

# ESTRATÉGIAS TECNOLÓGICAS E DE POSICIONAMENTO DA OFERTA DE CARNE DE FRANGO NACIONAL

## Technological and positioning strategies of the Brazilian poultry offer

### RESUMO

A cadeia avícola, no Brasil, vem se reestruturando de maneira intensa nos últimos anos, para acompanhar o processo competitivo nos mercados interno e externo. Dentre seus elos constituintes, o segmento de processamento caracteriza-se por intenso processo de inovações, tanto de produto como de processo, originando produtos novos e melhorados, e processos de produção ainda mais automatizados. Nesse sentido, as empresas processadoras de frango vêm lançando estratégias que trazem resultados desde a forma de apresentação do produto para o consumidor nacional, passando por estratégias de abertura de novos espaços no mercado interno, chegando à necessidade de atender às novas demandas do mercado internacional. Com a realização deste trabalho buscou-se, por meio do escopo teórico de marketing - com a teoria de diferenciação - e da teoria de Organização Industrial, por meio das teorias de diversificação produtiva, demonstrar as estratégias adotadas pelas empresas, brasileiras e estrangeiras, que formam o elo de processamento da cadeia avícola nacional. Alguns conceitos de inovação foram discutidos para que se possa compreender a dinâmica de inovação administrada por essas empresas do segmento de processamento.

Giuliana Aparecida Santini  
Professora no Campus Experimental de Tupã, Universidade Estadual Paulista  
giusantini@tupa.unesp.br

Gessuir Pigatto  
Professor e coordenador do curso de Administração no Campus Experimental de Tupã, Universidade Estadual Paulista  
pigatto@tupa.unesp.br

Recebido em 23/8/2004. Aprovado em 30/9/2008  
Avaliado pelo sistema blind review  
Editor científico: Cristina Lelis Leal Calegario

### ABSTRACT

The Brazilian poultry chain has been intensely restructured during the last few years to remain competitive in the internal and external markets. Analysis of all the chain levels indicates that the processing segment is characterized by an intense innovation process, in both its product and its processes, resulting in new and improved products and even more automated manufacturing processes. In this context, the poultry processing companies have developed strategies resulting in innovations in the product presentation for the internal consumer, access to new niches in the internal market and adaptations to the demands of the international market. This paper aims to demonstrate the strategies adopted by companies, national and foreign, that are a link in the Brazilian poultry chain. The theoretical bases are marketing and differentiation theory, and industrial organization and productive diversification theory. Some innovation concepts are discussed to understand the innovation dynamics managed by these companies in the processing segment.

**Palavras-chave:** cadeia de frango, inovações tecnológicas, processamento.

**Keywords:** poultry chain, technological innovations, processing.

## 1 INTRODUÇÃO

A cadeia avícola, no Brasil, tem passado por várias transformações nos últimos anos. Mudanças organizacionais, tecnológicas e institucionais ditam uma nova dinâmica ao setor, impulsionando a utilização de novas estratégias por parte das empresas estabelecidas e das potenciais entrantes. Adquire também maior relevância o fenômeno de aquisições pelas empresas processadoras, o ritmo acelerado de diferenciação de produtos e diversificação de mercados e as novas regras de comércio internacional que alteram os métodos de produção<sup>1</sup>.

Nesse processo, destacam-se as estratégias adotadas por empresas nacionais e estrangeiras instaladas

no país, que se diferenciam agregando valor aos produtos ou aperfeiçoando suas marcas nos mercados interno e externo. Acompanhando esta tendência, este artigo tem os seguintes objetivos: a) discutir alguns conceitos de inovação aplicados ao segmento de processamento; b) apresentar as diferentes estratégias em termos de diferenciação de produto de algumas empresas processadoras de carne de frango no país e c) avaliar as

<sup>1</sup> Os termos diferenciação e diversificação foram usados de forma complementar neste trabalho, pois, tanto pela ótica do marketing como da organização industrial, ambos são utilizados para designar estratégias empresariais que objetivam a entrada em novos mercados, por exemplo, por meio de produtos ou processos.

variadas formas de atuação das empresas no mercado internacional.<sup>2</sup>

Dessa forma, os arcabouços teóricos relacionados à inovação tecnológica, marketing e organização industrial auxiliaram na compreensão do tema estratégias tecnológicas e de posicionamento da oferta de produtos nos mercados interno e externo, sendo atribuída maior ênfase às estratégias de entrada em outros mercados.

O artigo apresenta-se organizado da seguinte maneira: na segunda seção são apresentados os métodos de pesquisa que auxiliaram no desenvolvimento do trabalho; na terceira seção, são discutidos alguns conceitos de inovação tecnológica, aplicados ao segmento de processamento; na quarta seção é realizada uma revisão bibliográfica com base no arcabouço teórico do marketing, especificamente, sobre as estratégias de diferenciação; na quinta seção são apresentadas algumas contribuições da teoria de organização industrial para o entendimento do processo de diversificação produtiva; na sexta seção é realizada a análise aplicada ao setor e, por último, são feitas algumas conclusões, com base na análise empreendida.

## 2 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho foram utilizados dois principais métodos de pesquisa. Primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, como meio de obter maiores informações sobre a cadeia avícola, especificamente do segmento de processamento. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros, artigos científicos, artigos jornalísticos e relatórios empresariais, como forma de compreender os tipos de inovações realizadas pelas empresas e suas estratégias de diferenciação e diversificação. Paralelamente ao levantamento de informações sobre o segmento produtivo, foi realizada uma revisão bibliográfica acerca das estratégias de inovação, diferenciação e diversificação produtiva, utilizando-se conceitos das áreas de economia – trazendo temas como inovação e diversificação, tratados no âmbito da organização industrial – e de administração, especificamente do marketing, com conceitos de diferenciação.

Em um segundo momento, a pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de múltiplos casos, envolvendo

empresas do elo de processamento industrial da cadeia de frango. O foco principal do trabalho residiu no sistema articulado pelas grandes empresas do setor, ou seja, aquelas que possuem capacidade exportadora e suas marcas conhecidas em âmbito nacional.

O método de procedimento de pesquisa - estudo de múltiplos casos - permite esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões; o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais foram os resultados alcançados (SCHATZMAN & STRAUSS, 1973, citados por YIN, 2001). Segundo Martins (1999), o estudo de caso pode ser utilizado para explicar, descrever, avaliar e explorar situações, quando a questão de pesquisa é do tipo “como” e “por que”, e o investigador tem pouco ou nenhum controle sobre o evento.

As empresas foram inicialmente selecionadas com base na lista das maiores empresas brasileiras, publicada pela Revista Exame - Melhores e Maiores. Dessas, foram selecionadas apenas 10 empresas, observando-se a evolução da participação delas nos mercados específicos e considerando-se as fusões, as aquisições e as alterações das empresas no *ranking*.

A análise a partir de dados secundários - como volumes de produção e vendas das empresas, estratégias de produção e de *marketing* e adoção de tecnologias -, realizada no primeiro momento da pesquisa, contribuiu para a confirmação da escolha da amostra. Também foram avaliadas informações da Associação Brasileira de Produtores e Exportadores de Frango (ABEF), que reúne as maiores empresas produtoras e exportadoras do setor de carne de aves.

Vale destacar que, das dez empresas selecionadas, somente seis aceitaram participar da pesquisa, constituindo, portanto, a amostra real deste trabalho.

## 3 CONCEITOS DE INOVAÇÃO

A definição de inovação mais amplamente utilizada por aqueles que trabalham com a questão das mudanças tecnológicas deriva de Schumpeter (1984, 1988). Segundo este autor, o processo inovativo consiste de três fases sequenciais: invenção, inovação e difusão. A invenção distingue-se da inovação pelo fato de a segunda ser um fenômeno essencialmente econômico, no qual ocorre a comercialização de um novo produto ou a implementação de um novo processo. Em contraposição, as invenções constituem conhecimento novo, cuja aplicação pode ou não ser economicamente viável.

A definição schumpeteriana de inovação cria duas rotas principais. Primeiro, uma firma pode inovar investindo

<sup>2</sup> Vale destacar que este trabalho se inseriu no contexto do projeto intitulado Diretório da Pesquisa Privada no Brasil, financiado pela Finep (DPP/ Finep) e do trabalho de doutorado da autora.

em equipamentos para novos processos, que são comprados de um fornecedor, ou vendendo um novo produto, que também é obtido de outra firma. Nesse caso, essa inovação não requer esforço intelectual relevante, inventivo ou criativo. Segundo, uma firma pode também inovar comercializando novos produtos e implementando novos equipamentos de processo que ela desenvolveu por meio de suas próprias atividades inventivas. Sob essas duas rotas, duas definições podem ser estabelecidas:

- adoção ou inovação como difusão: a aquisição de novos produtos ou processos de fontes externas à firma;
- esforço inventivo: atividades criativas da firma para desenvolver novos ou melhorados produtos, processos ou serviços.

Essas duas principais rotas para inovação, contudo, não são capazes de abranger todas as possibilidades. As firmas podem também inovar por meio da combinação de adoção com esforço inventivo. Isso ocorre, por exemplo, quando a firma realiza algum esforço inventivo para adaptar novas tecnologias de processos, a fim de atender às necessidades de seu próprio processo de produção. Deve-se destacar que a difusão de idéias, conhecimento e informação também tem papel vital na geração de inovação. Dessa forma, as duas rotas para inovação devem ser entendidas como tipos ideais não mutuamente excludentes, sendo a inovação normalmente caracterizada pela combinação das duas rotas ideais.

Na cadeia avícola, especificamente no segmento de processamento, as inovações são caracterizadas tanto pelo caráter da difusão como do esforço inventivo. Isso porque as empresas inovam ao adquirir equipamentos para implementar novos processos e também na produção e na comercialização de novos produtos, seja de produtos já existentes (mas melhorados) ou de produtos que antes não compunham seu portfólio.

Nesse sentido, de acordo com a OECD (1996),<sup>3</sup> a inovação tecnológica divide-se em duas categorias: inovação tecnológica de produto e inovação tecnológica

de processo. As inovações de produto podem ser subdivididas em novos produtos e produtos melhorados. As definições para esses três tipos de inovações são as seguintes:

- um produto tecnologicamente novo é aquele cujas características tecnológicas ou usos pretendidos diferem significativamente dos produtos previamente produzidos. Tais inovações podem envolver tecnologias radicalmente novas e podem ser baseadas na combinação de tecnologias existentes ou derivadas do uso de novos conhecimentos;
- um produto tecnologicamente melhorado é aquele cuja performance foi significativamente aperfeiçoada ou atualizada. Um simples produto pode ser melhorado (em termos de melhor performance ou menor custo) por meio do uso de componentes ou de materiais de alta performance. Um produto complexo, que consiste de um número de subsistemas técnicos integrados, pode ser melhorado por mudanças parciais em um dos subsistemas;
- inovação tecnológica de processo é a adoção de métodos de produção tecnologicamente novos ou significativamente melhorados, incluindo métodos de apresentação de produto. Esses métodos podem envolver mudanças em equipamentos ou a organização da produção ou a combinação dessas mudanças e podem ser derivados do uso de novo conhecimento. Os métodos podem ter como objetivo produzir e apresentar produtos tecnologicamente novos ou melhorados, os quais não podem ser produzidos ou ofertados utilizando métodos de produção convencionais. Os métodos podem também ter como objetivo aumentar a eficiência de produção ou de apresentação de produtos existentes.

Na seção 2.1 deste artigo são avaliadas as características da inovação tecnológica no segmento de processamento avícola, com base nos conceitos apresentados acima.

### 3.1 Inovações tecnológicas no segmento de processamento

As mudanças tecnológicas de produtos nas empresas do segmento de processamento da cadeia avícola estão relacionadas, de forma geral, tanto às melhorias nas características fundamentais dos produtos quanto às mudanças, sem alteração de suas características fundamentais. Tais melhorias fazem parte da renovação de linhas de produtos e da compra de equipamentos automatizados capazes de influenciar na moagem, no tempo de cozimento, etc., que conferem melhor qualidade (essas mudanças refletem em melhorias nas características fundamentais dos produtos). Associado a essas mudanças destaca-se também o processo de embalagem em pacotes menores e o fatiamento de alguns produtos. Nesse caso,

<sup>3</sup> Vale destacar que essa categorização é trabalhada na 2ª versão do Manual de Oslo (1996). A 3ª versão do Manual (1997) trabalha o termo inovação em quatro diferentes áreas: produto, processo, marketing e organização. Vale destacar que, para o trabalho em questão, as análises junto às empresas foram focadas somente nas inovações de produto e processo, devido à necessidade de delimitação e da amplitude das questões envolvidas nos negócios das empresas, motivo pelo qual este trabalho envolve somente as definições de produto e processo.

as mudanças não alteram as características fundamentais dos produtos.

Estas mudanças são consideradas inovações recentes no Brasil, tendo sido observadas pioneiramente no plano internacional. De acordo com Jaramillo (2000), a mudança tecnológica pode assumir duas dimensões: a) imitação duplicativa, ou seja, quando há incorporação de tecnologia gerada por outros agentes que não a própria empresa, sem qualquer tipo de contribuição da empresa em termos de alteração nas características dessa tecnologia e b) imitação criativa, que reconhece a incorporação de tecnologia gerada por outros agentes que não a própria empresa, mas com contribuição original da empresa para adaptar e ou melhorar a tecnologia.

Para aquelas empresas pioneiras na adoção dessas tecnologias, as mudanças realmente representam inovações criativas. Mas, para as empresas que realizam a imitação de caráter duplicativa, essas mudanças constituem inovações apenas no âmbito da própria firma.

Além das mudanças que não refletem alterações nas características fundamentais dos produtos, algumas empresas vêm introduzindo inovações que implicam no lançamento de um novo produto. Seriam as novas linhas de produtos de pratos prontos e massas, como massas, pizzas, folhados, e tortas, cujas vendas, apesar de ainda representarem uma pequena parcela do faturamento das empresas, têm crescido, no mercado nacional.

A inovação que resulta no lançamento de um novo produto é considerada novidade nacional apenas para as empresas adotantes, uma vez que já foram lançados por outras empresas no âmbito internacional. Assim, as linhas de produtos novos que são introduzidas no mercado nacional são o resultado de algum esforço, em termos de adaptação da tecnologia e do desenvolvimento em conjunto com fornecedores.

Os resultados decorrentes dessas mudanças têm sido: a) aumento do faturamento, em termos de ampliação do *market-share* e vendas no mercado interno; b) diminuição de custos por meio das mudanças nos processos e reutilização de insumos; c) desenvolvimento de novos mercados; d) aumento da qualidade; e) diversificação dos produtos – fatiados, temperados e pratos semiprontos; f) enquadramento nas normas/regulações do Brasil – no caso de produtos de maior valor agregado e g) enquadramento nas normas/regulações do exterior – em cortes de aves.

No Brasil, a entrada de grupos estrangeiros neste segmento alterou as estratégias de algumas empresas, no

que diz respeito às inovações de produtos. Empresas multinacionais e nacionais diversificaram suas linhas de produtos, acompanhando a tendência internacional e nacional. Esse comportamento, entretanto, não foi totalmente difundido. Uma das empresas do segmento, por exemplo, que sempre manteve seu foco na produção e na venda de produtos *commodities*, não alterou sua estratégia em função do expressivo mercado que domina em linhas de produtos de menor valor agregado.

No segmento de processamento, as mudanças tecnológicas são também conduzidas por outros setores, como o setor de máquinas e insumos, sendo caracterizado como “dominado por fornecedores”, de acordo com a taxonomia de Pavitt (1984). De modo geral, as mudanças tecnológicas observadas nas empresas podem ser resumidas na utilização de sistemas automáticos de depenagem e escaldagem, evisceração, processos de resfriamento, classificação e pesagem, e congelamento. Tais mudanças são cruciais para a competitividade empresarial, pois agilizam o processo de produção, propiciando aumento de produtividade. Na realidade, trata-se de tecnologias que ainda estão em fase de implantação por parte de algumas empresas nacionais, sendo avaliadas como novas tecnologias e em mudança constante, em relação à fronteira internacional.

Esses novos processos são conhecidos mundialmente, principalmente porque os equipamentos são importados, tendo sido desenvolvidos na Europa, com adaptação às empresas nacionais. Assim, essas mudanças podem ser analisadas como novidades para o setor no país e, em muitos casos, apenas novidade para as empresas, uma vez que há empresas pioneiras na utilização dessas tecnologias no Brasil.

Os impactos dessas alterações em processos para as empresas do mercado são: a) aumento na capacidade de processamento; b) diminuição de custos; c) ganhos de *market-share* nos mercados interno e externo; d) redução no consumo de matérias-primas e nos custos do trabalho; e) melhora da produtividade e f) aumento na flexibilidade da produção.

É importante destacar que as mudanças tecnológicas em produto têm tido como objetivo o aumento da receita e do faturamento, enquanto as mudanças tecnológicas em processos têm visado à redução de custos e ao aumento da produtividade.

Vale observar também que há algumas restrições na adoção dessas tecnologias. As empresas podem encontrar barreiras tanto nas suas dificuldades financeiras como nas suas limitações em termos de baixa capacitação

e baixa capacidade de busca de tecnologia. Isto implica na necessidade de habilitar profissionais para conduzir novas atividades, especialmente a realização de treinamento relacionado com mudanças de *layout* e equipamentos.

Em termos de estratégia tecnológica de processos, as empresas nacionais e de capital estrangeiro vêm adotando a mesma dinâmica, que se traduz na compra de equipamentos para cortes mais específicos, na automatização de processos, na aquisição de máquinas para fatiar o produto e de equipamentos para embalagem a vácuo e da adoção de túneis de congelamentos, etc.

Na próxima seção são discutidas estratégias de diferenciação, dentro do escopo do marketing, para a análise das estratégias das empresas processadoras de frango.

### 3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

De acordo com Hunt (1976) e Webster (1992), no processo de desenvolvimento de mercados e produtos, a função do marketing foi, primeiramente, desenvolver um entendimento do espaço do mercado para que as firmas produzissem bens e serviços requeridos pelos consumidores. Com o desenvolvimento do marketing *mix* (preço, produto, promoção e distribuição), passou a ser função do marketing gerar demanda aos produtos padronizados, criando preferência do consumidor por meio de comunicação de massa e pessoal e criando canais de distribuição que levassem o produto até o consumidor. Assim, a função principal do marketing passou a ser a de gerar diferenciação de produto e, principalmente, criar preferências que levariam as empresas a obterem maiores preços e lucros.

A diferenciação é definida, por Kotler & Keller (2005), como o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa em relação à oferta da concorrência. Nesse contexto, uma empresa pode diferenciar sua oferta ao mercado a partir de cinco diferentes dimensões: produto, serviços, pessoal, canal e imagem. Em termos de diferenciação de produto, os produtos tangíveis podem sofrer pouca ou elevada diferenciação, de acordo com sua forma, característica, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, conservação, facilidade de reparo, estilo e *design*.

Quando o produto não pode ser facilmente diferenciado, as empresas podem adicionar serviços valorizados para a melhoria da qualidade, como, por exemplo, no atendimento ao cliente, na facilidade no pedido, na entrega, na instalação, no treinamento do cliente, na orientação ao cliente e no trabalho de manutenção e reparo. Outra possibilidade de diferenciação é a de pessoal,

ou seja, adotando-se uma equipe de profissionais bem treinados, que possuam as seguintes características: competência, gentileza, credibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta e comunicação.

As empresas podem também obter vantagens competitivas por meio da forma como projetam a cobertura, a especialidade e o desempenho de seus canais de distribuição, ou seja, se são canais de fácil e rápido acesso aos clientes. A diferenciação de imagem diz respeito às diferentes maneiras como as empresas se apresentam no mercado, como, por exemplo, os símbolos utilizados, a mídia trabalhada com anúncios, o espaço físico ocupado pela empresa e os eventos que ela patrocina (KOTLER & KELLER, 2005).

Dentre as diferentes formas de diferenciação, a diferenciação de produto é muito relevante para a indústria avícola, principalmente para as empresas processadoras, no que diz respeito às mudanças de características, confiabilidade e *design*. Muitos produtos podem ser oferecidos com características variáveis, complementando sua função básica ou porque muitos consumidores estão dispostos a pagar um preço mais alto por produtos confiáveis. Os produtos também podem ser alterados em termos de *design* – por meio de um conjunto de características que afetam a aparência e o modo como ele irá atender às necessidades do consumidor.

Entretanto, é notável que o melhor desempenho nas vendas por parte dessas empresas possui também uma estreita relação com sua diferenciação do canal de vendas e da imagem. Por exemplo, se o consumidor avalia os produtos como confiáveis é porque existe uma forte presença dos produtos em vários pontos de venda - em diversas localidades do país - e, principalmente, com expressivo apelo de imagem da marca, por meio do produto em si e de propagandas televisivas ou impressas. Um exemplo a ser observado é o da reformulação da marca Rezende, pela Sadia, no ano de 2005. A empresa realizou a reformulação da marca, com uma nova logomarca, com novas embalagens, com cores mais vivas e mais atraentes, o que denota que somente a mudança nas características intrínsecas do produto não é, necessariamente, suficiente para aumentar as vendas (SADIA, 2008).

Vale destacar que as estratégias de diferenciação se aplicam a vários segmentos dos mercados, desdobrando-se em diferenciações de desejos, de idades, de origens, de estilos de vida dos consumidores, etc. Ao atender a estas diferenças, a empresa pode aumentar o volume de suas vendas e de seus lucros. Percebe-se, assim, que o enfoque da área de marketing, voltado até então

para a empresa e nos preços, volta-se para o consumidor, havendo a plena necessidade de atender aos seus desejos. De acordo com Richers (1994), o consumidor está cada vez mais precavido; atento ao seu orçamento mais reduzido, desconfia das mercadorias nas lojas, inspeciona os produtos, reclama e confere preços e prazos, busca vantagens nos pontos de vendas (mais cientes dos cuidados com a saúde, compram quantidades menores, escolhem boas marcas e com preços menores).

Esta transformação representa a evolução do marketing direcionado em vendas para o marketing de mercado, ou seja, com empresas que adaptam seus produtos aos seus consumidores. Principalmente na década de 1990, as empresas no Brasil começaram a ampliar o marketing voltado ao consumidor, em função do desenvolvimento de tecnologias e aumento da competição. A abertura econômica experimentada pelo país alterou o padrão de oferta de produtos no mercado, havendo forte concorrência entre produtos nacionais e importados que, muitas vezes, ofereciam preços menores e maior diferenciação (MCKENNA, 1991).

Vale destacar que muitas empresas nacionais, após o processo de intensa concorrência com empresas estrangeiras, passaram a aperfeiçoar suas linhas produtivas para competir não só no mercado interno como também no mercado externo. E isto também se deu no segmento de processamento avícola.

Com relação à competição no mercado internacional, Keegan (2005) define quatro estratégias principais que podem ser adotadas pelas empresas para a entrada e a concorrência em outros mercados: a exportação, o licenciamento, as *joint ventures* e o investimento estrangeiro direto. A exportação não consiste somente em utilizar o produto doméstico como venda aos clientes internacionais. Mais do que isso, o profissional de marketing de exportação deve trabalhar de modo que o produto ofertado vá ao encontro das preferências dos mercados-alvo internacionais.

O licenciamento pode ser definido como um acordo contratual pelo qual uma empresa (a licenciadora) coloca um bem à disposição de outra (a licenciada), em troca de pagamento de *royalties*, taxas de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração. O bem licenciado pode ser uma patente, um segredo comercial ou o nome de uma empresa. A *joint venture*, com um sócio local, constitui outra forma de participar mais extensamente de mercados estrangeiros, comparada à exportação ou à concessão de licenças. As vantagens dessa estratégia, na qual os sócios

compartilham a posse, incluem divisão dos riscos e capacidade de comercialização internacional e de fabricação. Esta pode ser a única forma de entrar em um país ou região, se as práticas governamentais de concessão de contratos geralmente favorecem empresas nacionais ou se as leis proíbem controle acionário estrangeiro, mas permitem *joint ventures*.

Outra estratégia utilizada para a obtenção de uma maior vantagem competitiva no mercado externo, e que também constitui uma forma mais complexa, é o investimento estrangeiro direto (IED), que envolve o controle acionário de uma empresa existente no exterior ou o estabelecimento de uma nova empresa. Esse tipo de investimento exige maior comprometimento de capital e trabalho gerencial, mas oferece o meio mais completo de participar de um mercado. As empresas podem passar das estratégias de exportação, licenciamento e *joint venture* para a de IED, com o objetivo de propiciar expansão mais rápida em um mercado, maior controle ou mais lucros (KEEGAN, 2005).

Esse processo de diferenciação e de expansão da firma em direção a novos mercados também poderá ser analisado sob a ótica da teoria de organização industrial.<sup>4</sup>

#### 5 CONTRIBUIÇÕES DE ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL À ANÁLISE DO SEGMENTO DE PROCESSAMENTO DE AVES

Segundo Schumpeter (1984), a concorrência entre as empresas não ocorre apenas nos mercados já existentes, mas, principalmente, por meio da criação de novos espaços, que permitem a apropriação de lucros extraordinários pela empresa inovadora. O sucesso ou o fracasso dessas estratégias (re)produzirão diferenças e assimetrias entre as firmas: algumas crescem, adquirem e ou reforçam suas capacidades tecnológicas e organizacionais, enquanto outras desaparecem ou passam a desempenhar funções marginais no mercado.

Essas transformações vêm ocorrendo de forma intensa nas empresas frigoríficas e abatedoras da cadeia avícola brasileira, a partir do ano 2000. O ano de 2001, por exemplo, marcou a expansão da empresa Sadia por meio de alianças estratégicas com outras empresas, com a criação da BRF International Foods e da Apprimus. A BRF

<sup>4</sup>Os autores dessa corrente teórica trabalham com o termo diversificação para designar a expansão da firma em direção à fabricação de novos ou melhorados produtos, em mercados onde a firma já atua ou em novos mercados.

International Foods resultou de uma parceria entre Sadia e Perdigão para exportar o que as empresas classificam como “terceiros mercados” (Rússia, América Central e África).<sup>5</sup> Duas importantes aquisições também foram realizadas pela empresa Sadia em 1999: a compra da empresa Miss Daisy, que permitiu à Sadia ingressar no segmento de sobremesas geladas e a da Granja Rezende, em Uberlândia (MG). Esta última era tida como centro de excelência em genética avícola e de suínos, e uma das mais modernas indústrias de carne da América do Sul, permitindo que Sadia detivesse uma segunda marca para suprir nichos específicos de mercado.

Muitos investimentos também estão sendo realizados pela empresa na região Centro-Oeste do país, desde o ano de 2007. Há a previsão de abertura de um novo complexo industrial em Lucas do Rio Verde (MT), com o objetivo de aumentar a capacidade de produção da empresa em 40% no negócio de frangos e em 20% no negócio de suínos. A partir de 2009, a empresa também planeja a construção de uma nova fábrica de produção em Campo Verde (MT), totalmente integrada, com abatedouros de frango, fábrica de rações, incubatórios e granjas do sistema de integração. A previsão é de que entre em funcionamento em 2010, destinando 60% da produção para o mercado externo. A decisão da Sadia de intensificar os investimentos no Mato Grosso deve-se, principalmente, ao aumento de escala, já que a companhia, atualmente, já produz frangos em Campo Verde, além da localização geográfica e da abundância de grãos na região (SADIA, 2008).

Esse objetivo de expansão da empresa está alinhado com seu *core business* - indústria de alimentos - e o aumento da capacidade produtiva da companhia, por meio da ampliação de unidades existentes e da construção de novas plantas.

A Perdigão, outra grande empresa do setor, teve o controle acionário adquirido por um “pool” de Fundos de Pensão e passou por um processo de implantação de gestão profissional, em 1994. A empresa expandiu-se com implantação de um novo sistema produtivo na cidade de Rio Verde (GO), tido como um dos maiores complexos agroindustriais do mundo, abrindo a possibilidade de trabalhar com um número menor de parceiros, porém, com

maiores volumes de produção, buscando assim, reduzir seus custos de produção.

A empresa Perdigão também vem investindo em novos negócios, não diretamente ligados à produção de carnes, por meio da aquisição de empresas que atuam no setor lácteo. É o caso, por exemplo, da aquisição das empresas Batavo, Eleva e Cotochés, entre os anos de 2006 a 2008, que atuam no mercado de leite e derivados. Vale destacar que a compra da empresa Eleva também possibilitou que ela ‘arrematasse’ a empresa Avipal (empresa avícola), que vem se destacando pelo forte crescimento no mercado brasileiro a partir da segunda metade da década de 1990.

Algumas das maiores empresas brasileiras passaram nesse período - pós-abertura econômica e de reestruturação produtiva - para as mãos de multinacionais. A empresa Chapecó, que teve seu controle adquirido pelo Grupo Macri, o terceiro maior grupo privado argentino, sofreu com os reflexos da crise econômica que atingiu aquele país e teve suas unidades industriais arrendadas para outras empresas do setor. Mudanças também ocorreram na Seara Alimentos nos últimos anos. Sua antiga controladora, a Ceval Alimentos, foi adquirida pelo Grupo Bunge, que tinha como estratégia o crescimento na área de alimentos. No ano de 2004, todavia, a Seara foi adquirida pela empresa Cargill - empresa norte-americana atuante no setor alimentos -, no tocante à sua divisão de aves e suínos.

Em 1998, a francesa Doux comprou a empresa brasileira Frangosul, trazendo para o mercado brasileiro uma linha de produtos elaborados, com maior valor agregado.

Algumas empresas, principalmente de médio porte ou que atuavam em outras etapas da cadeia, como é o caso da paranaense Diplomata/Globo Aves, passaram a competir mais intensamente no mercado interno, arrendando plantas do espólio da empresa Chapecó.

Também merece destaque a estratégia adotada pelas cooperativas, principalmente as localizadas no estado do Paraná, que, percebendo a necessidade de agregar valor aos seus produtos, passaram a investir em plantas para processar a carne de frango e a disputar os mercados interno e externo de frangos inteiros com as empresas já instaladas, além de realizarem investimentos visando à entrada nos mercados de corte e processados.

Esses casos refletem o processo de expansão das empresas em direção a novos mercados, com introdução, inclusive, de novos produtos, ao qual Penrose (1959) faz referência. De acordo com esta autora, as firmas mais bem sucedidas e as que são mais eficientes no mundo dos negócios são diversificadas, fabricam produtos diversos,

<sup>5</sup> No entanto, esta *joint venture* foi dissolvida no final do mês de setembro de 2002, devido à diferença de culturas administrativas entre a Sadia e a Perdigão, e também ao fato de que a BRF não vinha agregando novos clientes.

são extensivamente integradas e estão sempre dispostas a aumentar o número de produtos ofertados. Assim, pode-se dizer que uma firma diversifica suas atividades sempre que, sem abandonar suas antigas linhas de produtos, parte para a fabricação de outros, inclusive produtos intermediários.

A diversificação pode ocorrer dentro das áreas de especialização existentes na firma ou pode ser consequência de sua inserção em novas áreas. A diversificação que implica na conquista de novos mercados pode ocorrer por meio da: (a) entrada em novos mercados, com novos produtos relacionados à tecnologia já existente; (b) expansão, no mesmo mercado, com o desenvolvimento de novos produtos baseados em tecnologia diferente e (c) entrada em novos mercados, com novos produtos, porém, baseados em tecnologia diferente (PENROSE, 1959).

As empresas processadoras da cadeia avícola diversificaram suas linhas de produtos de uma maneira muito intensa, de acordo com sua capacidade econômica e tecnológica de resposta às demandas de mercado. A diversificação dessas firmas e a conquista de novos mercados, tanto internos como externos, ocorreram por meio da introdução de novos produtos, baseados em tecnologias diferentes. Este é o caso dos produtos de maior valor agregado, ofertados, principalmente, no mercado interno. No mercado externo, alterações no processo produtivo são exigidas para atender à demanda por cortes mais diferenciados. Essa expansão exigiu o desenvolvimento de novos produtos, com diferentes tecnologias de processo e produto, como é o caso dos empanados, dos pratos prontos e das massas que têm carne de frango em sua composição.

No que diz respeito às condições que constituem barreiras à entrada, variadas circunstâncias apresentadas por Bain (1956) estão representadas nesse setor. Segundo este autor, as vantagens em termos de custos podem traduzir-se em: (a) controle de técnicas de produção, via patentes ou segredo; (b) imperfeições no mercado, que implicam em preços de compra mais baixos para as firmas já estabelecidas; (c) restrições significativas na oferta de fatores produtivos em mercados e submercados que atendam à demanda de uma firma entrante e (d) condições do mercado financeiro, que impõe taxas de juros mais elevadas para os entrantes em potencial do que para as firmas estabelecidas.

Ocorrem vantagens em termos de custos no segmento de processamento avícola. As grandes empresas processadoras já estabelecidas podem realizar compra de insumos (principalmente ração animal e vegetal, quando não são produtoras) por preços mais baixos.

As vantagens de diferenciação de produto são relevantes, principalmente devido à preferência cumulativa dos consumidores pelas marcas já conhecidas e a reputação das companhias estabelecidas, assim como o controle contratual dos melhores pontos de distribuição. Além disso, a manutenção de grandes escalas confere economias de produção e distribuição em larga escala, assim como maior poder de barganha frente aos fornecedores.

No entanto, com a estratégia de diversificação adotada pelas maiores empresas e sua maior participação no mercado externo, abriu-se, no mercado interno, espaço para a entrada de novas competidoras, formadas pelas cooperativas e empresas de médio e pequeno porte. Essas se destacam na venda, principalmente, do frango inteiro, de custo mais baixo e que atende à camada da população de menor renda.

Outro fator que constitui vantagem competitiva é a dominação em áreas da genética de animais. Nesse aspecto, entretanto, as empresas nacionais não possuem vantagens umas sobre as outras, pois ainda não consolidaram programas internos de desenvolvimento nessa área. Entretanto, existem a seleção ou o cruzamento para algumas espécies de aves, como é o caso do chester, da empresa Perdigão, que confere vantagens de domínio de mercado sobre toda a linha de produtos derivados.

O controle sobre as técnicas de produção, ainda que este seja um fator preponderante para a atuação neste setor, não constitui forte barreira à entrada, pelo fato de as técnicas produtivas serem amplamente conhecidas em todo o setor.

Todas as empresas deste segmento possuem atividades diversificadas no Brasil, como a criação e a produção de aves, a industrialização, a comercialização e a distribuição, e a produção de rações. As empresas Sadia e Perdigão destacam-se também na produção de tortas, pizzas e pratos prontos (doces e salgados), exercendo uma diversificação produtiva ainda mais expressiva. Os grupos estrangeiros atuantes no Brasil por intermédio das empresas Seara e Doux exercem também funções diversificadas nas áreas de alimentos e produção pecuária.

## **5 DIVERSIFICAÇÃO PRODUTIVA APLICADA À DINÂMICA DAS EMPRESAS**

As empresas de processamento da cadeia de frango nacional, sejam as nacionais, sejam as de capital estrangeiro, vêm desenvolvendo expressamente as estratégias de diferenciação e diversificação contempladas

pelo escopo do marketing e de organização industrial. Este processo está relacionado não somente com o próprio fenômeno de abertura econômica, iniciado na década de 1990, no qual os consumidores brasileiros puderam conhecer e adquirir diferentes produtos - não propriamente os produtos substitutos diretos da carne de frango, mas sim uma ampla variedade de alimentos -, como também à melhora do poder aquisitivo nacional, conseqüente da redução da inflação. Deve-se destacar que, concomitantemente a estes fatores econômicos, algumas mudanças em termos de comportamento do consumidor, como procura por produtos mais elaborados e de fácil preparação e o crescimento no número de famílias de tamanhos menores, motivaram as empresas processadoras a investirem expressivamente na fabricação de produtos prontos, incrementando, então, o processo de diversificação de produtos.

No processo de diversificação de produtos, as empresas passaram, então, a produzir, além do frango inteiro e de cortes de frango, alguns produtos de maior valor agregado, como embutidos fatiados e embutidos vendidos em menor embalagem (embalagens de menor posicionamento para atender a pequenas famílias), tortas salgadas, folhados, massas e sopas (que têm a carne de frango como um de seus componentes).

A diversificação ocorre não só com a criação de um produto completamente novo no mercado, como é o caso de tortas, massas e folhados, dentre outros, como também por meio de mudanças nas suas características, tornando-o diferenciado, como, por exemplo, os fatiados, as embalagens menores, produtos que, por mudanças em processos, podem apresentar textura e cor diferentes. Esses tipos de mudanças acarretam maior conformidade dos produtos, conduzindo os consumidores a os adquirirem devido à alta qualidade de conformidade, ou seja, que todas as unidades sejam produzidas e atendam às especificações prometidas.

Nesse sentido, destacam-se as empresas Sadia e Perdigão, que vêm trabalhando de forma pioneira no lançamento desses produtos no mercado. Outras, como Aurora, Seara e Doux Frangosul, estão trabalhando com algumas dessas linhas de produtos, mas acompanhando o processo imitativo das empresas líderes do mercado, até mesmo na forma tradicional do produto, que é o frango inteiro ou em partes.

Além da diversificação de produto, as empresas estão também se diferenciando por meio da imagem, ou seja, a realização de propagandas institucionais televisivas e impressas, publicidade em revistas e jornais. Os símbolos

das marcas são cada vez mais utilizados, de forma a fazer com que o cliente identifique o produto rapidamente por meio de seus símbolos ou, até mesmo, por meio do espaço físico ocupado pelas empresas (*outdoors*).

Na venda para o mercado interno, a área de marketing atua de forma decisiva na identificação de oportunidades do mercado, levando à empresa as informações em termos de lançamento de novos produtos para aprimorar o processo de diferenciação. Por outro lado, para atender ao mercado externo, as necessidades de mudanças e de diversificação são demandadas diretamente pelos clientes, que especificam cortes, tipos de temperos, embalagens, etc. Para o mercado externo, o processo de diversificação ainda não é tão intenso quanto para o mercado interno, pois os produtos vendidos podem ser classificados como *commodities*, ou seja, os mais vendidos são: peito de frango, partes mais nobres e produtos salgados, para a Europa; frango inteiro de 900gramas, para o Oriente Médio e cortes especializados, como coxa e tulipa, para o Japão.

Além disso, fazem parte do escopo de produtos exportados pelas empresas brasileiras a carne de frango *in natura* (pedaços e miudezas), que se destina principalmente para o Japão, os Países Baixos, Hong Kong e Rússia; os produtos “não cortados”, que se destinam predominantemente à Arábia Saudita e a carne de frango industrializada (exportada em menor volume), que se destina aos Países Baixos e a alguns países da Europa. No total das exportações brasileiras, Japão, Arábia Saudita, Federação da Rússia e África do Sul são os principais compradores (em volume) da carne de frango nacional (BRASIL, 2003, 2005).

Para entrar no processo do marketing global, as empresas conduziram suas ações (no início do século XXI) de forma precavida, pois seus clientes eram, e ainda são, empresas de processamento ou redes de varejo que vendem com sua marca própria. É nesses mercados que as empresas necessitam trabalhar melhores estratégias de diferenciação de produto e imagem, para que seus produtos sejam identificados como confiáveis e suas marcas sejam aceitas como exemplos de qualidade.

Vale destacar que a forma encontrada pelas empresas para expandir seus produtos em outros mercados tem sido, principalmente, a exportação direta para clientes, não tendo sido identificadas formas de licenciamento, *joint venture* ou controle acionário, de forma ampla.

Entretanto, à medida que o Brasil avança nas suas relações com os mercados externos – por meio de negociações comerciais –, as empresas do setor passam a

adotar estratégias mais ofensivas, por meio da abertura de plantas produtivas no exterior. A Sadia, por exemplo, possui a meta de abertura de duas plantas no exterior, sendo uma na Holanda e uma na Rússia. A construção de uma unidade de processamento de frangos e suínos na Rússia será a primeira da Sadia no exterior, com previsão de início das operações para 2008, com capacidade para processar 50 mil toneladas de carne por ano (CHACUR, 2007). Esse projeto envolve parceria com uma distribuidora local. Será uma unidade processadora de carne – com matérias-primas provenientes do Brasil. A fábrica vai atender ao mercado russo e também às nações que compunham a antiga União Soviética, como os países bálticos e do Cáucaso, além de fornecer parte da produção ao abastecimento da rede McDonald's, na Rússia. A empresa será fornecedora exclusiva de produtos processados de frangos e, em um segundo momento, também deverá fabricar pratos prontos (SADIA, 2008).

## 6 CONCLUSÕES

As empresas de processamento da cadeia avícola vêm realizando, seja de forma pioneira ou imitativa, o processo de diversificação, tanto de produtos como de imagem. Para alcançar esse objetivo, inovações de produtos e de processos são introduzidas, visando à melhora na qualidade dos produtos existentes e ao lançamento de novas linhas, além da implantação de sistemas ainda mais automatizados.

Em relação ao posicionamento no mercado interno, as empresas vêm adotando a estratégia de diversificação de produtos, com tendência para produzir aqueles de maior valor agregado, como produtos temperados e fatiados. Observa-se também o foco de atuação das empresas Sadia e Perdigão no lançamento de produtos prontos, como tortas, pizzas e salgados, que têm a carne de frango como principal ingrediente. Além dessas empresas, a Cooperativa Aurora e as empresas Seara e Doux Frangosul vêm adotando processos imitativos, com o objetivo de acompanhar as mudanças das empresas maiores nessa segmentação de mercado.

A diferenciação de imagem tem sido adotada por meio de propagandas, canais de publicidade, espaço físico e símbolos (marca), de forma intensa, por todas as empresas. A marca adquire crescente importância nesse contexto, pois, por meio dela (e de seus símbolos) as empresas conseguem estabelecer um canal de maior comprometimento e fidelidade com os clientes.

A estratégia de posicionamento das empresas no mercado externo possui um perfil mais homogêneo, uma vez que os principais produtos exportados são o frango

inteiro, os cortes de frango e alguns produtos salgados. Nessa categoria de produto, a empresa Seara se destaca por apresentar mudanças de processo que melhoram cada vez mais a qualidade do produto exportado. Para atingir outros mercados, as empresas vêm realizando a exportação direta para seus clientes – empresas de processamento e redes de varejo – atendendo às especificações em termos de produto. Devido à relação duradoura que as empresas no Brasil possuem com seus clientes, elas estão iniciando um processo de expansão mais ofensiva no mercado externo, por meio da instalação de unidades produtivas em outros países. Esta expansão somente se concretizará com o fortalecimento da marca nacional nesses países, acrescido a fatores que as empresas já vêm trabalhando, como a manutenção da qualidade e a fidelização dos clientes.

Os resultados apresentados neste artigo contribuem para o desempenho competitivo da indústria de processamento, de modo mais amplo. Com a evidência das condutas utilizadas pelas maiores empresas do mercado, torna-se possível e viável que os demais agentes do setor redefinam seus posicionamentos estratégicos, principalmente acompanhando aquelas que estão mais preparadas para atender às oportunidades de mercados.

De certo modo, quase todos os setores da economia apresentam um perfil semelhante de concorrência: agentes que se posicionam na fronteira de possibilidades do mercado, criando inovações; agentes que agem rapidamente, mas de forma a seguir os líderes de mercado, e aqueles que tendem a se posicionar de modo reativo, ou seja, após a consolidação de tecnologias, produtos etc. Além disso, a adoção de estratégias por parte das empresas permite validar a contribuição de importantes conceitos empregados na área da administração estratégica, como as inovações, a diferenciação e a importância do marketing, entre outros fatores, no âmbito da concorrência real dos mercados.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAIN, J. **A importância da condição de entrada**. 1956. Apostila. Título original: Barriers to new competition.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Exportações brasileiras de carnes**. 2003. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 10 fev. 2004.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Agricultura brasileira em números**. 2005. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 15 jul. 2008.

- CHACUR, R. A retomada de uma gigante. **Revista Exame**, 2007. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br>>. Acesso em: 20 jun. 2008.
- HUNT, S. D. The nature and scope of marketing. **Journal of Marketing**, v. 40, p. 17-28, July 1976.
- JARAMILLO, I. et al. **Manual de Bogotá**: normalización de indicadores de innovación tecnológica en América Latina y el Caribe. Bogotá: OEA, RICYT, COLCIENCIAS, CYTED, 2000.
- KEEGAN, W. J. **Marketing global**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho**: um modelo para estruturação do uso. 1999. 269 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- MCKENNA, R. **Marketing is everything**. Harvard: Harvard Business, 1991.
- OECD. **Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data**. Oslo, 1996.
- Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 10 jan. 2004.
- PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**, v. 13, p. 343-374, 1984.
- PENROSE, E. A economia da diversificação. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 7-30, 1959.
- RICHERS, R. Recordando a infância do marketing brasileiro: um depoimento. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 26-40, 1994.
- SADIA. **Sadia para investidores**: 2006 a 2008. Disponível em: <<http://www.sadia.com.br>>. Acesso em: 10 jul. 2008.
- SCHUMPETER, J. A. O processo de destruição criadora. In: \_\_\_\_\_. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984. p. 103-109.
- SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988. 169 p.
- WEBSTER, F. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 1-17, Oct. 1992.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.