



The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
<http://ageconsearch.umn.edu>
aesearch@umn.edu

Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.



AVICULTURA INTEGRADA E ESTRATÉGIAS DE MERCADO DE GRANDES EMPRESAS EM PERNAMBUCO

**TALES WANDERLEY VITAL; HUBERT DROUVOT; YONY
SAMPAIO;**

UFPE

RECIFE - PE - BRASIL

tales@dlch.ufrpe.br

APRESENTAÇÃO ORAL

Economia e Gestão do Agronegócio

**Avicultura Integrada e Estratégias de Mercado de Grandes Empresas em
Pernambuco**



Grupo de Pesquisa 2 - Economia e Gestão do Agronegócio

Resumo

O agronegócio da avicultura pernambucana é de grande importância na geração de ocupação, emprego e renda, sobretudo no meio rural. O estado não dispõe de milho e soja para fazer 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 situações no ambiente. A base teórica da análise é assentada nas abordagens SWOT, Cadeias de Valores, e Grupos Estratégicos. Registra-se que as empresas adotam estratégias compatíveis com suas possibilidades dadas, pelas suas condições internas e externamente vêm tendo um grande apoio de políticas públicas, contam com o crescimento da economia e o aumento do consumo desse tipo de carne na região nordestina.

Palavras-chaves: Integração, empresas avícolas, estratégias, mercado, avicultura

Abstract

The agribusiness of poultry in Pernambuco is very important in the generation of occupation, employment and income, especially in rural areas. The state has no corn and soybeans to make the chicken, and has to bring those materials from other producing areas in the country, and the corn is often imported. Therefore, occupies high place on the national scene as a producer of eggs and chicken meat. To understand this situation this work examines the strategies of large industrial units from their positions on the environment. The theoretical basis of the analysis is set on the approaches of SWOT, Chains of Values and Strategic Groups. Companies adopt strategies consistent with their possibilities that are given by their internal conditions, and externally are having a great support of public policies, considering the growth of the economy and increase of the consumption of such meat in the Northeast of Brazil.

Key words: Integration, poultry companies, strategy, market, poultry

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 9.348,2 mil toneladas Em 2006 manteve o mesmo patamar do ano anterior, 9.353,7 mil toneladas devido às dificuldades de exportação em decorrência da gripe aviária, que reduziu nesse ano o consumo mundial



desse tipo de carne. Em 2007, chegou a 10.305,2 mil 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, cerca de 82% é gerado 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)

O agronegócio avícola em Pernambuco só a partir dos anos setenta é que começou a ser desenvolvido de forma empresarial. Adotando o mesmo padrão da avicultura brasileira, a atividade avícola pernambucana é de significativa importância econômica na região Nordeste do país onde se produz 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 (quadro 1). Essa atividade econômica movimentou nesse ano 770 milhões de reais e o PIB avícola teve em 2005 uma participação no PIB do estado de aproximadamente 2,0%. Nesse mesmo ano a avicultura pernambucana empregou diretamente cerca de 22.000 pessoas e indiretamente 88.000 pessoas, totalizando 110.000 empregos gerados, correspondente a 31% dos empregos gerados pela avicultura nordestina. Mesmo com as dificuldades de 2006 quando excedentes do produto do sul e sudeste do país foram colocados no mercado nordestino, a avicultura local consegui manter um pequeno crescimento que aumentou bastante no ano seguinte.

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

Discriminação	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
Faturamento (R\$ milhões)	474,0	526,0	645,0	710,0	770,0	801,0	825,0
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	-	192,0
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

Fontes: AVIPE e AVEWORLD (Diário de Pernambuco, 08/10/2007, * provisão)

O abastecimento do mercado urbano em Pernambuco 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 tem sofrido variações significativas. A estimativa anual de consumo é de 270 mil toneladas de carne de frango, 146 mil (54%) são produzidas no estado e 124 mil (46%) são fornecidos de outros



estados. Desse total consumido no estado, 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 trilhões, para uma produção de 1,45 trilhões. O estado produz acima do seu consumo, sendo o excedente colocado no Nordeste. O consumo aparente 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 auto-suficiente nesse produto reflete uma certa estabilidade desse segmento.

A regulação do setor tem sido realizada por órgãos do setor público 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 mantêm 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 geo-referenciamento 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 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 tem vindo das agências do Banco do Nordeste e Banco do Brasil.

O desenvolvimento da avicultura de corte tem contado com importante contribuição de empresas que possuem abatedouros e fazem uma produção descentralizada com a participação 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. Para entender a sobrevivência e expansão dessas empresas avícolas, cabe observar as estratégias empresariais adotadas e, sobretudo as de mercado.

2. Aspectos Teóricos de Estratégia Empresarial e de Mercado

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 se constitui num 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 (Drouvat, 2008).

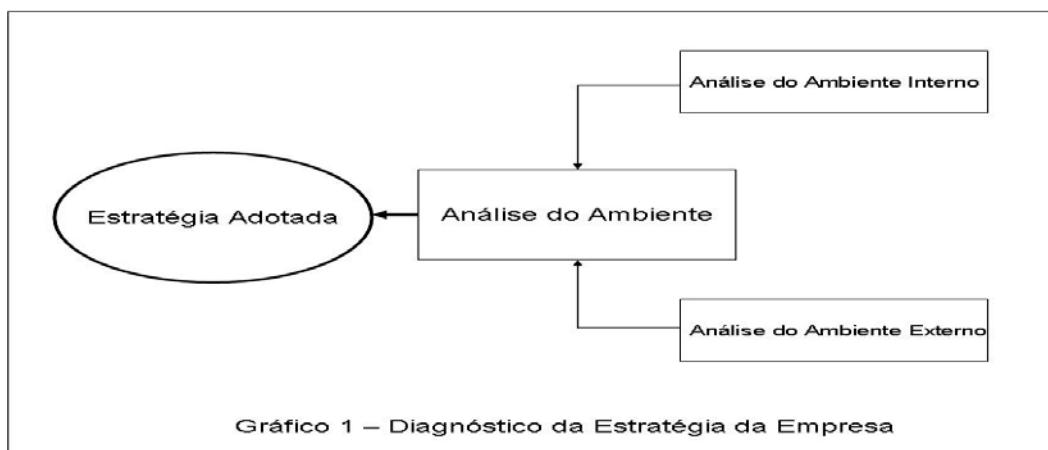
O delineamento da estratégia passa pela identificação na empresa das condições dos seus recursos internos e pela análise do ambiente externo incluindo fornecedores de matérias primas, concorrentes, clientes e praças, organização, cooperação e regulação do setor econômico onde atua a empresa. Essa abordagem é conhecida como análise SWOT (Johnson et al, 2002). Em relação aos recursos materiais, humanos e financeiros da empresa se observa 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 análise da gestão empresarial dentro do enfoque de *Cadeia de Valores* (Drouvot, 2008; Strategor, 1991), 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 infra-estrutura, 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. Empresas com comportamento semelhantes podem estar dentro de um mesmo *Grupo Estratégico* (Strategor, 1991) no sistema concorrencial.

3. Modelo de Análise

A sobrevivência e 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 através de uma adaptação das abordagens de SWOT e de Cadeia de Valores, para verificar as condições do ambiente da empresa (gráfico 1).



As variáveis do ambiente interno, consideradas relevantes para a empresa foram (gráfico 2): capacidade de se associar a outras empresas; adquirir a matéria-prima através de compra coletiva o que implica em custo mais baixo do que se adquirida de forma isolada; ter uma produção diversificada agregando valor aos produtos; verticalizar a produção para controlar todo o processo; ter volume de produção para gerar economia de escala;



descentralizar o processo de produção através de 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 consideradas relevantes foram (gráfico2): condição de organização e força da associação representativa das empresas; ações diretas dos governos federal e estadual de apoio ao setor através de subsídio 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 no país, o que abre o mercado regional para as empresas locais. As condições externas desfavoráveis seriam as inversas a esse perfil. A partir das respostas dadas pelas firmas aos elementos de identificação do ambiente, podem-se verificar suas estratégias de sobrevivência e crescimento e se há grande diferenciação entre as mesmas, 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.

Os dados utilizados para elaboração do trabalho foram obtidos de documentos disponibilizados em sites especializados e os fornecidos por instituições oficiais, além de entrevistas dirigidas com representantes de cinco das principais empresas avícolas que foram visitadas no estado. Essas empresas mantêm uma produção anual de 45 milhões de aves, o que corresponde a cerca de 20 % da estadual.

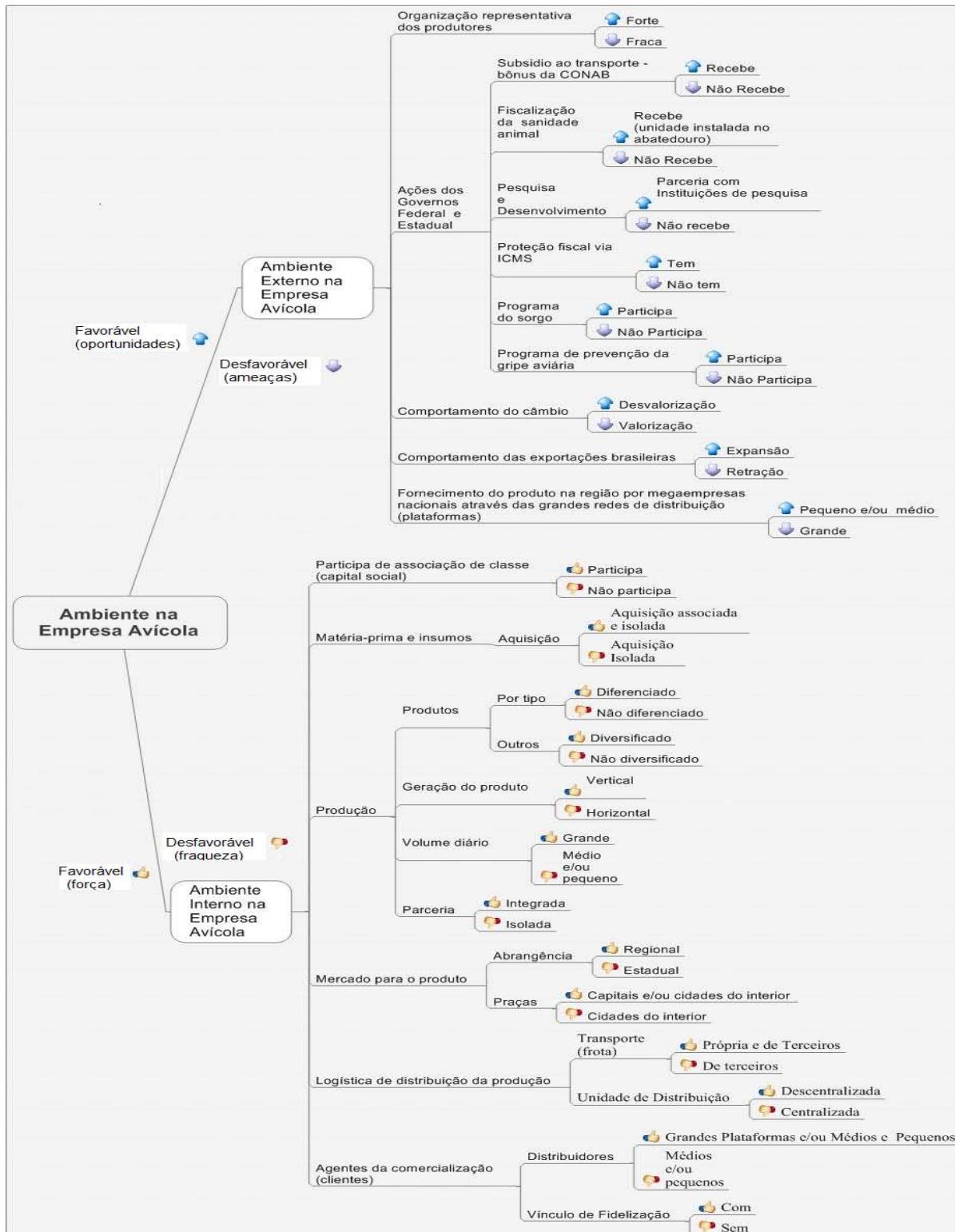


Gráfico 2. Fatores de Análise do Ambiente da Empresa



4. Discussão dos Resultados Sobre a Dinâmica da Avicultura Integrada

O comportamento e estratégias das cinco empresas visitadas em resposta ao ambiente a partir da aplicação do modelo selecionado podem ser vistos nos subitens adiante.

4.1 Ambiente interno das unidades industriais

Registra-se certa unidade de comportamento das empresas (quadro2). No plano interno todas são filiadas a Associação Avícola de Pernambuco – AVIPE. A aquisição da matéria-prima tem na maioria das vezes sido individual com bônus da Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB ao transporte¹.

Contudo, compras coletivas de milho 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 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 á 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, mantêm 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 cidades do interior desses estados, sendo que duas operam mais nas cidades do interior. Na logística de 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 com eles é sempre buscada. Duas empresas operam mais com as grandes redes de supermercados, uma tem suas unidades de distribuição e opera com pequenas revendas incluindo mercadinhos, e duas outras preferem ter clientes pequenos e médios clientes de cidades interioranas.

¹ O subsídio ao transporte do milho (bônus ou prêmio) é pago por essa companhia estatal à firma compradora mediante apresentação da nota fiscal com o registro no posto fiscal de saída do produto e do último posto de destino.



Quadro 2: Ambiente nas Grandes Empresas Avícolas

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 da CONAB	Recebe	Recebe	Recebe	Recebe	Recebe
Fiscalização da sanidade animal	Unidade 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
Programa 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 megaempresas na região	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
Ambiente Interno					
Participa de associações <input checked="" type="checkbox"/>	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	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 (clientes)					
Distribuidores	Grandes plataformas médios e pequenos	Grandes plataformas médios e pequenos	Médios e pequenos	Médios e pequenos	Médios e pequenos
Vínculo de Fidelização	Com e Sim	Com e Sim	Com e Sim	Com e Sim	Com e Sim



4.2 Ambiente externo para as unidades industriais

Analisando o ambiente externo sobre essas unidades industriais a partir das variáveis elencadas (quadro 2), pode-se dizer que a industria avícola local dispõe de um forte representação classista que tem ajudado 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 – SPRRA do Governo do Estado, pela execução do programa de fomento da lavoura do sorgo. Tem participado da política pública de regulação do mercado e defendido a importação de milho transgênico para 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 vem fazendo 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 franco importado com a diferença de taxa de ICMS paga no local de origem do produto e a cobrada na fronteira de entrada². A taxa de câmbio nominal no país vem sofrendo valorização, mas sem grandes efeitos negativos no negócio das exportações de carne de frango, que vem aumentando devido à abertura de novos mercados no exterior. Não tem havido 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 vem se preparando 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 tem se beneficiado com as políticas públicas. O setor, contudo, deve sofrer no curto prazo significativas mudanças. Algumas megaempresas já 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 (AVEWORLD, 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, resta saber se dentro do setor, as empresas locais vão também se fortalecer.

4.3 Estratégias das unidades industriais avícolas

² O ICMS que incide sobre carne de frango importada é de 17% no estado. Produto do Sul do país onde o ICMS na fonte é de 7% paga na entrada 10%. Produtos oriundos do Rio Grande do Norte e na Bahia onde o ICMS é 12% acrescenta-se na entrada mais 5%. Contudo, as grandes redes que importam o produto de fora do estado têm desconto de 50% no recolhimento do ICMS. Assim o frango importado por essas redes do Sul do país paga na entrada só 5% em vez de 10%, o total fica em de 12%. Quando essa importação vem da Bahia ou Rio Grande do Norte eles recolhem apenas 2,5 % de ICMS e o total recolhido fica em 14,5%.



Cada organização tem estabelecido a estratégia em resposta, a análise que faz das condições do seu ambiente interno e externo.

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 350.000 aves por semana, ou seja, 50.000 aves/dia, durante os sete dias. Produz cerca de 1 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 Hazzard 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 de ração e produz cerca de 12.000 t /mês, sendo 75% para consumo próprio e 25% para venda, destinada a aves, bovinos, ovinos e codornas. A base da ração produzida é milho e soja, produtos adquiridos em leilões da Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB. 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 devido à expansão temporária da oferta nacional quando as megaempresas tiveram dificuldades de exportação.

Essa unidade industrial coloca 60% da produção (30.000 aves/dia) em Pernambuco e 40% restantes (20.000 aves/dia) nos estados da Paraíba e Rio Grande do Norte, principalmente nas capitais através das grandes redes de supermercados.

A empresa investe em tecnologia de ponta, 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. A mesma encontra-se em fase de expansão tendo construído uma 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 qualidade de insumos e produtos, pela escala de produção que é verticalizada e integrada e na 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 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 sua própria ração para alimentar as aves alojadas. O milho da ração vem principalmente de Mato Grosso e Goiás, sendo obtido em leilões da CONAB através 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, 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, abate cerca de 60.000 aves/dia, utilizando equipes em dois turnos. O abate semanal é de 300.000 aves, mensal de 1,2 milhões e anual, de 14,4 milhões. Em anos anteriores, para se adaptar as 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, devido a 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 de oligopsônio. A produção da empresa é destinada para atender as praças de Paulo Afonso na Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Fortaleza no Ceará. 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 10 dias e devido as 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 vem tratando da incorporação de tecnologias. Tem uma 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 viabilidade 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, incubatório, abatedouro, câmaras frias e caminhões frigoríficos. Recebeu o selo de responsabilidade social por colaborar com o Instituto Materno Infantil de Pernambuco – IMIPE, 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 adquirida na forma de farelo e grãos, sendo processada para se tirar o óleo e fazer o farelo. A empresa tem adquirido sorgo produzido no estado e vem introduzindo esse insumo na fabricação da ração das aves. Dispõe de fábrica de ração com capacidade para 180 ton /dia, incubatório e granjas para produção de matrizes e abatedouro. Planta sorgo granífero numa área de 250ha, o rendimento tem sido de 1500 a 2000 kg/ ha. A empresa considera fundamental para reduzir as despesas de fabricação da ração, a redução de custos de transporte a construção da ferrovia de carga do Nordeste e a melhoria das linhas ferroviárias existentes. A transformação para gerar o produto é de 2,5 kg de ração para 1kg de carne de ave, essa é a base mínima para estabelecer o preço de venda, independente 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 tem ocorrido no estado.

Distribui sua produção no Nordeste sendo Pernambuco uma das principais praças, absorvendo 40% dessa produção. Opera no mercado através 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, essa associação tem dado bons resultados.

Vem também investindo em pesquisa e desenvolvimento. Mantém parceria com a Universidade Federal de Pernambuco, em gestão ambiental e energia alternativa com as pesquisas: “*Re-uso 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 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 uma oferta de 133.000 frangos vivos (quentes) por semana, que é colocada nas regiões metropolitanas de 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 através da bolsa de mercadorias, proveniente das áreas de produção de Goiás, Mato Grosso e Bahia. A empresa recebe da CONAB o subsídio do transporte. Dispõe de fábrica de ração, granja e incubatório, 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 de Recife e Aracajú. As vendas são realizadas através de agentes e de 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 tem contribuído para o seu crescimento. Com a capacitação de mão-de-obra, a empresa tem procurado 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.

5. Conclusões

Fazendo uma síntese sobre as estratégias adotadas pelas cinco empresas avícolas registra-se que cada uma procura ocupar um fatia do mercado onde possa executar sua acumulação com a venda de seus produtos, que são diferenciados para agregar mais valor, sendo a diversificação de produtos pouco utilizada. O investimento em pesquisa e desenvolvimento ainda é restrito as maiores unidades. O poder de articulação e mobilização dessa unidade é grande, significando fortalecimento do capital social, cujo resultado tem sido a expansão de políticas públicas para atender as necessidades do setor e dessas unidades. A integração é um fator importante na redução de custos de produção e também como geração 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 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 as variáveis analisadas, colocam essas empresas, num mesmo grupo estratégico, apesar das diferenças. O crescimento do setor é visível e sofrerá um grande impacto com a entrada de no estado um outro grupo estratégico que são as megaempresas nacionais. A articulação, cooperação e ou competição entre esses grupos estratégicos e a articulação desses grupos com o setor público e que irá definir os rumos das transformações ora em curso, considerando uma certa estabilidade e crescimento do mercado.

6. Bibliografia

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

AVEWORLD, Sadia deseja abrir fábrica em Vitória de Santo Antão/PE, DIÁRIO DE PERNAMBUCO, 08/10/2007. <http://www.aveworld.com.br/index.php?documento=1680> Acesso em 29-03-2008.

AVISITE, Estatísticas e Preços.

<http://www.avisite.com.br/economia/estatistica.asp?acao=carnefrango>. Acesso em 30/03/2008.

DROUVOT, Hubert, Gestão Estratégica. PowerPoint . IAE- Grenoble/UFPE.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.

http://isaltinopt.com.br/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=514 Acesso em 29-03-2008.

JOHNSON, Gerry , Kevan SCHOLES, Frédéric FRÉRY – Stratégique 2e edition. 2002 . Pearson Education France. Paris. 717p.

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

REDE BAHIA DE TELEVISÃO, Setor Avícola Brasileiro: em Busca de Maior Rentabilidade. BN http://ibahia.globo.com/tvbahia/comercial/pdf/setor_avicola.pdf . Acesso em 31-03-2008.

STRATEGOR, Stratégie structure, décision, identité: politique générale d'entreprise IterEditions, Paris quatrième tirage, 1992 groupe stratégique. 511p

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

UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA – UBA. **Relatório Anual 2006/2007**. http://www.uba.org.br/ubanews_files/relatorio_uba_06_07_baixa_1.pdf .Acesso em 30-03-2008.