
Sadia: a liderança pela inovação

Elizabeth M.M.Q. Farina

Professora Doutora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e Coordenadora-Adjunta do Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (Pensa)

Os mercados interno e externo de frango

O consumo de carne de frango é hábito consolidado no Brasil. Devido a quedas significativas de preços com relação às carnes bovina e suína, o consumidor brasileiro foi paulatinamente substituindo suas fontes de proteína animal e firmando esse hábito de consumo. Hoje, o consumo brasileiro de frango é semelhante ao da Comunidade Econômica Européia, chegando a 18,5 quilos/habitante/ano, o que, entretanto, não chega à metade do padrão norte-americano de consumo de aproximadamente 35 quilos/habitante/ano.

Nos países desenvolvidos, da mesma forma que no Brasil, a substituição das carnes vermelhas pelas brancas, principalmente a de frango, decorreu da forte queda de seu preço relativo. Mais recentemente, novas tendências de consumo têm valorizado as carnes brancas com base na busca de dieta saudável e mais equilibrada. Este é motivo já bastante difundido nos Estados Unidos e na Europa, mas ainda incipiente no Brasil, e representa fonte significativa de crescimento do consumo, especialmente nas classes de renda média e alta.

A forma de consumo também vem se alterando. Na década de 60,

o consumo norte-americano de frango inteiro respondia por quase 80% do total. Depois de 20 anos, essa participação caiu para menos de 20%, enquanto partes recortadas passaram a responder por 57% e o frango industrializado por 24%. Na área de cortes, incluem-se extensa gama de alternativas que vão desde grandes partes embaladas até pré-embalados em bandejas e desossados, entre outros. Na Europa verifica-se a mesma tendência. Por outro lado, em países emergentes, nos quais o consumo de frango está se expandindo rapidamente, como Ásia e Oriente Médio, ainda predomina o consumo de frangos inteiros.

No Brasil, o consumo de partes é considerado pequeno. Porém, informações obtidas a partir da pesquisa de orçamentos familiares do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) mostram que, para algumas áreas metropolitanas do País, o consumo de partes de frango já é bastante significativo. Em 1987-1988, o consumo *per capita* domiciliar brasileiro de partes de frango representava cerca de 16% do total. Em São Paulo, esse índice era de 24,5%; em Curitiba, de 23,7%; em Belo Horizonte, de 15,9%; e no Rio de Janeiro, de 18,0%. São porcentagens nada

Depoimento

Apresentação no IV Seminário do Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (Pensa), realizado pela Fundação Instituto de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, de 11 a 14 de setembro de 1994, sob orientação do Professor Doutor Decio Zylbersztajn, Coordenador do Pensa. Na elaboração deste estudo, a autora contou com a assistência de Fábio R. Chaddad e José Antônio Nicolau, respectivamente, mestrando e doutorando do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

desprezíveis. Dados mais recentes provavelmente mostrariam números ainda maiores para partes.

Embora seja hábito consolidado no Brasil, certamente não se trata de mercado saturado. Estima-se que um terço da população brasileira esteja fora do mercado de carnes. Isto significa parcela substancial de consumidores a serem incorporados ao mercado de frangos, decorrente da retomada do crescimento econômico ou de melhora na distribuição da renda doméstica. Além disso, já é bem conhecido o fenômeno de substituição de proteína vegetal por proteína animal, quando a renda cresce. O efeito graduação — ou seja, o movimento de ascensão dos consumidores de uma classe de renda para outra, gerando a adoção de padrões de consumo mais sofisticados, além do efeito derivado de renda disponível superior — pode ser mais importante sobre o consumo de frangos no Brasil do que o tradicional efeito renda, decorrente de crescimento da renda e do emprego.

Há, ainda, muito a ser feito com relação aos produtos derivados do frango, que vão dos cortes especiais aos pratos semiprontos. Outra tendência clara do mercado de alimentos, nos grandes centros urbanos, é a crescente importância da alimentação fora de casa: *fast foods*, lanchonetes e restaurantes, além das refeições industriais. Isto significa mercado institucional muito dinâmico, do qual pouco se sabe.

Apesar de o crescimento da alimentação fora de casa, dos alimentos industrializados e dos alimentos de conveniência na dieta brasileira ser uma realidade, a preparação no domicílio ainda predomina. Em ambos os casos, a formação do hábito depende da renda, do preço do alimento e da disponibilidade dos produtos na rede varejista, além da informação do consumidor.

O Brasil encerrou o ano de 1993 com novo recorde de vendas de frangos para o exterior. Foram 416 mil toneladas e receita cambial de US\$ 465 milhões, posicionando o frango entre os 20 maiores produtos na pauta de exportações nacionais.

Neste início de década, as exportações cresceram a taxa de 11% ao ano, contra 1,8% da segunda metade dos anos 80. A razão para o melhor desempenho está na retração do mercado interno e na relação cambial mais favorável. Tudo indica ser o mercado internacional ainda um escoadouro de excessos de oferta, o que não colabora para a consolidação do Brasil nesse mercado bastante competitivo. No entanto, o País tem vantagens competitivas internacionais decorrentes da disponibilidade de grãos e de clima favorável. Além disto, é indiscutível que essas vantagens vêm sendo permanentemente reconstruídas com inovações de ordem tecnológica e organizacional.

O Brasil é o terceiro maior exportador. Nossos principais concorrentes são os Estados Unidos e os países da Comunidade Econômica Européia (CEE), que utilizam pesados subsídios em suas exportações. Os Estados Unidos têm o *Exporting Enhancement Program* (EEP) e os países europeus a política de sustentação de renda agrícola. Certamente, os Estados Unidos detêm vantagens competitivas associadas à sua eficiência em produção e armazenamento de milho, domínio da genética, eficiência no abate e apresentação do produto.

O Oriente Médio é o principal mercado para o frango brasileiro e tem preferência pelo frango inteiro. O Extremo Oriente é o segundo mercado e prefere partes, assim como a Europa, nosso terceiro mercado.

A exportação de partes está crescendo a cada ano. Em 1985, repre-

sentava em torno de 14% do total das exportações. Em 1993 essa participação chegou a 35%, provavelmente estimulada pelos preços mais elevados. Trata-se da exportação de maior valor agregado que, em alguns anos, chegou a obter preços 70% superiores aos conseguidos pelos inteiros.

A participação no mercado internacional exige das empresas estarem preparadas para atender aos hábitos específicos de cada região, em termos de peso, coloração ou partes. Embora seja considerado um mercado de *commodities*, em que o preço é a variável principal de concorrência, há clara segmentação que demanda ação dirigida da empresa.

O ambiente competitivo brasileiro

A moderna indústria de frangos instalou-se no Brasil durante a década de 70. Desde sua formação constituiu-se em mercado dominado por grandes e poucas empresas líderes que, entretanto, convivem com elevado número de pequenos e médios abatedouros, muitos deles clandestinos.

A produção está concentrada principalmente na região Sul, mais precisamente em Santa Catarina, onde as empresas líderes tradicionais estão localizadas, como a Sadia, a Perdigão, a Chapecó e a Ceval. No Rio Grande do Sul, destacam-se a Frangosul, a Avipal e a Minuano. Os grandes abatedouros instalaram-se nos anos 70 na região Sul, expandindo-se a partir daí para a região Sudeste, mediante aquisições de abatedouros tradicionais e mais antigos.

Após esse período inicial de implantação, valendo-se de créditos públicos abundantes, ocorreu importante reorganização da estrutura de oferta nos anos 80. Na primeira metade dessa década, ante

ao quadro recessivo interno e aos fortes estímulos às exportações, as cinco maiores empresas praticamente duplicaram sua participação na produção nacional, passando a deter quase 35% do volume produzido em 1985, contra 17% em 1980.

Essas empresas não lograram, contudo, ampliar essa participação em mercado crescente e muito atraente. Suas estratégias de preço e produto não afastaram concorrentes potenciais que, entre os anos 80 e 90, ganharam 10% desse mercado. Em 1993, as cinco maiores continuavam com 35%, enquanto as 15 maiores passaram de 45,9% em 1985 para 51,9% em 1993. Embora tenha havido considerável concentração da oferta nesses dez anos, trata-se de indústria fortemente competitiva, na qual as empresas líderes têm de disputar palmo a palmo sua participação de mercado.

Além disso, pequenos e médios abatedouros vêm mantendo suas posições em mercados regionais e locais e mesmo nos grandes centros urbanos, onde o frango resfriado é preferido pelo consumidor. A vantagem competitiva desses abatedouros locais pode ser atribuída ao hábito de compras nas feiras livres, à pouca importância dada às marcas e à elevada sonegação fiscal que compensa sua menor eficiência técnico-produtiva.

Esse último fator ganhou relevância com a introdução do ICMS para o frango em 1988 e sua posterior elevação para 8,5%. Além do ICMS, foram também introduzidos impostos em cascata, como o Finsocial, o Cofins e o IPMF, agregando valor aos produtos através do imposto e não mediante sua transformação. Estima-se representar a carga fiscal em torno de 36% do preço final do frango, levando-se em consideração os tributos incidentes em toda a cadeia produtiva.

O aumento da carga fiscal incentiva a sonegação, especialmente no caso de empresas pequenas e médias, e pode representar uma ameaça de desorganização do setor, a exemplo do que tem ocorrido com o mercado interno de carne bovina. Uma pesquisa encomendada pela Sadia mostrou que seu maior concorrente no mercado de frango é justamente o frango sem marca (*Gazeta Mercantil*, 13 abr. 1994, p.11). Estamos, portanto, diante de uma *commodity*. Como tal, trata-se de produto que se vende pelo preço, dependendo sua rentabilidade, fundamentalmente, de vantagens de custos no processo produtivo.

A formação do hábito depende da renda, do preço do alimento e da disponibilidade dos produtos na rede varejista, além da informação do consumidor.

Em mercados de produtos industrializados com elevado grau de concentração, quando há retração da demanda o ajuste do mercado tende a se estabelecer através de redução da produção, mantendo os preços estáveis. Não é o que acontece no mercado de frangos. Quando existe excesso de oferta o ajuste ocorre através da queda de preços.

As empresas líderes não conseguem regular o mercado através do controle da oferta. A dificuldade de controlar a oferta de curto prazo decorre, em parte, do próprio ciclo de produção do frango de corte. O número de frangos a serem produzidos é determinado com 90 dias de antecedência, quando os ovos são incubados. Em outras palavras,

não há como voltar atrás e diminuir a produção após a incubação dos ovos.

A penetração e o crescimento de empresas concorrentes impede o controle da oferta em médio e longo prazos. A tecnologia do sistema integrado é hoje bastante conhecida, as linhagens estão disponíveis no mercado e o acesso à distribuição não tem representado forte barreira à entrada. A concorrência de pequenos e médios abatedouros regionais compromete qualquer esforço de administração da oferta, mesmo que as quatro maiores empresas detenham 40% do mercado.

Para reduzir sua vulnerabilidade às flutuações do mercado de frango *commodity*, as empresas líderes procuram se voltar para o mercado externo, atuar em produtos de maior valor agregado e diversificar para as cadeias de soja e derivados. As de maior porte são as que detêm as condições de volume de produção e controle de qualidade necessárias para atender ao maior grau de exigência do mercado externo. A atuação neste mercado garante a elas maior flexibilidade no destino de sua produção e, ainda, pode estabelecer uma complementaridade entre mercado interno e externo no que tange à comercialização de partes, que lhes confere vantagens competitivas em ambos os mercados.

No entanto, o principal traço distintivo das empresas líderes é a diversificação. As grandes empresas atuam tanto em frango quanto na produção de suínos, bovinos e soja, formando seu complexo de atividades. Além de praticarem a integração vertical na cadeia frangos, obtendo os ganhos de coordenação, essas empresas procuram se apropriar de sinergias nas áreas de industrialização, distribuição e relações com o mercado consumidor, mediante a diversificação.

O core da competição entre as firmas líderes é a competição no mercado de produtos industrializados à base de carne de aves, suínos e bovinos, ante à percepção de serem transacionados neste mercado produtos de maior conteúdo tecnológico e de maior valor agregado. Associada a essas cadeias, a verticalização na cadeia soja também aparece como alternativa de diversificação, por sua forte atratividade econômica como produto de exportação e pelo grande consumo interno de seus derivados, óleo e margarina.

Produção interna

Desde a instalação da moderna indústria a produção de frangos experimentou o notável crescimento de aproximadamente 12% ao ano, ultrapassando três milhões de toneladas em 1993. No período, o consumo brasileiro saltou de 2,4 para 18,5 quilos/habitante/ano. No entanto, o crescimento ao longo desses anos não foi uniforme.

Os anos 70 foram marcados por forte crescimento da produção, como resultado de investimentos das empresas hoje líderes no setor. Para estas, já tradicionais produtoras de carne suína e derivados, a avicultura apresentou-se como uma diversificação lucrativa. Os principais investimentos ocorreram na região Sul, possuidora de grande produção de milho e experimentando um surto de crescimento da lavoura de soja.

A primeira metade da década de 80 foi o único período de baixo crescimento da produção de frango, em face da retração do mercado interno dentro de ambiente de recessão generalizada na economia brasileira. Ocorreram quedas fortes nas vendas internas, como a de 17% em 1984. Estes resultados negativos foram parcialmente compensados pelo crescimento das ex-

portações. De 1985 para cá, o ritmo de crescimento da produção foi retomado em nível de 10% ao ano. As exportações, por sua vez, recuaram na segunda metade dos anos 80 em relação às posições conquistadas na primeira metade da década, só retomando o crescimento nos anos 90.

A tecnologia do sistema integrado é hoje bastante conhecida, as linhagens estão disponíveis no mercado e o acesso à distribuição não tem representado forte barreira à entrada.

O grande crescimento da produção e do consumo de carne de frango no Brasil pode ser explicado, em parte, pelo bom desempenho alcançado na atividade *vis-à-vis* produtos substitutos, refletindo-se em queda de seu preço real. Tomando-se por base o Índice de Preços ao Consumidor (IPC) calculado para a cidade de São Paulo, observam-se três tipos de comportamento do preço real do frango no varejo:

- nos anos 70 e início dos 80 verificou-se relativa estabilidade, com os preços situando-se em média 10% abaixo dos níveis do início da década de 70;
- elevação nos anos de 1984 a 1987, refletindo a forte instabilidade da avicultura paulista no período e o crescimento das grandes empresas do Sul do País;

- no período pós-1988 são registradas persistentes quedas no preço real do frango. Estas quedas, se por um lado favoreceram a continuidade da expansão da produção e do consumo interno, por outro constituem a base de explicação para o aperto nas taxas de rentabilidade do setor, especialmente para empresas que avançaram pouco em ganhos de produtividade.

Os dados de preço do frango no varejo ganham maior expressão quando comparados aos de seu principal produto substituto, a carne bovina. Há queda persistente do preço relativo entre frango e bovino, com implicações diretas no consumo. Nos anos 90, pelo preço de um quilo de carne bovina o consumidor pode adquirir cerca de 2,5 vezes mais carne de frango do que adquiria no início da década de 70.

Quanto à carne suína, os dados do IPC mostram preço relativo entre frango e suíno bastante estável no período, denotando que o preço da carne suína não foi uma variável importante para o maior consumo de carne de frango. Problemas na produção (peste suína), preocupações com dieta e preferências alimentares podem ser variáveis a investigar para explicar a estagnação relativa do consumo de carne suína em face da de frango.

O bom desempenho da produção de frango poderia ser explicado por quedas nos preços dos insumos e/ou por ganhos internos de eficiência na cadeia frango. Uma evidência de que a queda de preços tem origem interna à cadeia produtiva é dada pela evolução do preço relativo entre frango e milho, no atacado da cidade de São Paulo. No período de 1970 a 1993, esse preço praticamente reduziu-se à metade, significando ganhos de eficiência na produção de frango.

Algumas causas das reduções de preços e do conseqüente avanço da produção e do consumo de frango no Brasil podem ser apontadas. A principal delas foi o extraordinário resultado obtido na conversão alimentar, atingindo marca inferior a dois quilos de ração por um quilo de ave. Este resultado decorreu da obtenção no mercado internacional de matrizes geneticamente melhoradas e de alto rendimento. A essa base genética importada seguiram-se melhoramentos pelas firmas nacionais no sentido de adaptação às condições climáticas do País, nas áreas de manejo, sanidade e ração.

Outra importante origem de redução dos custos foi a implantação, a partir das empresas instaladas na região Sul, de sistema integrado de produção. Através dele a empresa coordena toda cadeia produtiva, desde a criação de aves matrizes, a fabricação de ração, a criação de frangos, o abate, até a distribuição para consumo.

A coordenação integrada desse complexo sistema é fundamental em face das dificuldades naturais de estocagem na cadeia, seja de aves vivas, seja do frango abatido. Com isto, a produção de carne de frango toma aspecto de uma linha de produção industrial, marcada pelo controle de tempos e fluxos. Mesmo assim, há de se considerar que se trata de um ser vivo, exigindo programação de produção baseada em curvas de probabilidade e não em variáveis determinísticas.

Assume também importância a localização do sistema de produção junto às fontes de matéria-prima, milho e soja, dado que a produção de carne de frango pode ser vista como a transformação de alimento de origem vegetal em proteína animal. Neste sentido, não se pode dissociar o desenvolvimento da avicultura na região Sul, nos anos 70, da grande expansão da soja nesses mesmos período e região, além

desta ser tradicional produtora de milho. Da mesma forma, com o deslocamento da produção de soja e milho para a região Centro-Oeste, os novos investimentos em avicultura têm sido direcionados para esta região. Quedas adicionais do preço da carne de frango poderiam ser obtidas a partir de aumentos na produtividade do milho, considerada ainda baixa em termos internacionais.

Ganhos de eficiência foram obtidos também no processo de abate, com a automação de algumas de suas operações. Estas economias ainda não foram suficientemente exploradas no Brasil devido ao baixo custo da mão-de-obra com relação ao custo dos equipamentos automáticos e à vantagem do uso de mão-de-obra nas operações de corte, pelo melhor acabamento. Desta forma, as economias de escala potenciais dos grandes abatedouros não se traduzem inteiramente em diferenciais de custo com relação aos pequenos, facilitando sua sobrevivência. Por outro lado, significa que os grandes abatedouros poderão enfrentar baixas adicionais nos preços.

A maior parte dessas economias são também obtidas por empresas de médio porte, cujo tamanho justifica a operação integrada das diversas unidades do sistema de produção. Além disso, as pequenas e médias empresas beneficiam-se de mercados regionais, nos quais os custos de distribuição são menores. Por isso, o desafio para as empresas líderes é buscar nova fronteira tecnológica, com vistas a manter sua liderança em mercado em crescimento.

O mesmo fenômeno pode ser observado nos Estados Unidos, embora com dispersão menor. As empresas líderes apresentam tamanho médio de planta inferior a alguns de seus concorrentes menores, o que não lhes tira as vantagens com-

petitivas a ponto de ameaçar suas lideranças. A *Tyson Foods*, detentora de 24% do abate, opera, em média, com 10.500 aves/hora, enquanto a *Fieldale Farms Corporation*, a décima segunda em abate, opera com capacidade média de 15.500 aves/hora. Para as 20 maiores empresas, o tamanho médio é de 9.900 aves/hora e para o total da indústria 9.200 aves/hora. No Brasil, somente a Sadia opera com capacidade média de mais de 10.000 aves/hora, enquanto a das 20 maiores é de 2.000 aves/hora.

Sadia — complexo agroindustrial

A Sadia é uma empresa sênior no *agribusiness* brasileiro. Completou cinqüenta anos em 7 de junho de 1994. É o maior complexo agroindustrial privado do País e sua história confunde-se com o próprio processo de industrialização e modernização da agropecuária brasileira.

De Concórdia para o Brasil e para o mundo. No caso da Sadia, esta expressão não indica exagero e falta de modéstia. A partir de um pequeno moinho de trigo, um abatedouro de suínos e alguns funcionários, Attilio Fontana construiu uma corporação que tem, hoje, faturamento de US\$ 1,7 bilhão, 24 unidades fabris espalhadas por 17 estados, 32 mil empregados e está presente em mais de 40 países. Coloca no mercado mais de 400 produtos, atendendo mais de 140 mil pontos de venda.

Não há dúvida, o sonho de seu fundador realizou-se: pequena empresa familiar do meio-oeste catarinense tornou-se uma das mais importantes agroindústrias de alimentos do País. Seu horizonte nos próximos cinqüenta anos será o mercado internacional, visto com o mesmo olhar confiante dos pionei-

ros, ou seja, excelência de produtos, serviços com custos competitivos e absoluto respeito a todos os parceiros.

É líder nos mercados brasileiros de aves, bovinos e suínos e a segunda maior esmagadora de soja do País. Esta posição de liderança foi conquistada a partir da busca constante de inovações e de sua capacidade de antecipar problemas e implementar soluções.

A Sadia foi pioneira na automação do abate e na implantação do sistema de produtores integrados no meio-oeste catarinense. Foram inovações que mudaram a tecnologia de produção e organização do abate de frango de corte no País. Agora faz o mesmo no Centro-Oeste, assumindo mais uma vez seu pioneirismo. Este caráter inovador garantiu-lhe o reconhecimento do consumidor, seja porque lhe conquistou a confiança, seja porque é empresa que costuma estar à frente de seus concorrentes.

Em 1989, seu fundador e líder Attilio Fontana faleceu. Ao contrário de tantos outros grandes e respeitáveis grupos empresariais brasileiros controlados por famílias, a Sadia não sucumbiu ao processo sucessório. Segundo a empresa de consultoria e auditoria Price Waterhouse, entre 1992 e 1993 foram vendidas, no Brasil, 400 empresas familiares (Duelos de Sangue. *Revista Veja*, 20 abr. 1994, p.88-90). Neste início de década, os processos sucessórios foram dificultados pela recessão, pelo aprofundamento das concorrências interna e externa e pelas mudanças que a abertura comercial operou no mercado consumidor.

A Sadia enfrentou esse poderoso e duplo desafio de mudança de comando e busca de maior competitividade, submetendo-se a profundo processo de reestruturação, ainda em andamento, mas que deverá lhe render maiores flexibilidade e

agilidade nos negócios, características hoje exigidas pela globalização do *agribusiness* e pelo próprio avanço de concorrentes no mercado doméstico.

A empresa está hoje organizada em quatro áreas de resultado: grãos, carnes *in natura*, industrializados e mercado externo. O *agribusiness* do frango faz parte da área de carnes *in natura*, mas permeia todas elas, pois é cliente da área de grãos, através das rações, e abastece as de industrializados e exportação.

A coordenação integrada desse complexo sistema é fundamental em face das dificuldades naturais de estocagem na cadeia, seja de aves vivas, seja do frango abatido.

O frango continua sendo o coração do negócio da Sadia, mas a empresa vem mudando seu perfil. Há quatro anos o abate de aves perdeu a liderança no faturamento para as carnes industrializadas. Em 1993, recebeu 30% dos investimentos, contra 35% para carnes industrializadas. Houve opção pelo incremento da industrialização e pela agregação de valor, em virtude da baixa rentabilidade do negócio de abate. No caso de frangos, estão sendo priorizados, ainda que timidamente, as partes e os produtos de maior valor adicionado, como os cortes especiais (Frango a Passarinho, Tulipa e Drumete), os cortes temperados marinados e os cortes tradicionais em bandejas de 1 kg. Estes produtos registraram aumento de 56% nas vendas.

Apesar de sua liderança de marca e seu pioneirismo, o desempenho da Sadia nessas áreas ainda é bastante sensível ao desempenho conjuntural da economia e à concorrência de empresas menores. Segundo dados do relatório da administração referente a 1993, carnes industrializadas e aves, que respondem por 62% dos negócios, apresentaram desempenho negativo em todo o primeiro semestre devido ao excesso de oferta e à defasagem de preços, em parte decorrente dos elevados índices de sonegação no abate de aves. Isto significa que suas estratégias de diferenciação do produto, mediante ações de fortalecimento da marca e segmentação do mercado, através da agregação de valor, são ainda insuficientes para protegê-la contra as ações de concorrentes ou do próprio desempenho econômico do País. É o custo de ser líder em quase todos os mercados em que atua.

Ameaças à liderança

Após cinquenta anos de atuação junto ao *agribusiness* nacional, a Sadia encontra-se na posição de líder de mercado. Notadamente, o seu pioneirismo e a busca de inovações foram fatores fundamentais para que atingisse esta posição de destaque.

O negócio **aves** representa para a empresa cerca de US\$ 497 milhões por ano, ou quase um terço de seu faturamento. É a maior produtora de frangos do País, com 15% de participação no mercado, tendo abatido 11 milhões de unidades em 1993.

Entretanto, dentro da empresa o negócio aves vem perdendo espaço para carnes industrializadas, nas quais a contribuição de frangos é ainda muito pequena. Desde 1990, o abate de aves perdeu, para carnes industrializadas, o primeiro

lugar na contribuição para o faturamento da empresa e vem recebendo parcelas menores dos investimentos, ainda que expressivas.

Os investimentos em industrializados somaram US\$ 14 milhões em 1993, contra US\$ 12,3 milhões em aves. Os investimentos foram aplicados em qualidade, melhoria de produtos e em processos industriais. Foram lançados uma nova linha de produtos congelados (Todo Sabor) e o *hamburger* bovino a granel. Produtos foram aperfeiçoados e novas embalagens utilizadas.

Do ponto de vista da empresa como um todo, o maior investimento realizado na linha de industrializados visa defender sua posição *vis-à-vis* os crescentes desafios do mercado de *commodities*. Os produtos industrializados possibilitam elevar a rentabilidade da empresa, pois são de maior valor agregado. Neste segmento o peso da marca tem influência decisiva na escolha final do consumidor. Diferenciando seus produtos, a Sadia consegue aumentar as barreiras à entrada de novos concorrentes e se defender do mercado informal.

Manter a liderança em aves, ou em qualquer outro mercado, depende de contínuo investimento em processo, produto e imagem do negócio. Dentro da Sadia há o diagnóstico de que o abate gera baixa rentabilidade e que deve ser perseguida uma estratégia de agregação de valor, para a empresa como um todo.

A produção de aves, setor que obteve excelente evolução nas duas últimas décadas e conseguiu a preferência do consumidor nacional em termos de fonte de proteína animal, pode estar sofrendo dos mesmos problemas que seu principal concorrente, a carne bovina.

A elevação da carga fiscal, decorrente da introdução de ICMS, Finsocial, Cofins e IPMF, contribuiu

para o aumento da sonegação e abriu espaço para um tipo de concorrência predatória através do aviltamento dos preços, calcado em reduções ilícitas de custo. À concorrência desleal do frango que não paga imposto é acrescida a ação de abatedouros que sequer atendem aos requisitos mínimos de qualidade estabelecidos pelo Serviço de Inspeção Federal.

A Sadia consegue manter sua liderança através de contínuo esforço de redução de custos ao longo de toda a cadeia produtiva do frango. No entanto, esta maior eficiência, que deveria se traduzir em maior rentabilidade ou maiores parcelas do mercado, não é convenientemente recompensada devido, em grande parte, à sonegação fiscal de concorrentes menores.

Existem, entretanto, vantagens efetivas para pequenas e médias empresas. As de pequeno porte conseguem atuar mais eficientemente em mercados locais, devido ao hábito de compra do consumidor, que ainda prefere comprar em feiras livres, sem qualquer controle higiênico-sanitário. Estima-se que mais de 50% do frango consumido no estado de São Paulo seja distribuído por equipamentos varejistas tradicionais e de pequeno porte, especialmente feiras, açougues, mercearias e pequenas lojas de auto-serviço. Essas empresas costumam ser ágeis em suas decisões e, por terem investimentos de menor vulto no negócio, também entram e saem dele com maior facilidade.

Há, ainda, o avanço de concorrentes maiores que, através de processo de aquisição de abatedouros menores, vêm procurando ampliar sua participação de mercado. A estratégia seguida pode ser o investimento em produto, tanto em fortalecimento de marca quanto em lançamento de novos produtos, ou simplesmente através de preços ou melhores condições de pagamento

oferecidas para a distribuição varejista. O crescimento da participação de mercado das 15 maiores e a estagnação das cinco maiores empresas ilustra esta concorrência.

A maior parte da produção de frangos da Sadia é distribuída pelas grandes cadeias de supermercados e esta é outra fonte de baixa rentabilidade devido ao elevado poder de mercado desse segmento. Além de responderem pela distribuição da maior parcela dos alimentos industrializados nas grandes áreas metropolitanas, têm a possibilidade de instigar a concorrência entre marcas e, ainda, trazer produtos sem marca para oferecer a seus consumidores a preços menores.

Por outro lado, empresas como a Sadia, que comercializam centenas de produtos com marca consagrada, detêm vantagem na negociação com os supermercados, situação não-desfrutada pelas empresas de menor porte. Nenhum supermercado pode se dar ao luxo de não ter a marca Sadia em suas gôndolas. Trata-se de uma vantagem competitiva muito importante e que, certamente, contribui para minorar os efeitos da concorrência predatória no mercado de frangos.

Os supermercados não são a forma mais importante de distribuição para todas as empresas líderes. A Perdigão, por exemplo, tem sistema de distribuição centrado em pequenos varejistas e, segundo seu presidente, pode viver sem os atacadistas e as redes de supermercados (*Revista Exame*, 03 ago. 1994, p.47).

No primeiro semestre de 1993, devido a aumento da oferta e conseqüente queda nos preços, além do já comentado aumento dos índices de sonegação, o negócio **aves** apresentou desempenho negativo. Apesar da recuperação de sua lucratividade durante o segundo semestre, a baixa rentabilidade passou a preocupar seus dirigentes.

Como é uma *commodity*, de baixo valor agregado, que atinge um mercado de massa, tem nos baixos custos sua principal estratégia competitiva.

A competição por preços no mercado de frango levou a Sadia a adotar uma estratégia de diferenciação de seu principal produto, priorizando as partes e os produtos de maior valor agregado, como o frango temperado. Entretanto, trata-se de decisão cautelosa porque, no seu entender, o mercado para produtos diferenciados é pequeno.

Em artigo publicado no jornal *Gazeta Mercantil* (Sadia decide voltar às origens. 13 abr. 1994, p.1 e 11), Walter Fontana Filho afirma que "embora a Sadia tenha uma estratégia de agregar valor nas carnes, de olho na segmentação de mercado, há limites para essa agregação que, se ultrapassados, representam queda de vendas". Apenas 7% do frango abatido na Sadia destina-se à industrialização. Entre 1990 e 1992, 26% da produção da Sadia constituíam-se de partes. Em 1993, das 408 mil toneladas abatidas, 32% foram partes. A ação ainda tímida na agregação de valor em frangos pode também ser identificada quando são observadas as exportações brasileiras. A Sadia é a líder no total e em inteiros, mas perde para a Perdigão em partes.

Existe na empresa a idéia de que o mercado consumidor no Brasil ainda não valoriza partes, o primeiro nível de agregação de valor ao frango. O hábito de consumo do frango inteiro ainda predomina. Entretanto, há de se considerar que essa agregação de valor acaba sendo feita pelos varejistas (açougues, supermercados, feiras etc.), o que mascara a demanda do ponto de vista da empresa.

A recessão dos primeiros anos desta década pode, entretanto, ter contribuído para limitar a expansão do consumo de partes, já que os

cortes mais nobres são bem mais caros. Nos últimos três anos, o quilo do peito esteve, em média, 70% mais caro do que o quilo do frango inteiro; mais ou menos a mesma relação estabelecida entre o traseiro bovino e o frango inteiro e que garantiu o crescimento do setor à taxa de 8% a 10% ao ano, apesar da recessão econômica.

Pode ser identificado, também, um círculo vicioso no processo. Por um lado, a Sadia, marca líder no mercado, investe pouco no frango em partes, seja no que tange à capacidade de processamento, seja no referente a marketing, porque não dá lucro. Por outro, o segmento não dá lucro porque não se estimula o crescimento do consumo.

A ação ainda tímida
na agregação de valor
em frangos pode também
ser identificada quando
são observadas as
exportações brasileiras.

Sem dúvida, a urbanização, a crescente participação da mulher no mercado de trabalho e o encarecimento da mão-de-obra não-qualificada nas áreas urbanas são fatores já presentes no País e que favorecem os alimentos de conveniência. No caso do consumo de partes de frango, o que aparentemente está faltando é a associação com marcas. Trata-se, na verdade, de um mercado *commodity*, em que a concorrência de preços mais uma vez domina e a concorrência de segmentos informais o desorganiza.

Estratégias tecnológica, produtiva e comercial

Reconhecendo que o mercado de frangos no Brasil, e mesmo no exterior, continuará sendo predominantemente caracterizado pela concorrência de preços, a Sadia também está voltada para eliminar os gargalos da competitividade do frango enquanto *commodity*. Os programas de qualidade e competitividade da empresa têm por objetivo gerar ganhos de eficiência.

A Sadia considera que existe possibilidade para reduções de custos em seu âmbito da ordem de 20% a 30%, considerando todo o sistema frango. Há desperdícios consideráveis na produção de milho, principal componente da ração dos frangos de corte. A produção brasileira de milho ainda é pouco profissional, apresentando baixos índices de produtividade, desuniformidade na qualidade do produto e grandes perdas na colheita e no transporte. A queda no custo de produção, transporte e armazenamento do milho teria efeitos positivos em termos de ganhos de competitividade para o frango vivo.

Quanto a genética, manejo e nutrição, também existem previsões de ganhos potenciais. Existem estimativas, para o ano 2001, de ganhos adicionais de peso de abate, conversão alimentar e idade de abate. Acredita-se, ainda, serem possíveis aumentos significativos no rendimento industrial, principalmente no processo de abate. Os sete abatedouros da Sadia apresentaram desempenhos muito heterogêneos, significando haver espaço para ganhos de eficiência nessa etapa do processo produtivo.

Para manter-se líder em um mercado *commodity*, a Sadia continua investindo em ganhos de eficiência, tanto na fase criatória quanto na industrial e na de distribuição. Esta característica marcou

toda a história da empresa e continua diferenciando-a. Em 1993, por exemplo, introduziu um processo eletrônico para classificar e separar partes.

A marcha para o Oeste representa mais uma ação pioneira visando à eficiência, à competitividade e à liderança. A Sadia pretende estar mais próxima da nova fronteira dos grãos, diminuindo custos de produção e transporte da matéria-prima. Entretanto, estará mais longe do consumidor final, o que pode ser compensado pelo transporte de produto com maior valor agregado (frango *versus* grãos) e pelo aumento dos custos da terra e da mão-de-obra nas áreas tradicionais de produção.

Com incentivos fiscais e apoio da Superintendência para o Desenvolvimento da Amazônia (Sudam), do Banco da Amazônia e do Governo do Mato Grosso, a Sadia iniciou a implantação do projeto **Sadia Agroavícola** em 1989, primeira iniciativa de produção e abate em grande escala no Centro-Oeste.

A Sadia Agroavícola iniciou suas atividades em maio de 1992 com o suporte de 100 aviários próprios e 70 de integrados, processando 60 mil/aves/dia. A introdução do sistema de produção integrado contrariou a opinião de que a estrutura fundiária no Centro-Oeste impediria o sistema. Criadores de gado e produtores de soja, proprietários de grandes extensões de terra, são hoje integrados da Sadia, para os quais a avicultura se constitui em alternativa na entressafra do boi e da soja. Permitiu, ainda, a rotação com outras culturas, como o plantio do milho e do sorgo, com escoamento para a fábrica de rações da Sadia Mato Grosso em Rio Verde.

A unidade industrial de Várzea Grande é o que existe de mais avançado em termos de tecnologia de abate e frigorífico. As aves são

automaticamente selecionadas, pesadas, abatidas, processadas, embaladas, congeladas e/ou estocadas, expedidas e abastecem os mercados de Mato Grosso, Amazonas, Acre e Rondônia. O mercado do Centro-Oeste é considerado suficiente para escoar a produção.

Quanto às exportações, é possível aproveitar os mesmos canais utilizados para os grãos, com a vantagem de que se trata de produto de maior valor agregado.

Há grande esforço da empresa em reforçar a marca no mercado interno. Atualmente, os investimentos em marketing superam US\$ 21 milhões, com destaque para o patrocínio do **Jornal Nacional**, um dos programas de maior audiência da televisão brasileira. Os esforços de marketing visam reforçar a imagem da marca perante seus consumidores e apresentar os novos produtos em lançamento.

Quanto a genética, manejo e nutrição, também existem previsões de ganhos potenciais.

A empresa informatizou sua Casa do Consumidor, melhorando o contato direto com o público, e também aprimorou o contato entre vendedores e clientes através do telemarketing. No entanto, a Sadia não tem qualquer sistema de controle sobre os distribuidores varejistas, seja no tocante a preços ou no acompanhamento do prazo de validade dos produtos comercializados.

São visíveis os esforços da empresa para melhorar sua competi-

tividade em mercado interno que cresce de 8% a 10% ao ano e tem na produtividade e no baixo custo as principais armas estratégicas.

Em seu relatório anual de 1993/1994, a Sadia elege o mercado internacional como seu horizonte para os próximos cinquenta anos. Para apoiar suas atividades no mercado internacional, em 1980 foi criada a *Sadia Trading*. Mais recentemente, em 1991, a Sadia abriu escritórios em Tóquio e Milão e, em 1992, em Buenos Aires.

A Sadia foi, mais uma vez, a líder entre as empresas exportadoras, representando 26,7% do total. Logo, manteve sua posição de maior exportadora de carnes da América Latina, com uma carteira de 200 clientes em 40 países. Assim, seu faturamento externo atingiu US\$ 427 milhões em 1993, respondendo o negócio aves por 47,7% do total. Todavia, como a empresa prioriza a exportação do frango inteiro (85 mil toneladas) ao invés do em cortes (26 mil toneladas), no segmento de frango em partes ela perde a posição de liderança.

O Oriente Médio, o principal mercado externo atendido pela Sadia, ainda prefere o frango inteiro, ao contrário dos mercados norte-americano e europeu. A Argentina e a Ásia são mercados em expansão para a Sadia. A importância do mercado externo baseia-se, também na complementaridade com o mercado interno, principalmente para os cortes, uma vez que é possível a exportação de partes que não têm valor no mercado interno. Com o término da Rodada Uruguai do GATT, renovando-se as esperanças de um comércio internacional mais livre, a Sadia espera se abrir mais para o exterior e confirmar sua vocação exportadora.

A exemplo de outros produtos agroindustriais, o preço obtido no

mercado externo é inferior ao do interno. O interesse nesse mercado decorre da obtenção de divisas internacionais e de financiamento mais barato, além de funcionar como válvula de controle para absorver os excessos do mercado interno. Hoje, 2% de aumento na oferta doméstica derrubam o preço no mercado interno. Frango é uma *commodity* sem normas de qualidade. O mercado externo tem a vantagem de ser mais exigente, estável, além de trazer vantagens fiscais. A empresa, contudo, reconhece que nos mercados internacionais é necessário manter a regularidade do abastecimento, mesmo em condições temporariamente adversas.

Embora o preço seja a variável competitiva mais importante também no mercado internacional, o atendimento das exigências de cada cliente transforma essa *commodity* em um produto *taylor-made*. A diferenciação do produto começa na programação da alimentação dos frangos, em função de diferentes pesos e idades de abate. A distinção pode se dar entre diferentes unidades da Sadia, como também entre grupos de produtores. Por exemplo, o mercado argentino aprecia uma coloração amarelada no produto, o que exige a mistura de betacaroteno à ração dos frangos a serem exportados para esse mercado. Outros tipos de exigências podem envolver o processo de abate e a embalagem.

No mercado interno não existe essa segmentação, o que reduz a vantagem competitiva da Sadia que pode atender exigências específicas dos mercados. Sua capacidade de coordenação e programação de toda a cadeia produtiva do frango confere-lhe vantagens para trabalhar em mercados segmentados, relativamente menores em relação ao de frango *commodity*, no caso do mercado interno brasileiro. Daí a importância de ampliar a parcela

destinada ao mercado externo ou mesmo de criar nichos de mercado doméstico.

Possibilidades abertas pelo Mercosul

O Mercosul apresenta-se como uma excelente oportunidade de negócios para o *agribusiness* nacional. Apostando nesse mercado, a *Sadia Trading* associou-se à *Granja Tres Arroyos* por meio de uma *joint venture*, iniciando a distribuição de produtos industrializados para a Argentina através da subsidiária *Sadia Trading Sur*.

Trabalhando com elevadas economias de escala, tecnologia avançada e coordenando toda a cadeia produtiva através do sistema de integração, a Sadia tem enormes vantagens competitivas para ampliar seus mercados em direção ao Cone Sul.

Outro fator de relevância é a Argentina apresentar nível de exportação de carne de frango inexpressivo. Na verdade, a indústria argentina somente consegue abastecer o mercado interno, que apresenta consumo *per capita* de carne de frango elevado e superior ao brasileiro (21 quilos/habitante/ano).

No âmbito do Mercosul, a Sadia atua tanto no mercado de *commodity* como no de carnes industrializadas. Quanto ao mercado de *commodity*, houve a necessidade de adaptar o produto nacional aos hábitos do consumidor argentino, que prefere frangos maiores (entre 1,8 kg e 2,0 kg) e de cor amarelada. Uma vez que a empresa consegue coordenar todas as fases de produção, essa adequação ocorreu sem maiores problemas. No entanto, a ênfase ocorreu no mercado de industrializados. Foi desenvolvida uma linha específica para o mercado argentino, composta de 70 itens levando a marca Sadia, além de serem realizados investimentos em lo-

gística, embalagens e propaganda. Quando possível, a estratégia de diferenciação é preferida, pois a empresa consegue auferir maior lucratividade, aproveitando-se de suas vantagens competitivas.

Desafios para a manutenção da liderança

Como vimos, o Brasil já apresenta elevado consumo *per capita* de carne de frango, mas não é um mercado saturado. Pelo contrário, cresce de 8% a 10% ao ano, com boas perspectivas decorrentes de melhoras nos níveis de emprego, salário e distribuição de renda. Trata-se, por outro lado, de mercado fortemente competitivo, com baixas margens de rentabilidade e pouca possibilidade de diferenciação.

O abate de aves é hoje o segundo negócio da Sadia, que mantém a liderança tanto no mercado interno como no externo. Seu objetivo é priorizar, cada vez mais, o mercado internacional. Assim, algumas questões estão sendo discutidas em seu âmbito, visando direcionar sua atuação futura:

- Permanecer como líder de um mercado de produto *commodity* ou concentrar esforços na segmentação e na diferenciação do mercado de frangos no Brasil, valorizando sua capacidade de coordenação.
- Investir parcela crescente de seus recursos em alimentos industrializados, diversificando ainda mais sua linha de produtos, mesmo ao custo de perder a liderança no mercado *commodity*;
- Expandir seus negócios internacionais com frango em relação à parcela hoje destinada ao mercado interno.
- Desenvolver ou apoiar ações institucionais no sentido de reduzir a concorrência predatória do segmento informal. ♦