando a Concordia Foods, a fim de explorar o potencial do mercado britânico. Em associação com a Accor e o Grupo Martins, a Sadia passou a atuar no mercado de *food service* por meio da Apprimus. Além disso, a Sadia uniu esforços com a Danone e com a Cargill, para criar um consórcio para a realização de compras de bens e serviços comuns às três organizações.

Em 2001, o setor de logística deu importantes contribuições para o desempenho da Sadia, garantindo reposição mais freqüente de mercadorias, quando, devido a crise de energia elétrica, o varejo reduziu suas áreas de armazenamento. Outro destaque na área de logística foi a inauguração, em Jundiaí (SP), de um centro de distribuição.

No mercado interno, em 2001, o segmento de industrializados cresceu 4,8% em volume de vendas e 8,2% em faturamento. A contribuição dos itens de maior valor agregado, nas vendas domésticas, e 53% em 1998, chegou a 67% em 2001.

Em 2001, a empresa praticamente fechou um ciclo de modernização em sua estrutura de tecnologia da informação. Ocorreu considerável melhoria no uso de ferramentas tecnológicas para apoiar estratégias de negócio e melhorias de processo em praticamente todas as áreas da empresa.

A maneira como os esforços da Sadia, voltados para aumentar a produtividade, otimizar estruturas e reduzir custos, tem afetado o desempenho econômico-financeiro da empresa, pode ser visto por meio da evolução do EBITDA, que reflete o desempenho da empresa, antes de descontar, do faturamento, os juros, impostos, depreciação e amortização. A Figura 3, mostra a evolução do EBTDA da Sadia, no período 1995-2001.

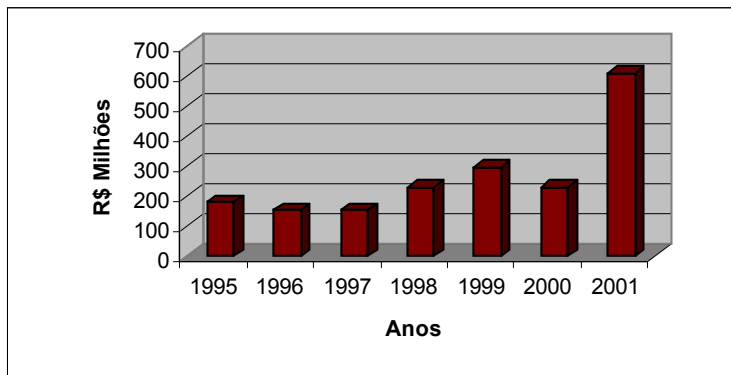


FIGURA 3 – Evolução do EBTDA da Sadia.

Fonte: Relatórios Anuais Sadia

4 – Estratégias e Investimentos na Perdigão

A estrutura operacional da Perdigão, em 2001, contava com 15 unidades industriais, sendo que 2 unidades de soja e 13 de carne. Possuía 7 fábricas de ração, 14 incubatórios, 3.862 produtores integrados de aves e 2.379 de suínos, 20 centros de distribuição no país e 3 escritórios no exterior.

Em 1995, a Perdigão iniciou um processo de mudança em seu modelo societário e organizacional. A reestruturação societária foi finalizada em 1997. O processo de descentralização operacional, que dependia da implantação de um novo sistema de informações, foi concluído em 1998.

O ano de 1996 foi caracterizado pela elevada oferta de produtos cárneos, o que resultou na redução real dos preços médios. Esse quadro, associado ao crescimento apenas vegetativo do consumo de carne suína e ao pequeno decréscimo de consumo de carne de aves, comprometeu as margens de lucro do setor. Já para alimentos mais elaborados, como pratos prontos e semi-prontos, a ABIA – Associação Brasileira da Alimentação – projetava grande crescimento no consumo, seguindo a tendência de crescimento do aspecto conveniência na escala de valores do consumidor brasileiro. A Perdigão, então, passou a priorizar a produção de alimentos de conveniência (congelados, prontos, semi-prontos). A produção de elaborados/processados cresceu significativamente, desde 1994, como mostra a Figura 4.

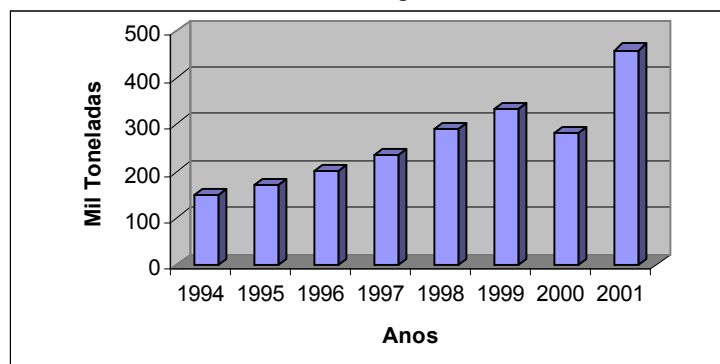


FIGURA 4 – Produtos elaborados/processados vendidos (Mil Toneladas)

Fonte: Relatórios Anuais Perdigão

A busca de padrões de desempenho crescentes, diferenciação no mercado e melhoria da qualidade dos produtos, são fatores que exigem investimentos permanentes em tecnologia. O programa de investimentos de longo prazo é um dos pilares da estratégia de gestão da Perdigão. O ritmo imprimido aos investimentos, apresentados pela Figura 5, garantiu à empresa crescimento anual médio da capacidade produtiva em 12%, desde 1995.

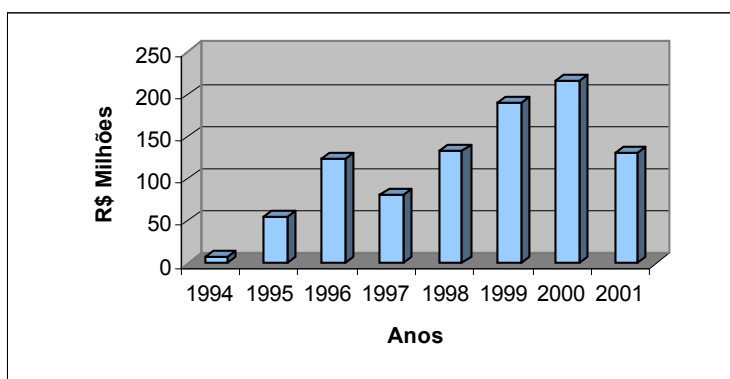


FIGURA 5 – Investimentos realizados pela Perdigão (R\$ milhões)

Fonte: Relatórios Anuais Perdigão

No período 1995-1998, a Perdigão realizou esforços para atualizar centros de produção, com aperfeiçoamento de processos, implantação de novos equipamentos e automatização de operações, o que permitiu um crescimento anual médio da capacidade produtiva na ordem de 12%, neste período. Com relação a gestão da qualidade, a Perdigão iniciou, em 1995, a implantação de seu programa de qualidade total.

Em 1998, além dos esforços de modernização das unidades produtivas, a Perdigão inaugurou um centro de tecnologia, para incrementar a pesquisa e desenvolvimento de produtos, e uma nova unidade produtiva, em Marau – RS.

A diversificação da linha de produtos e o aumento da produtividade permitiu aumentar a margem bruta, que alcançou 27%, em 1998.

Em 1999, a maior parte dos investimentos concentraram-se na capacitação produtiva, na modernização dos processos e no aprimoramento do sistema logístico. Com a inauguração da fábrica de pizzas, em Lages (SC), a empresa entrou em um novo segmento, o que aumentou a flexibilidade da Perdigão. A aquisição de parcela majoritária do capital do Frigorífico Batávia S.A., possibilitou a entrada da Perdigão no mercado de perus. A aquisição da parcela restante do Frigorífico Batávia ocorreu em 2001.

Em 1999, ocorreu, também, a entrada em operação do projeto Buriti, localizado estrategicamente em Rio Verde (GO). Esse projeto, orçado em R\$ 400 milhões e posto em prática a partir de 1997, quando finalizado, terá capacidade para produzir 260 mil toneladas de produtos por ano (equivalente a 50% da capacidade produtiva da Perdigão, em 1998). Nos últimos anos, grande parcela dos investimentos realizados pela Perdigão tem sido destinada ao projeto Buriti, cujo cronograma prevê a conclusão para o ano de 2003.

O projeto Buriti, além de permitir forte expansão à firma, possibilita à Perdigão alcançar localidades mais distantes do país de maneira mais competitiva, pelo fato de estar estrategicamente localizado em região central do país.

No mercado interno, em 1999, a Perdigão conseguiu ampliar em torno de 10% seu volume de produção e vendas. A Perdigão procurou compensar o aumento nos custos produtivos com aumento de eficiência produtiva e melhoria do *mix* de produtos. O foco nos produtos de maior valor agregado serve tanto para o mercado interno quanto para o externo.

Em 2000, a Perdigão investiu R\$ 216 milhões (71% dos recursos foram destinados ao projeto Buriti). O Frigorífico Batávia recebeu investimentos de R\$ 8 milhões, para automatização da linha de abates de perus.

No mercado interno, a linha de pratos prontos congelados (massas) saiu do zero, em 1998, data do lançamento, atingiu, em 1999, 15,8% e, em 2000, 31,9% de *market share*. As vendas da companhia, que em 2000 superaram R\$ 2 bilhões, tiveram aumento de 15%, com relação ao ano anterior. As principais causas desse incremento foram os investimentos realizados, que resultaram em melhoria da produtividade e permitiram a inovação da linha de produtos, com foco nos produtos de maior valor agregado. Com relação ao mercado externo, o volume de vendas aumentou 14%.

Em 2000, as margens de lucro sofreram impactos dos preços e dos custos, em decorrência de dois fatores conjunturais simultâneos, que foram a super oferta de produtos e o aumento nos custos dos insumos. Apesar disso, as receitas totais, no mercado interno, aumentaram 13%, devido ao aumento na linha de produtos de maior valor agregado.

Em 2001, a Perdigão investiu R\$ 131,5 milhões, quantia inferior aos R\$ 216 milhões investidos em 2000, quando ocorreu o pico de investimentos no projeto Buriti, em Rio Verde (GO). Mesmo assim, em 2001, grande parcela dos investimentos foram aplicados no projeto Buriti. A aquisição dos 49% restantes do capital

do Frigorífico Batávia demandou R\$ 24 milhões. Investimentos adicionais foram realizados para incrementar a linha de abate de perus, no Frigorífico Batávia. Em Campinas (SP), a empresa inaugurou o primeiro módulo de um centro de distribuição, com capacidade para 4,3 mil toneladas.

As exportações, em 2001, ultrapassaram R\$ 1 bilhão, o dobro do ano anterior. Em dólares, o crescimento foi de 54%. Esses resultados foram possíveis graças a combinação de condições favoráveis, como problemas que afetaram a produção de carne bovina, na Europa, a doença da “vaca louca” e a febre aftosa, que influenciaram o aumento de consumo de carne de aves. As exportações, que representaram 42% da receita líquida da empresa, contribuíram decisivamente para o bom resultado obtido pela Perdigão, em 2001.

Outro fator relevante, relacionado ao mercado externo, foi o lançamento da nova marca internacional da Perdigão, a Perdix, e a parceria estabelecida com a Sadia, criando a BRF, para abrir os mercados de países em que as duas empresas ainda não atuam ou têm pouca presença, como a Ásia Central e o Leste Europeu. Além disso, a Perdigão inaugurou, na Itália, um centro de distribuição próprio.

Assim como para o caso da Sadia, o resultado dos esforços da Perdigão, voltados para aumentar a produtividade, otimizar estruturas e reduzir custos, pode ser visto por meio da evolução do EBITDA, que reflete o desempenho da empresa antes de descontar, do faturamento, os juros, impostos, depreciação e amortização. A Figura 6, mostra a evolução do EBITDA da Perdigão, no período 1994-2001.

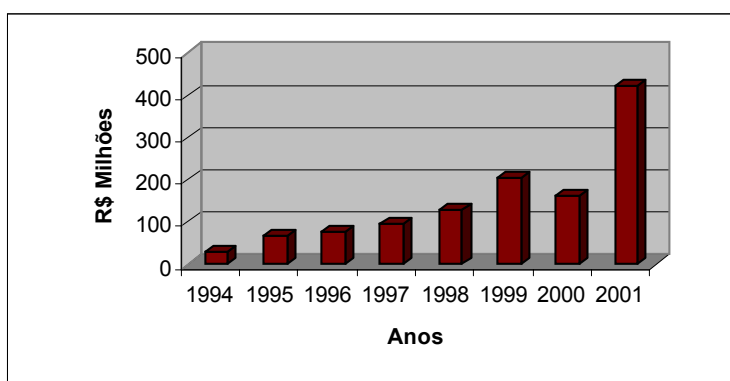


FIGURA 6 – Evolução do EBITDA da Perdigão.

Fonte: Relatórios Anuais Perdigão

5 – Desempenho Econômico-Financeiro e Competitividade da Indústria Avícola Brasileira

As empresas da indústria avícola brasileira têm apresentado elevada competitividade, tanto dentro como fora do país. A eficiência produtiva e a competitividade da indústria avícola brasileira pode ser observada por meio da comparação entre os custos de produção das empresas brasileiras com os custos de produção das empresas dos Estados Unidos, o grande produtor mundial de frangos. Enquanto, no Brasil, a relação entre custo dos produtos vendidos e receita líquida (CPV/RL) esteve, em 2001, na faixa 66%, nos EUA, este índice esteve em torno de 88%, como mostra a Tabela 2.

TABELA 2 – Custo dos Produtos Vendidos sobre Receita Líquida, em 2001 (%)

Empresas Brasileiras	CPV/RL	Empresas dos EUA	CPV/RL
Sadia	64,9	ConAgra	86,2
Perdigão	67,1	Tyson	89,8
Seara	66,0	Sanderson Farms	88,7
MÉDIA	66,0	MÉDIA	88,2

Fonte: CEPEFIN

Dentre as principais causas dessa vantagem estão o sistema integrado da cadeia produtiva, apontado como principal fator de redução de custos, segundo estudo do Banco Mundial; proximidade das granjas aos centros produtores de matéria-prima (milho e soja); redução de gastos com matéria-prima importada. Além disso, o elevado grau de competição na indústria avícola brasileira faz com que as empresas busquem aumentar a produtividade das linhas de produção, realizando elevados investimentos em automação e tecnologia, ao passo que, nos Estados Unidos, a existência de subsídio governamental inibe a busca por maior eficiência produtiva.

Segundo SCARAMUZZO (2002), os elevados custos de produção das empresas dos EUA podem ser atribuídos ao aumento das despesas com mão-de-obra e às regras impostas pelo USDA (Departamento de Agricultura dos EUA) e órgãos reguladores de meio ambiente e saúde de cada Estado, nos EUA. Além disso, condições climáticas têm afetado a produção, como ocorreu em 2001, em que a Tyson sofreu perdas significativas no México. No Brasil, as condições climáticas são consideradas altamente favoráveis.

Com relação ao tamanho das empresas, há uma enorme discrepância entre empresas brasileiras e dos EUA. As duas maiores empresas brasileiras, Sadia e Perdigão, possuíam, em 2001, ativos totais de US\$ 1,4 bilhão e US\$ 1 bilhão, respectivamente. Enquanto os ativos totais da ConAgra e da Tyson foram, em 2001, da ordem de US\$ 17 bilhões e US\$ 10,6 bilhões, respectivamente. Isso deve-se ao fato da onda de fusões e aquisições ocorrida nos EUA, que proporcionou ganhos de escala às empresas do setor avícola deste país, gerando redução de despesas operacionais.

As despesas operacionais compreendem, sobretudo, despesas administrativas e comerciais. Os níveis de despesas operacionais sobre receitas líquidas das empresas avícolas brasileiras foram, em 2001, maiores que os níveis apresentados pelas empresas dos EUA (média de 18,1% e 6,6%, respectivamente).

Outro fator que prejudica o desempenho das empresas avícolas brasileiras é o elevado patamar das taxas de juros praticadas no Brasil, o que acarreta em despesas financeiras maiores para as empresas avícolas brasileiras, como mostra a Tabela 3.

TABELA 3 – Despesas Financeiras sobre Receita Líquida, em 2001 (%)

Empresas Brasileiras	DF/RL	Empresas dos EUA	DF/RL
Sadia	6,8	ConAgra	1,5
Perdigão	11,9	Tyson	1,3
Seara	5,1	Sanderson Farms	1,0
MÉDIA	7,9	MÉDIA	1,3

Fonte: CEPEFIN

Apesar de todos os fatores que comprometem o desempenho das empresas brasileiras, como falta de escala produtiva, altas taxas de juros, as empresas brasileiras conseguem obter melhores resultados do que as empresas dos EUA. Isso é comprovado pela comparação entre o EBITDA e o Lucro Líquido em relação à Receita Líquida, das empresas brasileiras com as empresas dos EUA, como mostra a Tabela 4.

TABELA 4 – EBITDA sobre Receita Líquida e Margem Líquida, em 2001 (%)

Empresas Brasileiras	EBITDA/RL	LL/RL	Empresas dos EUA	EBITDA/RL	LL/RL
Sadia	16,2	5,6	ConAgra	7,0	2,1
Perdigão	16,7	6,9	Tyson	6,0	1,0
Seara	15,5	6,2	Sanderson Farms	7,2	3,9
MÉDIA	16,1	6,2	MÉDIA	6,8	2,3

Fonte: CEPEFIN

A competitividade das empresas avícolas brasileiras pode ser observada por meio da relação do EBITDA com a Receita Líquida, uma vez que o EBITDA não considera os impostos, juros, depreciações e amortizações.

6 – Conclusão

O setor avícola brasileiro têm apresentado elevada competitividade, tanto no âmbito nacional como global. Essa competitividade foi conquistada devido, principalmente, ao sistema de integração da cadeia produtiva e aos investimentos maciços em novas tecnologias de produção.

O sistema de integração da cadeia produtiva tem sido apontado como principal fator de redução de custos produtivos. Os elevados investimentos em tecnologia, por um lado, possibilitaram a diminuição de custos, devido ao aumento na produtividade, e por outro lado, permitiram inovações nas linhas de produtos, o que possibilitou melhorias no *mix* de produtos e aumento nas receitas.

Nos últimos anos, as empresas do setor avícola brasileiro empreenderam esforços na ampliação e modernização de unidades já existentes, bem como a implantação de outras, amplas e modernas, envolvendo as diversas etapas da produção de aves. Dessa forma, as empresas do setor buscam maior produtividade, ganhos de escala, melhorias na qualidade dos produtos, além de atender às exigências fitossanitárias impostas pelos países importadores de carne de aves.

Seguindo as tendências de mercado, como o crescimento do aspecto conveniência na escala de valores do consumidor brasileiro, as grandes empresas do setor avícola brasileiro passaram a priorizar a produção de alimentos mais elaborados como congelados, pratos prontos e semi-prontos. A produção de alimentos mais elaborados, de maior valor agregado, permitiu às empresas fugirem da variação de preços do frango, que é uma *commodity*, praticar a diferenciação de produtos e aumentar a rentabilidade.

Apesar dos esforços das empresas do setor avícola brasileiro, voltados para aumentar a produtividade, otimizar estruturas e reduzir custos, estas empresas ainda apresentam elevadas despesas operacionais, quando comparadas às suas concorrentes internacionais. Muito deve ser feito ainda, principalmente no que concerne às áreas administrativa e comercial dessas empresas, como esforços na redução de custos logísticos, a fim de reduzir despesas operacionais.

A competitividade das empresas brasileiras também é prejudicada pela elevada carga tributária e pelas altas taxas de juros praticadas no Brasil. Mesmo assim, as empresas do setor avícola brasileiro têm mostrado ser altamente competitivas, tendo elevada eficiência produtiva e apresentado maior rentabilidade que as concorrentes internacionais.

7 – Referências Bibliográficas

- ABEF – Associação Brasileira dos Exportadores de Frango. *Relatório Anual*, 2001.
- ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CARVALHO JUNIOR, L. C. DE. *As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícola e suinícola brasileiras*. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 1997 (Tese de doutorado).
- CHANDLER, A. D., *Strategies et structures de l'entreprise*. Paris: Editions d'Organisation, 1962.
- COUTINHO, L. e FERRAZ, J. C. (org.) *Estudo sobre a competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Papirus/Unicamp, 1994.
- GITMAN, L. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Harbra, 1997.
- GRASEL, D. *Investimento e crescimento em setores de elevada competição: o caso das indústrias de revestimento cerâmico e da agroindústria de carnes*. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 1999. (Tese de doutorado)
- GUIMARÃES, E. A. *Acumulação e crescimento da firma: um estudo das organizações industriais*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- MACHADO, C. A P. F. *et alli. Agribusiness Europeu*. São Paulo, Pioneira, 1996.
- MORVAN, Y. *Fondements d'économie industrielle*. Paris: Economica, 1990.
- PASIN, R. M. O sistema agroindustrial avícola: estabelecendo estratégias em busca de maior competitividade. In: *II SEMEAD – Seminários em Administração*. São Paulo, FEA/USP, 1997.
- PERDIGÃO. *Relatório anual*, vários números.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 9ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SADIA. *Relatório anual*, vários números.
- SCARAMUZZO, M. Indústrias ganham mercado com custo menor. *Gazeta Mercantil*. Caderno Finanças e Mercado. 27/junho, p. B-16, 2002.