

AVICULTURA INTEGRADA E ESTRATÉGIAS DE MERCADO DE GRANDES EMPRESAS EM PERNAMBUCO

Tales Vital

*Pós-Doutorado em Economia Territorial
Professor adjunto da UFRPE, Brasil
tales@dlch.ufrpe.br*

Hurbert Drouvot

*Doutorado em DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION.
Université Pierre Mendès France de Grenoble, UPMF/CERAG, França.
Mestrado em Master des Arts/Marketing.
Maître de Conférences no I.AE – UPMF Grenoble II
hubert.drouvot@iae.grenoble.fr*

Yony Sampaio

*Pós-Doutorado em Economia Regional
Professor titular da UFPE, Brasil
samyony@yahoo.com*

RESUMO

O agronegócio da avicultura pernambucana é de grande importância no oferecimento de ocupação, emprego e renda, sobretudo no meio rural. O Estado não dispõe de milho e soja para produzir o frango, tem que trazer essas matérias-primas de regiões produtoras no País, sendo o milho muitas vezes importado. Mesmo assim, ocupa lugar de destaque no cenário nacional como produtor de ovos e de carne de frango. Para entender essa situação, o trabalho analisa as estratégias de grandes unidades industriais a partir de suas relações no ambiente. A base teórica da análise é assentada nas abordagens *SWOT*, *Cadeias de Valores*, e *Grupos Estratégicos*. Registra-se o fato de que as empresas adotam estratégias compatíveis com suas possibilidades, dadas pelas condições internas, e externamente têm um grande apoio de políticas públicas, contando com o crescimento da economia e o aumento do consumo desse tipo de carne na região nordestina.

Palavras-chave: Integração. Empresas Avícolas. Estratégias. Mercado. Aviculture.

ABSTRACT

The poultry agribusiness in Pernambuco is very important to the creation of occupation and employment, and to income generation, especially in the rural areas. Since the state has no corn and soybeans to feed the chicken, those materials are usually brought from other producing areas in the country, and the corn is often imported. However, Pernambuco occupies a high rank on the national scene as a producer of eggs and chicken meat. In order to understand this situation, this work examines the strategies of large industrial units from their relations in the environment. The theoretical basis of the analysis is set on the approaches of SWOT, Chains of Values and Strategic Groups. The results indicate that companies adopt strategies consistent with their possibilities, which are determined by their internal conditions, and externally, they are greatly supported by public policies, counting on the economy growth, and on the increase of chicken consumption in Northeast Brazil.

Keywords: Integrated Poultry Agribusiness. Strategy. Eggs. Chicken Meat.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um importante produtor, consumidor e o maior exportador mundial de carne de frango, com produção crescente a cada ano. Em 2005 produziu 9,3 milhões de toneladas. Em 2006 manteve o mesmo patamar do ano anterior, 9.3 milhões de toneladas, em razão das dificuldades de exportação em decorrência da gripe aviária, que reduziu nesse ano o consumo mundial desse tipo de carne. Em 2007, chegou a 10,3 milhões de toneladas, tendo um crescimento significativo (UBA, 2006/2007; Rede Bahia de Televisão, 2007; AVISITE, 2008).

Da produção nacional de pinto de corte, insumo essencial da carne de frango, 82% são gerados nas regiões Sul e Sudeste, enquanto o Nordeste participa com aproximadamente 8,1%. O Estado de Pernambuco contribui com 36,4% da produção regional (UBA, 2006/2007; CONDEPE/FIDEM, 2008). Pernambuco lidera o *ranking* da produção de frango na região Nordeste, sendo o 8º produtor nacional. Ocupa também o 5º lugar na produção de ovos do País (AVEWORLD, 2008) e só a partir dos anos 1970 foi que esse agronegócio começou localmente a ser desenvolvido de forma empresarial. Adotando o mesmo padrão da avicultura brasileira, a atividade avícola pernambucana é de significativa importância econômica na região nordestina do País, onde se produzem cerca de 700 mil toneladas/ano para um consumo aparente de 1.300 mil toneladas. A atividade vem crescendo no estado. Em 2005, apresentou valores crescentes no faturamento em relação aos quatro anos anteriores (tabela 1). Essa atividade econômica movimentou naquele ano 770 milhões de reais e o produto interno bruto avícola teve em 2005 uma participação no PIB estadual de aproximadamente 2,0%. Nesse mesmo ano, a avicultura pernambucana empregou diretamente cerca de 22.000 pessoas e indiretamente 88 mil pessoas, totalizando 110 mil empregos, correspondente a 31% dos empregos oferecidos pela avicultura do Nordeste. Mesmo com as dificuldades de 2006, quando excedentes do produto do Sul e Sudeste do País foram colocados no mercado nordestino, a avicultura local conseguiu manter um pequeno crescimento, que aumentou bastante no ano seguinte.

O abastecimento do mercado urbano local com produtos da avicultura é realizado por empresas instaladas no Sul e Sudeste do País – como Sadia, Perdigão, Seara, Frango Sul, entre outras – e por empresas instaladas no Estado e em estados vizinhos. Dada a dinâmica da atividade, a participação relativa dessas empresas no mercado passou variações significativas. A estimativa anual de consumo é de 270 mil toneladas de carne de frango, 146 mil (54%) produzidas no Estado e 124 mil (46%) fornecidas de outros estados. Desse total consumido em Pernambuco, o frango abatido só representa 43%, sendo o restante, 57%, frango vivo. O consumo *per capita* anual de carne de frango em Pernambuco é de 26,43 kg/hab/ano; no Nordeste é 23,80 kg/hab/ano e no Brasil está em 35kg/hab/ano. O consumo anual de ovos em Pernambuco é estimado em 1,36 trilhão, para uma produção de 1,45 trilhão. O Estado produz acima do seu consumo, sendo o excedente colocado no Nordeste. O consumo *per capita* em Pernambuco é de 161 unid/hab/ano; no Brasil, esse consumo é de 133 unid/hab/ano. O fato de ser

o quinto produtor nacional de ovos e ser autossuficiente nesse produto reflete uma certa estabilidade desse segmento.

Tabela 1: Indicadores Econômicos Avícola de Pernambuco – 2001/2007

Discriminação	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
Faturamento (R\$ milhões)	474	526	645	710	770	801	825
Participação no PIB agropecuário (%)	25,0	26,0	26,5	28,0	19,7	-	-
Participação no PIB estadual (em %)	1,88	2,02	2,38	2,53	1,97	-	1,92
Empregos diretos na cadeia (Pessoas 1000)	24,9	21,9	18,8	19,1	22,0	-	-
Empregos indiretos na cadeia (Pessoas 1000)	99,6	87,8	75,2	76,4	88,0	-	-
Total de empregos na cadeia produtiva (Pessoas 1000)	124,5	109,7	94,0	95,5	110,0	-	100,0

Fonte: AVIPE e AVEWORLD (*Diário de Pernambuco*, 08/10/2007)
(*) previsão

A regulação do setor é realizada por órgãos públicos que operam na avicultura. Os que mais se destacam são os que fazem a fiscalização da sanidade animal. A Secretaria de Defesa Animal - SDA do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento-MAPA mantém unidades de fiscalização sanitária dentro de grandes abatedouros de empresas avícolas. Essa Secretaria executa o Programa Nacional de Sanidade Avícola - PNSA, que cuida do controle e da prevenção, no País, da *'influenza aviária'* e da doença de *Newcastle*. A execução desse programa no Estado é da Agência de Defesa e Fiscalização Agropecuária de Pernambuco - ADAGRO, órgão da Secretaria de Produção Rural e Reforma Agrária - SPRRA. A ADAGRO tem cadastro com georreferenciamento de todas as granjas de aves no Estado. Esse cadastro permite que o MAPA faça o monitoramento e coloque Pernambuco na zona livre de *'influenza aviária'* e *'Newcastle'*, abrindo o acesso ao mercado internacional para os produtos avícolas do Estado. Por outro lado, cerca de 65% da carne de frango produzida localmente recebe fiscalização federal/estadual. O financiamento oficial do setor procede das agências do Banco do Nordeste e Banco do Brasil.

O desenvolvimento da avicultura de corte conta com importante contribuição de empresas que possuem abatedouros e fazem uma produção descentralizada com a participação de grupos de pequenos e médios avicultores. Os avicultores constroem os galpões e recebem dessas empresas o pinto, a ração e a assistência técnica para a produção do frango de corte, que é entregue a essas unidades industriais. Esse sistema é conhecido como produção integrada.

Entender a sobrevivência e expansão dessas empresas em Pernambuco, considerando a desvantagem concorrencial de estarem fora das áreas de produção de milho e soja do País, que é suporte para a produção de aves, é um problema que merece ser explicado pela pesquisa. Portanto, tem-se como principal ob-

jetivo deste trabalho verificar a situação atual de crescimento dessas empresas avícolas, com base em suas estratégias empresariais, com destaque para as estratégias de mercado, já que, existindo demanda para a carne de frango, vai existir oferta.

2. METODOLOGIA

2.1 Aspectos teóricos de estratégia empresarial e de mercado

O estudo da concorrência pode ser resumido à partilha do mercado, enquanto a posição concorrencial se orienta em relação ao contexto e ao sistema. O contexto é representado pelas relações entre o setor, seus fornecedores e clientes de um lado, e as ameaças de novos concorrentes, barreiras à entrada e produtos substitutos, de outra parte. Já o sistema concorrencial trata da ação de grupos estratégicos. A seleção, pela empresa, de estratégias concorrenciais implica conhecimento do terreno, de uma boa avaliação das suas condições e do grupo estratégico em que está inserida (STRATEGOR, 1991).

Na empresa, estratégia pode ser entendida como o estabelecimento de objetivos de longo prazo e a tomada de rumos e de alocação de recursos para alcançar esses objetivos, como, por exemplo, manter-se no mercado, ampliar a participação, crescer com sustentabilidade, entre outros tantos (IPIRANGA, 1996). Para Ferreira et al (2009), estratégia é referida como uma forma de sobrevivência empresarial ao nível de competição e complexidade dos mercados. Citando Porter, refere-se a três estratégias competitivas genéricas: i) *diferenciação*; ii) *liderança no custo total*; e iii) *enfoque*. Na primeira estratégia, a empresa busca se diferenciar para liderar a indústria ou setor por meio da qualidade do produto, volume, marca, tecnologia, assistência ao cliente, ou mesmo na escolha do território de atuação sem, contudo, relaxar os custos. A segunda, busca a liderança de custos mais baixos em relação as demais empresas, sendo este o fator de competitividade. A terceira é de atender a um determinado segmento que não está sendo atendido pela indústria, atendimento que pode vir por meio da diferenciação ou de custos competitivos. Strategor (1991) refere-se a pelo menos cinco estratégias gerais: *diferenciação* – que pode ser estabelecida pela, qualidade, imagem, custos específicos, tipos de produtos e tecnologias de processos resultantes de pesquisa e desenvolvimento; *custo* – diz respeito à busca do custo total mais baixo, comparativamente às demais concorrentes; *segmentação* – refere-se a uma combinação única de fatores que garantem o sucesso de uma empresa no setor, *marketing* é um fator e tipos de cliente e outro; *tecnológica* – trata de processos de inovação tecnológica que podem servir como diferenciais de competitividade em relação às outras empresas concorrentes; e *relacional* – é estabelecida pelas relações privilegiadas que a empresa firma com certos parceiros de seu *metier*, podendo ser nas esferas dos reguladores do mercado, fornecedores, distribuidores, concorrentes ou clientes, dando como resultado uma posição mais competitiva no setor.

No planejamento das ações da empresa, a estratégia é importante para o seu sucesso. Uma boa estratégia em geral garante bons resultados. O planejamento estratégico constitui um processo sistemático utilizado pela direção da empresa com finalidade de assegurar sua continuidade, por meio de uma permanente adequação da estratégia adotada, da estrutura e da

capacitação do pessoal, o que permite enfrentar as mudanças no ambiente externo. Para isso utiliza ferramentas e métodos de modo a facilitar a tomada de decisões (DROUVOT, 2008).

O delineamento da estratégia passa pela identificação, na empresa, das condições dos seus recursos internos e pela análise do ambiente externo, incluindo fornecedores de matérias-primas, concorrentes, clientes e praças, organização, cooperação e regulação do setor econômico onde atua a empresa. Essa abordagem é conhecida como *análise SWOT* (JOHNSON et al, 2002). Em relação aos recursos materiais, humanos e financeiros da empresa, observam-se as *forças* e as *fraquezas*, ou seja, o que a empresa tem internamente de vantagens e desvantagens. Em relação ao ambiente externo, registram-se as *oportunidades* e *ameaças*. O diagnóstico do ambiente interno e externo da empresa é um pré-requisito para se definir uma boa estratégia. Esse diagnóstico serve também para tentar explicar a estratégia que está sendo adotada pela empresa.

Por outro lado, a abordagem de *Cadeia de Valores* para análise da empresa diz respeito a verificar a situação das diferentes etapas realizadas por ela dentro do setor, correspondendo à concepção de produtos, compras, produção, logística, vendas e serviços. Segundo Porter (STRATEGOR, 2005, p. 81-82), a *Cadeia de Valores* permite analisar as atividades de base – logística interna, produção, logística externa, comercialização e vendas, e serviços – e as funções suporte – infraestrutura da firma, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e abastecimento. A análise da gestão empresarial dentro do enfoque de *Cadeia de Valores* (DROUVOT, 2008), para verificar a estratégia de diferenciação adotada pela empresa passa pela tecnologia utilizada, concepção de produtos, gestão dos insumos, produção e controle de qualidade, *marketing*, comercialização, logística de distribuição e serviços após vendas, tendo como atividades de suporte infraestrutura, gestão dos recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e política de compras. Esses dois procedimentos podem ser utilizados de forma complementar para identificar e comparar estratégias de um conjunto de empresas atuantes num mesmo setor produtivo numa determinada região geográfica.

Além disso, dentro de um setor industrial, a demanda que é atendida pelas empresas tem uma distribuição de partilha que depende da concorrência interna entre elas e que depende também das estratégias adotadas por parte de cada uma. Os elementos objetivos de montagem das estratégias são: grau de especialização, imagem da marca, política de preço, modo de distribuição, serviços anexos propostos, qualidade do produto, tipo de política comercial, grau de integração vertical, padrão tecnológico, posição em termos de custos, relações com a sociedade matriz, e relações com o poder público.

As empresas que adotam na formação de suas estratégias uma parcela desses elementos, contendo essa parcela os mesmos elementos entre os listados, formam blocos diferenciados considerados *grupos estratégicos* (STRATEGOR, 1991, p. 41-43). Ipiranga (1996), citando Porter, refere-se a esses grupos como empresas de um mesmo setor industrial que seguem estratégias idênticas ou semelhantes. Esses grupos ocupam posições diferenciadas na oferta global. Assim as empresas com comportamentos semelhantes podem estar dentro de um mesmo *grupo estratégico* no sistema concorrencial.

2.2. Modelo de análise

A sobrevivência e o crescimento de grandes empresas avícolas com abatedouros e instaladas em Pernambuco, onde falta a matéria-prima (milho e soja) para a produção do frango de corte passa pelas estratégias adotadas por essas empresas, cuja análise será vista, mediante uma adaptação das abordagens de SWOT e de Cadeia de Valores, para verificar as condições do ambiente empresarial (figura 1).

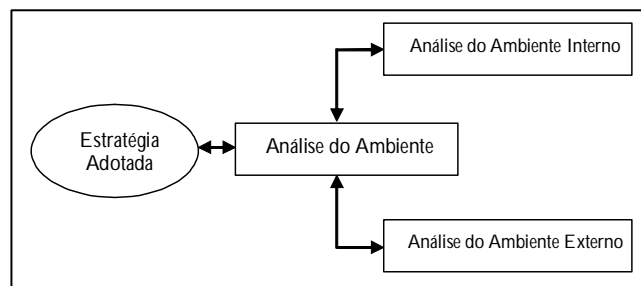


Figura 1: Diagnóstico da Estratégia da Empresa

Fonte: Elaborado pelos autores (com base no modelo de SWOT).

As variáveis do ambiente interno, consideradas relevantes para a empresa, foram (figura 2): capacidade de se associar a outras empresas; adquirir a matéria-prima mediante compra coletiva, o que implica um custo mais baixo do que se adquirida de forma isolada em razão do volume de compra; ter uma produção diversificada agregando valor aos produtos; verticalizar a produção para controlar todo o processo; ter volume de produção para ensejar economia de escala; descentralizar o processo de produção mediante contratos de integração; atuar no mercado regional-nordeste; distribuir o produção nas capitais da região e em cidades do interior; garantir a distribuição com frota própria e de terceiros; ter unidades de distribuição instaladas nas principais praças; operar com uma clientela diversificada, atendendo grandes plataformas, médios e pequenos revendedores. As condições internas desfavoráveis são as inversas a esse perfil.

No ambiente externo as variáveis relevantes foram: condição de organização e força da associação representativa das empresas; ações diretas dos governos federal e estadual de apoio ao setor mediante subsidio ao transporte da matéria-prima, proteção fiscal via elevação da taxa de imposto sobre a circulação de mercadorias para os produtos avícolas oriundos de fora do Estado, pesquisa e desenvolvimento, fiscalização da sanidade animal, prevenção contra a gripe aviária; desvalorização cambial que pode favorecer as exportações; crescimento das exportações do País com a participação das mega-empresas, o que abre o mercado regional para as empresas locais. As condições externas desfavoráveis seriam as inversas a esse perfil. Com base nas respostas dadas pelas firmas aos elementos de identificação do ambiente, pode – se verificar suas estratégias de sobrevivência e crescimento e se há grande diferenciação entre elas, ou se essas estratégias apresentam certa convergência. Assim, é possível saber se estão em grupos estratégicos diferentes ou dentro de um mesmo grupo no sistema concorrencial.

2.3 Levantamento dos dados

Os dados secundários utilizados para elaboração do trabalho foram obtidos de documentos disponibilizados em sítios especializados e os fornecidos por instituições oficiais e por periódicos diversos. Os dados primários foram levantados mediante entrevistas dirigidas com representantes de cinco das principais empresas avícolas visitadas no Estado, durante os meses de outubro e novembro de 2007. Essas empresas mantêm uma produção anual de 45 milhões de aves, o que corresponde a cerca de 20 % da estadual.

3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS SOBRE A DINÂMICA DA AVICULTURA INTEGRADA

O comportamento e as estratégias das cinco empresas visitadas em resposta ao ambiente com aplicação do modelo selecionado podem ser vistos nos subitens adiante, onde se registra certa unidade de comportamento das empresas (quadro 1 e figura 3).

3.1 Ambiente interno das unidades industriais

No plano interno, todas são filiadas à Associação Avícola de Pernambuco – AVIPE. A aquisição da matéria-prima tem na maioria das vezes sido individual com bônus da Companhia Nacional de Abastecimento ao transporte.

Compras coletivas de milho, contudo, ocorrem quando se registra a necessidade de importação. Muitas vezes, a AVIPE cuida da negociação com os fornecedores, da contratação do frete e do desembarque e distribuição da matéria-prima para os avicultores, após a chegada do navio ao porto de Recife ou ao de Suape.

Todas as empresas têm o processo produtivo verticalizado, fabricam a própria ração, produzem o frango para abate com a integração, fazem o beneficiamento para extração da carne de frango, embalam e cuidam da distribuição do produto final. Em relação ao volume diário produzido, três são consideradas grandes, abatendo entre 50.000 a 60.000 aves e duas empresas com volumes diários médios de 20.000 e 28.000 aves, sendo que, dessas duas, a primeira faz o abate e a outra vende o frango vivo, por não possuir abatedouro. A integração de avicultores aumenta nas maiores empresas, duas operam com mais de 250, uma com 140, outra com 70 e uma outra mantém apenas um parceiro integrado para garantir o manejo sanitário dos seus aviários. O mercado para essas empresas é o regional, sendo concentrado no próprio Estado e nos estados vizinhos do Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba e Alagoas, e, menos expressivo, no Piauí, Sergipe e Bahia. As principais praças são as capitais, regiões metropolitanas e outras cidades desses estados, sendo que duas operam mais nas cidades do interior. Na logística da distribuição dos produtos, as empresas operam principalmente com frota própria devidamente identificada. A clientela de compradores-revendedores dos produtos das empresas é diversificada e a fidelização de cliente sempre buscada. Duas empresas operam mais com as grandes redes de supermercados, uma tem unidades de distribuição e opera com pequenas revendas, incluindo mercadinhos, e duas outras preferem ter clientes pequenos e médios clientes de cidades interioranas.

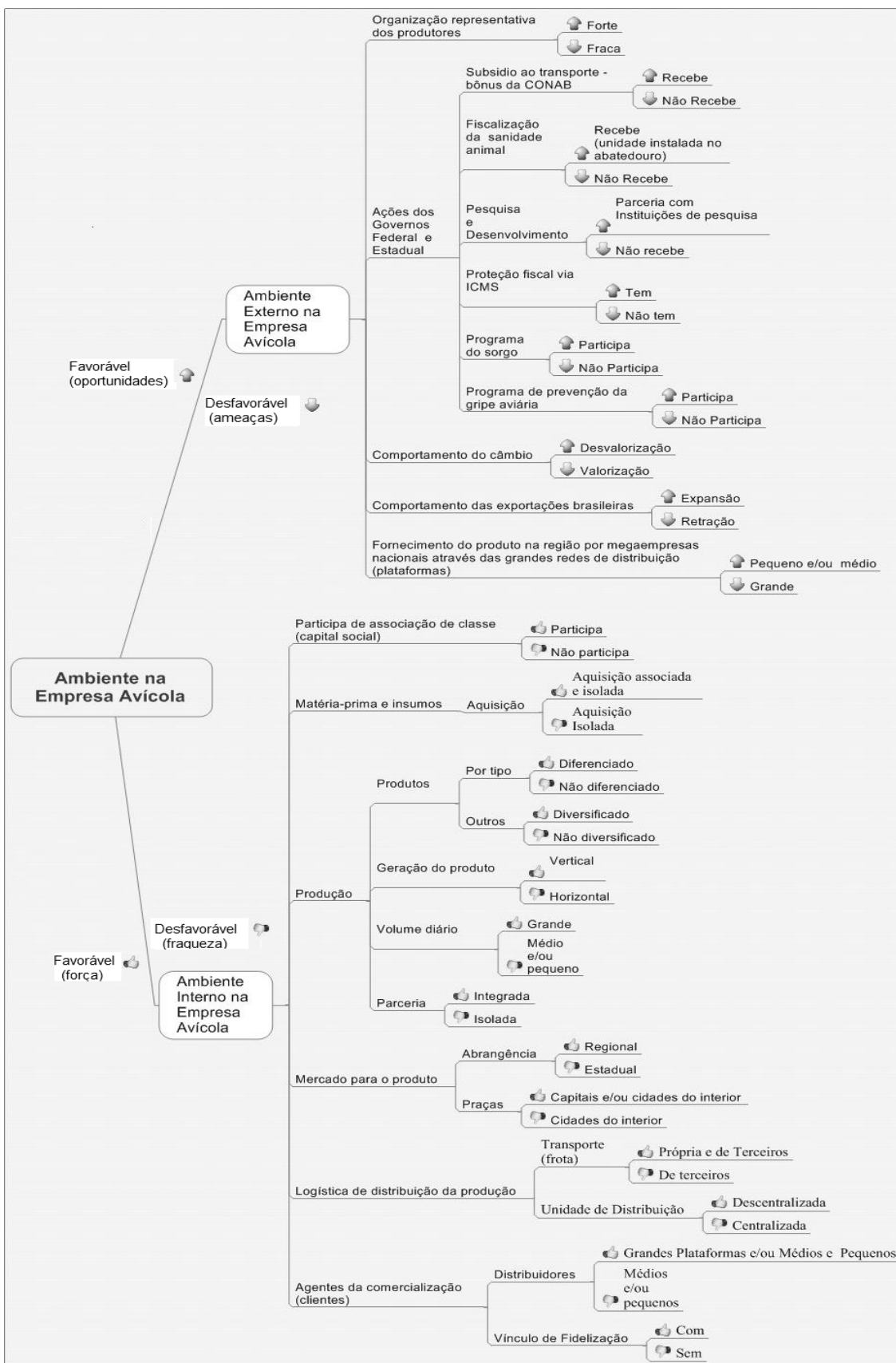


Figura 2: Composição da Amostra

Fonte: Elaborado pelos autores.

Variáveis do Ambiente da Empresa Avícola	Empresas Avícolas				
	A	B	C	D	E
Ambiente Externo					
• Organização representativa dos produtores	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
• Ações do Governo Federal					
- Subsídio ao transporte - bônus	Recebe	Recebe	Recebe	Recebe	Recebe
- Fiscalização da sanidade animal	Unid. instalada no abatedouro	Recebe	Recebe	Recebe	Recebe
- Pesquisa e Desenvolvimento	Sem	Sem	Com	Com	Sem
- Proteção fiscal via ICMS	Tem	Tem	Tem	Tem	Tem
- Programa do sorgo	Não participa	Participa	Participa	Participa	Não participa
- Prog. De prevenção à gripe aviária	Participa	Participa	Participa	Participa	Participa
• Comportamento do câmbio	Valorização	Valorização	Valorização	Valorização	Valorização
• Comportamento das exportações brasileiras	Expansão	Expansão	Expansão	Expansão	Expansão
• Produtos fornecidos por mega empresas na região	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
Ambiente Interno					
• Participa de associações □	Participa	Participa	Participa	Participa	Participa
• Matéria- prima					
- Aquisição	Associada e isolada	Associada e isolada	Associada e isolada	Associada e isolada	Associada e isolada
• Produção					
- Produto					
Tipo de produto	Diferenciado	Diferenciado	Diferenciado	Diferenciado	Diferenciado
Outros produtos	Diversificado	Não Diversificado	Não Diversificado	Não Diversificado	Diversificado
- Geração do produto	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical
- Volume diário	Grande	Médio	Grande	Grande	Médio
- Parceria	Muito integrada	Pouco integrada	Muito integrada	Muito integrada	Integrada
• Mercado para o produto					
- Abrangência	Regional	Regional	Regional	Regional	Regional
- Praças	Capitais e cidades do interior	Capitais e cidades do interior	Capitais e cidades do interior	Capitais e cidades do interior	Capitais e cidades do interior
• Logística de distribuição da produção					
- Transporte	Próprio e de terceiros	Próprio e de terceiros	Próprio e de terceiros	Próprio e de terceiros	Próprio e de terceiros
- Unidade de distribuição	Centralizada	Centralizada	Centralizada	Descentralizada	Descentralizada
• Agentes da Comercialização					
- Distribuidores (clientes)	Grandes plataformas médios e pequenos	Grandes plataformas médios e pequenos	Médios e pequenos	Médios e pequenos	Médios e pequenos
- Vínculo de Fidelização	Com e Sem	Com e Sem	Com e Sem	Com e Sem	Com e Sem

Quadro 1: Ambiente das Grandes Empresas Avícolas em Pernambuco

Fonte: Levantamento direto nas empresas (elaborado pelos autores).

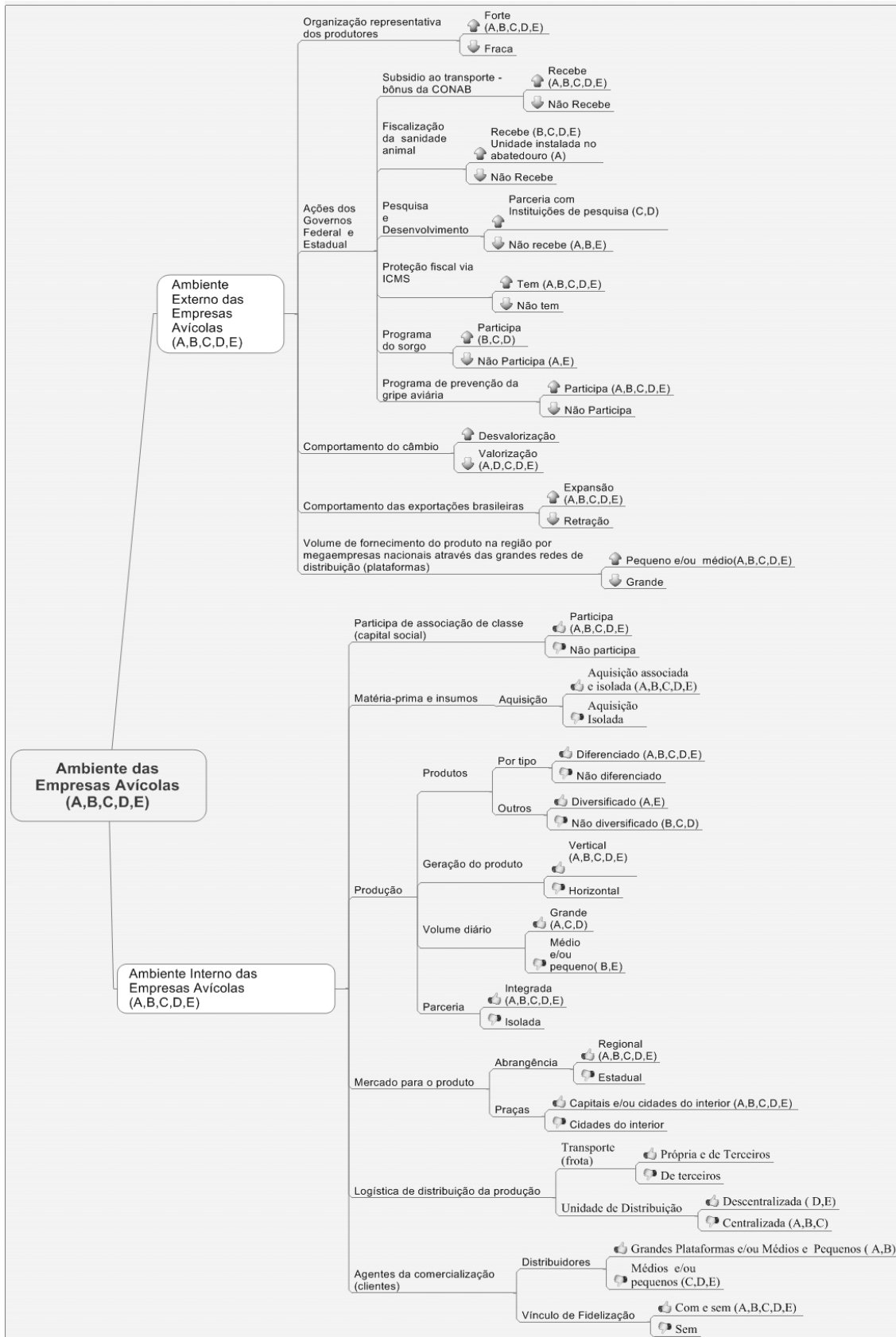


Figura 3: Análise do Ambiente das Empresas Avícolas (A,B,C,D,E)

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2 Ambiente externo para as unidades industriais

Analisando o ambiente externo sobre essas unidades industriais com apoio nas variáveis elencadas, pode-se dizer que a indústria avícola local dispõe de forte representação classista que ajuda de forma substantiva na melhoria tecnológica e na gestão dessa cadeia produtiva, com prioridade em resolver a abastecimento de matéria-prima, sendo responsável, junto com a Secretaria de Produção Rural e Reforma Agrária do Governo do Estado, pela execução do programa de fomento da lavoura do sorgo.

Participa da política pública de regulação do mercado e defende a importação de milho transgênico para fabricar a ração das aves. Todas as unidades visitadas são beneficiárias do bônus transporte do milho e da soja adquirido em leilões da CONAB. O Governo faz o controle sanitário dos criatórios e das aves abatidas pela indústria, e todas as empresas são beneficiadas. A proteção fiscal é um outro elemento da política de apoio do governo local ao setor, que taxa o frango importado com a diferença de taxa de imposto sobre a circulação de mercadorias e serviços – ICMS, paga no local de origem do produto e a cobrada na fronteira de entrada. A taxa de câmbio nominal no País é alvo de valorização, mas sem grandes efeitos negativos no negócio das exportações de carne de frango, que aumenta em decorrência da abertura de mercados no exterior. Não há mais refluxo de produtos de exportação sendo direcionados para o mercado interno com efeitos negativos sobre a oferta regional, afetando as empresas locais. Apenas uma das empresas visitadas se prepara para exportar seus produtos para o mercado internacional. A participação na oferta regional de produtos da avicultura pelas megaempresas produtoras de frango no País ainda é limitada, deixando mercado para os produtos das empresas locais que se beneficiam com as políticas públicas. O setor, contudo, deve passar no curto prazo significativas mudanças. Algumas megaempresas estão instalando unidades industriais em Pernambuco. A Perdigão está construindo três unidades industriais no Município de Bom Conselho, sendo uma unidade de beneficiamento de carnes, com estimativa de 120.000 toneladas por ano (JC, 18/09/2007). A Sadia está também construindo uma unidade industrial no Município de Vitória de Santo Antão (AVEWORD, 2008). O grupo francês Doux, que adquiriu a Frango Sul, abriu sua unidade de distribuição que estava fechada e está iniciando negociação com o Governo do Estado para construir uma unidade industrial (GUALBERTO, 2008). Com essas novas unidades instaladas e em funcionamento, o setor avícola estadual vai ter um grande crescimento, restando saber, dentro do setor, qual será a participação das empresas locais.

3.3 Estratégias das unidades industriais avícolas

Este tópico trata a respeito do modo como cada organização estabelece a estratégia em resposta, a análise que faz das condições do seu ambiente interno e externo e de sua cadeia de valores.

Empresa A - Instalada na Zona da Mata, a unidade industrial abate no Estado cerca de 50.000 aves/dia, durante os cinco dias úteis da semana e mantém uma produção diferenciada cujo principal produto é o frango congelado.

Essa unidade tem capacidade para abater 250.000 aves por semana. Produz cerca de um milhão de aves no mês e 12 milhões de aves no ano. As linhagens são *Ross e Cobb Avian*. A produção é integrada com cerca de 140 avicultores em seis municípios, cinco em Pernambuco e um na Paraíba.

A empresa procura manter alta qualidade de seus produtos, mesmo que isso eleve um pouco seus custos. Está adotando medidas para que os seus produtos obtenham o certificado do programa *Hazard Analysis Critical Control Point - HACCP*, equivalente ao ISO – 14.001 de qualidade ambiental.

A ração para as aves é gerada na própria empresa, que possui uma fábrica e produz cerca de 12.000 t /mês, sendo 75% para consumo próprio e 25% para venda destinada a frangos, bovinos, ovinos e codornas. A base da ração produzida é milho e soja, produtos adquiridos em leilões da Companhia Nacional de Abastecimento. O controle de qualidade na compra desses componentes da ração é um ponto forte da empresa. O mercado para os produtos dessa empresa está em crescimento após ter passado por certa turbulência em anos recentes com as quedas de preços decorrentes da expansão temporária da oferta nacional quando as megaempresas tiveram dificuldades de exportação.

Essa unidade industrial aloca 60% da produção (30.000 aves/dia) em Pernambuco e os 40% restantes (20.000 aves/dia) nos Estados da Paraíba e Rio Grande no Norte, principalmente nas capitais, nas grandes redes de supermercados.

A empresa investe em elevada tecnologia, tem uma equipe técnica qualificada e estável e executa um forte programa de capacitação de seus funcionários, incluindo treinamentos, cursos, participação em eventos, como feiras, congressos, simpósios e visitas a empresas no exterior. A capacidade empreendedora do proprietário é citada como elemento importante do sucesso dessa empresa. Esta encontra-se em fase de expansão, tendo edificado outra unidade industrial em município do cerrado baiano, onde se produz milho e soja. Essa nova unidade industrial vai abater 150.000 aves/dia e terá 500 avicultores integrados. A produção será destinada ao mercado externo.

A organização adota estratégia de diferenciação pautada na competência econômica, dada pela qualidade de insumos e produtos, pela escala de produção, verticalizada e integrada, e busca a fidelização de grandes clientes. Na gestão, promove uma permanente qualificação de pessoal e cuida da absorção de novas tecnologias.

Empresa B – Localizada na região do Agreste pernambucano, essa unidade abate cerca de 20.000 aves/dia e 100.000 aves/semana. Aloja 480.000 aves no mês e 5,76 milhões de aves no ano. As linhagens *Ross e Cobb Avian* são as utilizadas na produção, que é 90% própria e apenas 10% integrada, para garantir o descanso sanitário dos aviários.

Produz a própria ração para alimentar as aves alojadas. O milho da ração vem principalmente de Mato Grosso e Goiás, sendo obtido em leilões da CONAB por meio de corretores da Bolsa de Mercadorias do Recife. Recebe o subsídio dado ao transporte para trazer essa matéria-prima da área de produção.

Essa firma coloca seus produtos em cidades da Região Metropolitana do Recife, em Caruaru e Gravatá. Maceió, no Estado de Alagoas, João Pessoa e Campina Grande, na Paraíba,

e Natal, no Rio Grande do Norte. Nas diversas praças, vendedores fazem principalmente as grandes cadeias de supermercados como Bompreço, Comprebem, Pão de Açúcar, entre outras. Do total de frango de corte colocado no mercado, o percentual de setenta por cento é apenas resfriado.

Essa unidade tem como propósito para melhorar as receitas, sem necessariamente aumentar a produção, mas mediante uma maior diferenciação de produtos, principalmente aqueles que agregam maior valor, como é o caso dos embutidos, espetinhos e hambúrguer.

Quanto a essa organização, apesar de poucas informações disponíveis, há indícios de um estratégia dominada pela diferenciação do produto, fidelização no fornecimento a grandes redes distribuidoras e direcionamento das vendas para cidades de porte mediano no Estado e estados vizinhos.

Empresa C - Localizada no Agreste pernambucano, essa firma tem a maior produção, pois abate cerca de 60.000 aves/dia, utilizando equipes em dois turnos. O abate semanal é de 300.000 aves, mensal de 1,2 milhão e anual de 14,4 milhões. Em anos anteriores, para se adaptar às condições de instabilidade no mercado, chegou a reduzir esse abate para 45.000 aves/dia, mantendo só um turno, mas nesses dois últimos anos a produção voltou a crescer.

As linhagens *Cobb Avian e Ross* são as dominantes no criatório. A criação é integrada e dela participam 250 avicultores com aproximadamente 1000 galpões, onde são alojadas cerca de 70.000 aves. A empresa dispõe de granjas para produção de matrizes e de galos e também vende aves vivas para abate.

A empresa produz a ração que é fornecida aos integrados. Vem introduzindo sorgo em substituição ao milho adquirido da CONAB, embora ainda seja limitada essa substituição, em razão da pouca disponibilidade desse insumo. A empresa prioriza a pequena distribuição, entendida como os mercadinhos e abatedouros espalhados nos bairros das grandes e pequenas cidades do Nordeste. Para a empresa, o pequeno cliente é fiel e também sua clientela do bairro. Utiliza para as vendas representantes comerciais nos estados. Com essa estratégia mercadológica, a empresa não fica vulnerável às grandes redes de supermercados, que têm poder oligopsônico. A produção da empresa é destinada a atender as praças de Paulo Afonso, na Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Fortaleza. Cerca de 90% dessa produção é de frango congelado e 10% de resfriado. O frango congelado tem durabilidade de 12 meses, é mais caro para a indústria e mais barato para o consumidor. O frango refrigerado só dura dez dias e, em razão das suas qualidades, é mais caro para o consumidor e mais barato para a indústria. Pernambuco absorve 50% da produção, equivalente a 30.000 aves/dia, das quais 9.000 aves/dia são direcionadas para a Região Metropolitana do Recife. A distribuição é realizada com frota própria e uma boa logística.

Essa firma adquiriu novas instalações industriais e trata da incorporação de tecnologias. Tem parceria com a Universidade Federal Rural de Pernambuco, direcionada para o emprego de componentes alternativos na alimentação. Participa da pesquisa de *"Introdução do farelo de palma na ração das aves"*. A viabili-

dade do emprego de palma na ração pode mudar o perfil da avicultura pernambucana.

O controle de qualidade e a apresentação dos produtos são observados pela empresa, que investe também em organização, informática e profissionalização de pessoal. Dispõe de fábrica de ração, incubadora, abatedouro, câmaras frias e caminhões frigoríficos. Recebeu o selo de responsabilidade social por colaborar com o Instituto Materno-Infantil de Pernambuco – IMIP, que se ocupa de crianças com câncer.

Registra-se nessa unidade uma estratégia de diferenciação, onde a competência econômica tem destaque, sendo expressa na produção por verticalização, integração, escala, diferenciação, controle de qualidade e fidelização de pequenos distribuidores. A gestão está direcionada para crescimento, inovação tecnológica, pesquisa e desenvolvimento, qualificação de pessoal e responsabilidade social.

Empresa D - Localizada no Sertão Pernambucano, essa firma abate cerca de 50.000 aves/dia. Na semana de cinco dias são 250.000 aves; no mês 1 milhão de aves e no ano 12 milhões. As linhagens utilizadas são *Cobb Avian e Ross*; faz produção integrada atendendo a 286 avicultores.

A empresa mantém uma frota de caminhões "bitran", que transporta adubos e outras mercadorias para as áreas de produção de milho e de soja na Bahia, Piauí, Maranhão, Goiás e Mato Grosso, retornando com esses insumos para fabricar a ração. O milho é adquirido em leilões da CONAB. A soja é comprada na forma de farelo e grãos, sendo processados para se tirar o óleo e fazer o farelo. A empresa adquiriu sorgo produzido no Estado e introduziu esse insumo na fabricação da ração das aves. Dispõe de fábrica de ração com capacidade para 180 t/dia, incubadora e granjas para produção de matrizes e um abatedouro. Planta sorgo granífero numa área de 250ha e o rendimento é de 1500 a 2000 kg/ha. A empresa considera fundamental, para reduzir as despesas de fabricação da ração, a redução de custos de transporte com a construção da ferrovia de carga do Nordeste e a melhoria das linhas ferroviárias. A transformação para gerar o produto é de 2,5 kg de ração para 1kg de carne de ave, base mínima para estabelecer o preço de venda, independentemente do preço de mercado. Em caso de saturação do mercado com excesso de oferta, o preço de venda pode cair abaixo do custo de produção, como já ocorreu no Estado. A empresa distribui sua produção no Nordeste, sendo Pernambuco uma das principais praças, absorvendo 40% dessa produção. Opera no mercado por meio de filiais instaladas em cidades da região. Trabalha com frango congelado (60%), resfriado (30%), vivo (10%) e com diversos produtos de corte, cuja pressão sobre os preços é menor do que sobre o preço do frango inteiro. Essa firma com frota própria faz serviços de transporte para reduzir os custos da ração e coloca no mercado do interior seus produtos, associação que dá bons resultados.

Também investe em pesquisa e desenvolvimento. Mantém parceria com a Universidade Federal de Pernambuco, em gestão ambiental e energia alternativa, com as pesquisas: *"Reúso e aproveitamento de águas residuais no sertão de Pernambuco"* e *"Meios alternativos para aquecimento de pinto"*.

A estratégia dessa organização está pautada pela diferenciação com forte apelo econômico compreendendo produção em escala, integrada e diferenciada, controle e redução de custos, distribuição própria pelas filiais e uma transportadora. Na gestão, busca crescimento, faz inovação tecnológica e pesquisa e desenvolvimento.

Empresa E - Localizada na Mata Sul, a firma opera com ovos férteis, pintos de um dia para formação de frangos de corte, frangos vivos para corte e carne suína. Os suínos são criados em granja própria. Como resultado da criação integrada com 70 avicultores, tem oferta de 133.000 frangos vivos (quentes) por semana, que é colocada nas regiões metropolitanas do Recife e Aracaju. A produção de ovos férteis é de 1.100.000 por semana, sendo a maior fornecedora desse produto no Nordeste. Como o setor é interligado, variações no comportamento do mercado internacional e nacional chegam a afetar os negócios da empresa, tanto de forma positiva como negativa. O período recente é de expansão dos negócios.

A empresa produz sua ração para alimentar os galos, as matrizes produtoras dos ovos e o plantel de criação integrada de frango quente. O milho é adquirido por intermédio da bolsa de mercadorias, proveniente das áreas de produção de Goiás, Mato Grosso e Bahia. A empresa recebe da CONAB o subsídio do transporte do milho. Dispõe de fábrica de ração, granja e incubadora, mas não tem abatedouro.

Na distribuição de ovos férteis, opera em praticamente todos os estados do Nordeste. O frango vivo ou quente e o pinto de um dia são distribuídos nas regiões metropolitanas do Recife e de Aracaju. As vendas são realizadas medidas por agentes e por um cadastro de clientes, na maioria, pequenos e médios comerciantes, fixados nos bairros das cidades dessas regiões.

A empresa está no mercado há mais de vinte anos e se especializou no fornecimento de ovos férteis. É a maior neste setor instalada no Nordeste e investe em tecnologia, o que contribui para o seu crescimento. Com a capacitação de mão-de-obra, a empresa procura diminuir o desperdício de materiais e de equipamentos, na perspectiva de reduzir custos e melhorar sua rentabilidade financeira.

A estratégia de diferenciação dessa organização é sustentada na competência econômica, com a produção diversificada, verticalizada, integrada. Opera no fornecimento de insumos para o setor, sendo esse seu principal mercado. Faz inovação tecnológica na busca de reduzir custos.

Conjunto das empresas – A análise comparativa das estratégias dessas empresas, com efeito na classificação de Strategor tratada no item 2.1, está referida adiante.

4 CONCLUSÕES

Fazendo uma síntese sobre as estratégias adotadas pelas cinco empresas avícolas, registra-se o fato de que cada uma procura superar as dificuldades de acesso aos insumos básicos para a produção de aves, como o milho e a soja, contando para isso, com forte apoio governamental. Além disso, cinco empresas buscam ocupar um fatia do mercado onde possam executar a acumulação de capital com a venda de seus produtos, que são diferenciados para acrescentar mais valor, sendo a diversificação de produtos utilizada por apenas uma empresa, mas sem grande representatividade. O investimento em pesquisa e desenvolvimento ainda é restrito às maiores unidades. O poder de articulação e mobilização dessas unidades é grande, significando fortalecimento do capital social, cujo resultado é a expansão de políticas públicas para atender as necessidades do setor e das unidades. A integração é um fator importante na redução de custos de produção e também como oferecimento de ocupação e renda nesse meio rural. Essas unidades articulam um grande número de pequenos e médios avicultores do Estado e de estados vizinhos.

O cenário interno é de crescimento da economia nacional e de aumento de consumo da carne de frango no País e na Região. A situação atual também é favorável para as exportações da carne de frango brasileira, indicando um mercado em expansão. Embora essas empresas apresentem estratégias diferenciadas, considerando os dados do diagnóstico do ambiente, pela uniformidade de respostas às variáveis analisadas, colocam essas empresas num mesmo *grupo estratégico*, apesar das diferenças. O crescimento do setor é visível e será alvo de grande impacto com a entrada no Estado de um outro grupo estratégico, o das megasempresas avícolas nacionais. A articulação, cooperação e ou competição entre esses grupos estratégicos e a articulação desses grupos com o setor público é que definirão os rumos das transformações ora em curso, considerando uma certa estabilidade e o crescimento do mercado regional.

5 REFERÊNCIAS

ADAGRO - Agência de Defesa e Fiscalização Agropecuária de Pernambuco. *New Castle*. Disponível em: <<http://www.adagro.pe.gov.br/>> Acesso em: 29/ 03/ 2008.

AVEWORLD, Sadia deseja abrir fábrica em Vitória de Santo Antão/ PE, *Diário de Pernambuco*, 08/10/2007. Disponível em: < <http://www.aveworld.com.br/>> Acesso em: 29/03/2008.

AVISITE, *Estatísticas e Preços*. Disponível em: <<http://www.avisite.com.br/>> Acesso em: 30/03/2008.

Empresas	Estratégias Dominantes
A	<i>Diferenciação pela alta qualidade do produto e fidelização de clientes em grandes centros urbanos.</i>
B	<i>Diferenciação do produto, fidelização no fornecimento a grandes redes distribuidoras e direcionamento das vendas para cidades de porte médio.</i>
C	<i>Diferenciação e escala, faz pesquisa e desenvolvimento busca fidelização de pequenos distribuidores em áreas periféricas de grandes e pequenos centros urbanos.</i>
D	<i>Diferenciação de produto e redução de custos, faz pesquisa e desenvolvimento. Mantém na região uma rede de distribuição própria em pequenos centros urbanos, sobretudo no interior.</i>
E	<i>Diferenciação pela produção diversificada, busca redução de custos, faz inovação tecnológica e mantém a distribuição em grandes centros urbanos.</i>

Quadro 2: Síntese das estratégias dominantes adotadas pelas empresas

Fonte: Elaborado pelos autores.

DROUVOT, Hubert, *Gestão Estratégica*. PowerPoint. IAE-Grenoble/UFPB.2008.

GAULBERTO, Kele, Estado receberá avícola francesa. *Folha de Pernambuco*. Caderno de Economia. Recife, 18 /03/2008.

GUARDA, Adriana. Perdigão vai investir 280 mi no Estado. Editoria de Economia do *Jornal do Comercio*. 18/09/2007. Disponível em: <<http://isaltinopt.com.br/>> Acesso em: 29/03/2008.

JOHNSON, Gerry; Kevan SCHOLE, Frédéric FRÉRY – *Stratégique* 2 ed. 2002 . Pearson Education France. Paris. 717 p.

BRASIL, MAPA- Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br.>> Acesso em: 29/ 03/ 2008

REDE BAHIA DE TELEVISÃO, *Setor Avícola Brasileiro*: em busca de maior rentabilidade. BN Disponível em: <<http://ibahia.globo.com/>> Acesso em: 31/03/2008.

STRATEGOR, *Strategie Structure, Decision, Identite*: politique generale d'entreprise IterEditions, Paris quatrieme tirage, 1991. 511 p

_____. *Politique Générale de L'entreprise* 4 ed. Paris. Dunod,. 2005. 873 p.

UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA – UBA. *Relatório Anual 2005/2006*. São Paulo, 2006.

UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA – UBA. *Relatório Anual 2006/2007*. Disponível em: < <http://www.uba.org.br/> > Acesso em: 30/03/2008.

