

# A indústria brasileira de carnes de frango e de suínos: principais mudanças nos anos 90

---

*José Antônio Nicolau\**  
*Geraldo Teixeira Vargas\*\**  
*Dalvo Rodrigues Balzon\*\*\**

**A** indústria brasileira de carnes atravessou os anos 90 envolvida em um conjunto de ocorrências que incluem aquisições e mudanças de controle acionário de importantes empresas, queda nos preços relativos, baixas margens de lucro e dificuldades no mercado externo. O presente estudo tem por objetivo fazer uma avaliação dos principais movimentos de reestruturação da indústria de carnes de frango e de suínos, enfatizando aspectos como evolução da produção e das exportações, distribuição geográfica da produção, reestruturação produtiva e organizacional das empresas líderes nacionais e entrada de capitais estrangeiros. O corpo deste artigo está dividido em quatro seções: inicialmente, analisa-se a estrutura da indústria; a seguir, a evolução da produção mundial, brasileira e regional; logo após, analisam-se os principais movimentos de reestruturação da indústria ocorrida no Brasil, nos anos 90; e, por fim, apresentam-se as conclusões.

## 1 - A estrutura do mercado de carnes de frango e de suínos

A evolução do mercado de alimentos no último século é usualmente dividida em dois períodos. O primeiro, que se estendeu pelo século XX até os anos 70, caracterizou-se pelo fenômeno da urbanização e pelo crescimento das atividades industriais e de serviços. O crescimento da demanda urbana favoreceu a ampla especialização de funções, estruturando grandes empresas e cadeias produtivas e criando um grande mercado consumidor. Nesse momento,

---

\* Professor de Economia da UFSC; Doutor em Economia pela USP.

\*\* Mestrando em Economia na UFSC.

\*\*\* Mestre em Economia pela UFSC.

economias de escala, progresso técnico e especialização combinaram-se e reforçaram-se mutuamente. O período foi marcado por inovações de produtos, tais como produtos congelados, desidratados, enlatados ou empacotados em embalagens de diferentes tamanhos, favorecendo o estoque e o consumo em qualquer época do ano e a distâncias maiores da área de produção agrícola. Na distribuição, o aparecimento de grandes lojas de varejo — os supermercados — caracterizou o amadurecimento desse padrão de consumo alimentar.

O segundo período compreende as últimas duas décadas e os dias de hoje e caracteriza-se por um consumidor com maior renda, que quer gastar menos tempo no preparo de alimentos e está crescentemente mais informado e preocupado com aspectos de nutrição, de qualidade e de gosto. Frente a essa tendência, os alimentos têm sido reestruturados pela indústria e/ou preparados pelas unidades de serviço de alimentação com vistas a adaptar a oferta de alimentos às diferentes situações em que estes são consumidos. O elenco de produtos mais típicos deste momento atual na evolução do sistema de produção de alimentos é conhecido como produtos para cadeias de *fast food*; produtos para fornos de microondas; produtos para faixas etárias específicas (crianças, adolescentes e idosos); produtos para diferentes grupos étnicos e religiosos; produtos para desjejum, lanches, jantar e para viagens; produtos dietéticos.

Uma marca importante desse segundo período é a aceleração das inovações de produtos. As estimativas para o mercado de alimentos nos Estados Unidos giram em torno de três mil novos produtos lançados, anualmente, nos anos 90 (Statistical Abstract of the US, apud Martinelli Júnior, 1999, p. 45). O perfil dessas inovações de produtos pode ser traçado tomando-se por referência o ano de 1994: nesse ano, mais da metade dos lançamentos de novos produtos correspondeu à "(...) adição e/ou utilização de novo ingrediente que oferece um benefício novo aos consumidores"; 29,3% referiram-se a "(...) produtos criados para novos usuários e/ou usos numa determinada categoria de produtos já existentes"; 13,3% foram relativos à nova embalagem; e apenas 0,9% referiram-se à "(...) criação de nova categoria de produtos que não compete com as categorias existentes". Trata-se, assim, de um processo inovativo de natureza incremental, com a grande maioria dos novos produtos consistindo em "extensões de linhas" já existentes e/ou tendo caráter predominantemente comercial (nova embalagem, por exemplo).

Esse padrão de diferenciação de produtos articula-se com gastos relativamente baixos com pesquisa e desenvolvimento (P&D) por parte das grandes empresas e com gastos elevados com publicidade e propaganda (P&P). Em 1994, 83% das 100 maiores empresas norte-americanas de alimentos gastavam menos de 1% com P&D, ao passo que os gastos com P&P eram bastante variáveis entre as empresas, mas, em geral, muito elevados, alcançando, em algumas, 30% do valor das vendas (Martinelli Júnior, 1999).

O segmento de carnes segue as linhas gerais dessa trajetória percorrida pela indústria de alimentos, resguardadas as suas especificidades. O padrão de produção de carnes experimentou, após a Segunda Guerra, mudanças em direção aos sistemas de produção intensiva (confinamento e ração), e o padrão de consumo foi marcado pelas preferências por carnes brancas, notadamente carne de frango. A avicultura foi favorecida, por um lado, por um pacote tecnológico de sucesso, resultante do desenvolvimento de linhagens com base na tecnologia genética dos híbridos com alto potencial de conversão alimentar, que resultou em queda nos preços, e, por outro, pelo deslocamento das preferências dos consumidores. Como ilustração para essa mudança, nos Estados Unidos o consumo de carne de aves cresceu de 15,5 kg/hab./ano em 1960 para 54,5 kg/hab./ano em 1990, enquanto o consumo de carne bovina caiu de 60,5 kg/hab./ano para 54,5 kg/hab./ano no mesmo período (Wilkinson, 1993). No Brasil, a produção industrial de frangos iniciou praticamente na década de 70, e o consumo interno vem, desde então, expandindo-se continuamente. Dados recentes da última década mostram que o consumo *per capita* passou de 13,4kg em 1990 para 25,1kg em 1999, havendo, ainda, grande potencial de aumento do consumo, na medida em que as classes de renda mais baixas melhoram seu nível de renda.

A tecnologia da hibridização tem sido também aplicada a animais de maior porte, embora mais tardiamente: na suinocultura, levou ao desenvolvimento de linhagens com menor teor de gordura; na bovinocultura, o plantel tem sido melhorado mediante as técnicas de transplante de embriões e inseminação artificial (ibid.).

Os avanços tecnológicos na pecuária intensiva produziram mudanças na estrutura de produção de carnes e no comércio mundial. A mudança para sistemas intensivos de criação e para carnes brancas permitiu à Europa a busca da auto-suficiência em carnes, o que levou ao colapso os grandes frigoríficos norte-americanos produtores e exportadores de carne bovina (Swift, Armour, Wilson) (ibid.). Além disso, as políticas de subsídios e de barreiras comerciais praticadas pela Comunidade Econômica Européia e pelos Estados Unidos não apenas reduziram o comércio mundial, mas também tornaram a competição em outros mercados viesada. Com o crescimento da pecuária intensiva, principalmente com a criação de frango, surgiram nos Estados Unidos novas empresas (como Cargill e Conogra), integrando grãos e produção de carne branca. Esse padrão também foi observado no Brasil.

A indústria brasileira de carnes de aves e de suínos constituiu-se nos anos 60 e 70, com a implantação, no País, dos sistemas intensivos de produção, com animais confinados e ração à base de grãos (milho e soja), empregando um pacote tecnológico de alta conversão alimentar e aproveitando a mudança nos hábitos de consumo por carne branca. A produção de carne de frango foi a

mais beneficiada por esse contexto, com o surgimento e a grande expansão de empresas nos estados do sul do Brasil (especialmente em Santa Catarina) e depois expandidas para outros estados brasileiros, tendo por característica a organização do sistema de criação/abate/distribuição de forma bastante integrada. O novo formato organizacional proporcionou vantagem competitiva a essas empresas sobre abatedouros não integrados existentes em outros estados, como São Paulo e Minas Gerais, verificando-se forte crescimento das empresas da Região Sul via aquisição de abatedouros independentes, seguindo-se a implantação do novo modelo organizacional, ao mesmo tempo em que essas empresas ampliavam sua presença nos mercados nacional e internacional (Nicolau, 1994). Após o período de expansão nos anos 70, a indústria brasileira de carnes de aves e de suínos passou a iniciar um movimento de diferenciação de produtos a partir de meados dos anos 80 (Rizzi, 1993), para fugir à concorrência dos novos entrantes.

A criação intensiva, entretanto, teve desempenho diferenciado: a produção de frango teve grande expansão, favorecida por melhor taxa de conversão alimentar, preços cadentes e maior preferência do consumidor, enquanto a produção de carne suína apresentou dificuldades, como ocorrência de peste suína nas regiões produtoras, menor desempenho técnico, maior preço e menor preferência do consumidor. O setor produtivo suínico tem buscado, nos anos recentes, reverter esse quadro desfavorável, com a tipificação de carcaças de acordo com o teor de carne e de gordura, com a seleção de linhagens de maior desempenho e com campanhas publicitárias.

Paralelamente, a produção de carne bovina vem se mantendo nos moldes tradicionais de produção extensiva (pastagens), pela informalidade no abate e pela ocorrência de problemas sanitários. O abate clandestino tem inviabilizado a atuação das grandes empresas brasileiras de carnes de aves e de suínos no segmento de carne bovina. Entretanto, nos últimos anos, ao final da década de 90 e neste início de século, observam-se maiores preocupações de produtores e de autoridades com a difusão de inovações e de práticas tecnológicas modernas e controle sanitário para melhorar a qualidade do rebanho, tais como inseminação artificial, transplante de embriões, controle da febre aftosa em alguns estados, diferenciação de produtos (novilho precoce, etc.), visando, principalmente, conquistar espaços no mercado externo, dada a crise na pecuária européia, deflagrada com a ocorrência da doença da "vaca louca" e de epidemias de febre aftosa.

Dessa forma, a indústria brasileira de carnes de aves e de suínos apresentou-se, no início dos anos 90, com padrão tecnológico e organizacional amplamente difundido, com uma estrutura bastante desconcentrada e forte concorrência por preços e por diferenciação: no segmento de frangos, as quatro maiores empresas respondiam, em 1994, por cerca de 30% da produção, e as 10

maiores produziam 46% do total; no segmento de suínos, os números eram praticamente os mesmos (33% e 45%, respectivamente, para o ano de 1994). Assim, mais de 50% da produção estava a cargo de empresas de menor porte, o que conferiu caráter bastante competitivo à indústria.

As principais barreiras à entrada são tanto de natureza exógena como, principalmente, endógena, de acordo com a classificação de Sutton (1998). Os elevados investimentos iniciais na articulação de toda a cadeia de atividades, seja na esfera da produção, seja na distribuição, constituem-se em barreira exógena à entrada para pequenos e médios capitais; por outro lado, os elevados e continuados gastos em P&P representam o elemento endógeno, que reforça em muito as barreiras à entrada de pequenas e médias firmas no grande mercado consumidor. Essas barreiras à entrada exógenas e endógenas são definidoras da estrutura de mercado vigente, considerada um oligopólio competitivo, formado por distintos grupos estratégicos: as empresas líderes formam um grupo, travando entre si disputa mediante um conjunto de estratégias (tais como vendas aos mercados interno e externo, pioneirismo no lançamento de produtos, maior exposição na mídia, maior grau de diferenciação e de diversificação de produtos, etc.) que não estão ao alcance do grupo de empresas menores (Carvalho Júnior, 1997). Entretanto essas empresas de menor porte disputam com as líderes o segmento de mercado de produtos menos diferenciados, como carne *in natura*, ou apresentam vantagens na ocupação de nichos de mercado localizados.

Dessa forma, a indústria de carnes de frangos e de suínos apresenta padrão de concorrência constituído por um vetor de variáveis estratégicas em que se destacam o preço, dado o baixo grau de concentração e a facilidade de entrada, e a diferenciação de produtos, que é feita seqüencialmente, em primeiro lugar, pelo conjunto de empresas líderes e, depois, pelas demais empresas. Seguindo o padrão da indústria de alimentos em geral, essa diferenciação envolve muito mais gastos com publicidade e aproximação com o consumidor do que investimentos em laboratórios de P&D.

Na próxima seção, procura-se identificar os principais movimentos ocorridos na distribuição geográfica das produções mundial e brasileira de carnes de frango e de suínos.

## **2 - As produções mundial e brasileira de carnes nos anos 90**

Os números da produção mundial de carnes para os anos 90, considerados os três tipos principais de carnes, ilustram a continuidade do avanço da carne de aves: enquanto a produção mundial de carne bovina se manteve estag-

nada em torno de 55 milhões de t/ano, a produção de carne de frango saltou de 34 milhões de t/ano para 53 milhões de t/ano, e, num desempenho intermediário, a produção de carne suína evoluiu de 70 milhões de t/ano para 88 milhões de t/ano. Ou seja, em linhas gerais, observou-se, ao longo da década de 90, que a produção de carne suína manteve sua participação majoritária, em torno de 44%, na produção total, e a carne de frango já alcançava o volume produzido de carne bovina no final da década, dividindo em partes iguais os restantes 56%. O volume total de carnes produzido na década cresceu a uma taxa média anual de 2,3%, em boa parte puxado pelo crescimento de 4,9% a.a. da carne de frango (Tabela 1).

Tabela 1

## Produção mundial de carnes — 1990-99

ANOS	CARNE BOVINA		CARNE DE FRANGO		CARNE DE SUÍNOS		TOTAL	
	Quantidade (1 000t)	%	Quantidade (1 000t)	%	Quantidade (1 000t)	%	Quantidade (1 000t)	%
1990	55 366	34,5	35 121	21,9	69 907	43,6	160 394	100
1991	53 822	33,3	37 121	22,9	70 890	43,8	161 833	100
1992	52 938	32,1	38 876	23,6	72 994	44,3	164 808	100
1993	52 381	31,0	41 009	24,3	75 367	44,7	168 757	100
1994	53 104	30,5	43 381	24,9	77 784	44,6	174 269	100
1995	53 969	30,1	46 279	25,9	78 701	44,0	178 949	100
1996	54 600	30,2	47 494	26,3	78 620	43,5	180 714	100
1997	55 137	29,4	50 152	26,7	82 454	43,9	187 743	100
1998	55 256	28,4	51 903	26,6	87 781	45,0	194 940	100
1999	55 419	28,0	53 870	27,3	88 252	44,7	197 541	100

FONTE: FAO (2000). Statistical databases. Disponível na *internet*.

Analisando-se a composição da produção brasileira de carnes (Tabela 2) comparativamente ao perfil mundial, observa-se que o Brasil produz relativamente menos carne suína e mais carne bovina e de frango do que os demais países do mundo. Por outro lado, nos anos 90 observou-se movimento semelhante ao ocorrido na composição da produção mundial, com perda de partici-

pação da carne bovina em benefício da carne de frango, enquanto a carne suína manteve sua participação estabilizada, em cerca de 13% do total. De todo modo, a carne bovina (produção e consumo) é majoritária no Brasil, divergindo bastante dos padrões europeu, asiático e mundial, que têm na carne suína a principal fonte de proteína animal. A exportação brasileira de carne de frango mantiveram-se estabilizadas em torno de 13% a 14% da produção na década de 90, sendo o Oriente Médio e a Ásia seus principais mercados. A maior parte das exportações (55%) é, ainda, de frango inteiro, sendo os restantes 45% correspondentes a partes de frango. As exportações de carne suína atingiram, nos últimos anos da década, 5% a 6% da produção, sendo a Rússia o principal mercado.

Tabela 2

## Produção brasileira de carnes — 1990-99

ANOS	CARNE BOVINA		CARNE DE FRANGO		CARNE DE SUÍNOS		TOTAL	
	Quantidade (1 000t)	%						
1990	4 115	55	2 374	31	1 050	14	7 512	100
1991	4 510	54	2 627	32	1 120	14	8 257	100
1992	4 715	54	2 872	33	1 188	13	8 775	100
1993	4 806	52	3 144	34	1 250	14	9 200	100
1994	5 136	52	3 491	35	1 300	13	9 927	100
1995	5 710	51	4 050	36	1 430	13	11 190	100
1996	6 186	52	4 052	34	1 600	14	11 838	100
1997	5 921	50	4 461	37	1 518	13	11 900	100
1998	5 857	48	4 610	38	1 647	14	12 114	100
1999	6 053	47	5 200	40	1 748	13	13 001	100

FONTE: FAO (2000). Statistical databases. Disponível na *internet*.

Os grandes produtores de carne de frango são os EUA, que respondem por cerca de 25% da produção mundial, seguidos pela China e pelo Brasil. Esses três países tiveram um pouco aumentadas suas participações relativas na produção mundial ao longo da década, principalmente a China. Esses três grandes países produtores, mais o México e a França, respondem por cerca da metade da produção mundial de carne de frango, sendo a outra metade distribuída por um grande número de países. Quanto ao mercado consumidor, os dados mostram que os grandes produtores de carne de frango são também grandes consumidores. Os EUA, por exemplo, exportaram, em 1998, cerca de 2,1 milhões de toneladas, contra uma produção em torno

de 13 milhões de toneladas, ou seja, exportaram pouco mais de 16% da produção; a China registrou exportações pouco superiores a 6% da produção. Mas há também países com estrutura de demanda diferente, como a França, cujo comércio externo absorveu quase 44% da produção em 1998. De todo modo, as exportações mundiais de carne de frango cresceram, ao longo dos anos 90, à taxa média anual de 12,9%, muito superior à taxa de crescimento da produção, de 4,9%, o que elevou a participação das exportações para 10,8% da produção nos anos finais da década contra um percentual de 6,3% no seu início. Os EUA são os maiores exportadores de carne de frango (36,5% do total), seguidos de outros quatro países — Brasil, França, Hong Kong e Holanda —, cada um deles com participação em torno de 10% do comércio mundial em 1998.

Por sua vez, os números disponíveis relativos à produção de carne suína (USDA apud Rev. Pol. Agríc., 1999) apontam a China como o grande produtor mundial, tendo sua produção se expandido fortemente nos anos 90, passando de uma participação de cerca de um terço no início da década para mais de 50% a partir de 1996, produção esta basicamente absorvida pelo seu gigantesco mercado interno. Os EUA, com cerca de 10% da produção mundial, alguns países da Europa Ocidental e o Canadá também se destacam. Nesse contexto, o Brasil apresentou uma participação pequena, mas crescente, na produção mundial, evoluindo de 1,5% para 2% ao longo dos anos 90. A produção brasileira de carne suína cresceu à taxa média anual de 5,8% na década.

O comércio mundial de carne suína elevou-se a uma taxa média anual pouco inferior a 5%, que representa quase o dobro da taxa de crescimento da produção, mas bastante inferior ao comércio de carne de frango. Os principais exportadores são países da Europa Ocidental mais EUA e Canadá. Da mesma forma que na produção, o Brasil tem tido participação pequena, ainda que crescente, no comércio mundial de carne suína (1,4% em 1999), muito distante dos países líderes (Dinamarca e Holanda), responsáveis por cerca de 40% das exportações mundiais.

Em resumo, apesar de exibir boas condições quanto a vantagens comparativas na produção de carnes de frango e de suínos e também de bovinos, o Brasil mostrou desempenho exportador muito aquém do seu potencial nos anos 90. Além de manter-se pouco expressivo em carne suína e bovina no contexto mundial, o País perdeu participação no mercado mundial de frango. A partir de 1999, com a desvalorização do real e com os problemas sanitários ocorridos na Europa (“mal da vaca louca” e surtos de febre aftosa), há evidências de que esse quadro esteja se alterando em favor de uma maior participação da indústria brasileira de carnes de aves, de suínos e de bovinos no comércio internacional.

Quanto à distribuição da produção brasileira segundo as suas diferentes regiões, cabe a seguinte análise: no final da década de 80 e no início dos anos 90, existia uma opinião generalizada de que estaria ocorrendo um movimento das empresas da Região Sul do Brasil em direção a outras, em especial à Região Centro-Oeste. Esse movimento era caracterizado não apenas pelas aquisições de abatedouros, mas também pela existência de projetos agroindustriais de grande porte por parte das empresas líderes. Incentivos fiscais, proximidade da produção de grãos, saturação da Região Sul e vantagens logísticas para abastecimento da Região Sudeste eram apontados como os principais fatores indutores do deslocamento da indústria. Terminada a década de 90, pode-se fazer uma avaliação de até que ponto tal deslocamento se efetivou. A Tabela 3 mostra a participação das regiões brasileiras na produção de milho, soja e carnes de frango e suína ao longo dos anos 90.

Inicialmente, quanto à produção de grãos (soja e milho), observam-se, de fato, perdas de participação da Região Sul para outras regiões: no caso do milho, a Região Sul perdeu cerca de 10 pontos percentuais, caindo para 45% da produção nacional em 2000; no caso da soja, a perda de participação foi mais acentuada, de quase 20 pontos percentuais, caindo para 38% da produção brasileira. A produção, de fato, deslocou-se para as Regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste.

Por outro lado, o exame da Tabela 3 mostra que a Região Sul aumentou, na década de 90, sua participação na produção brasileira de carnes de frango e de suínos, tomando espaços das Regiões Norte e Nordeste. Enquanto isso, a Região Centro-Oeste teve pequeno aumento de participação nessa mesma produção, e a Região Sudeste manteve estabilizada sua participação na produção brasileira tanto de grãos quanto de carnes. Os números constantes nessa tabela, juntamente com as ocorrências patrimoniais nas empresas líderes, adiante relatadas, mostram que, realmente, não ocorreu o anunciado deslocamento da produção de carnes de frango e de suínos da Região Sul para a Região Centro-Oeste, mas apenas ocorrências isoladas.

Tabela 3

Participação regional na produção de milho, de soja e de carnes de frango e de suínos do Brasil — 1990-00

(%)

REGIÕES E PRODUTOS	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<b>Sul</b>											
Milho .....	55,4	35,4	52,8	53,5	49,9	51,2	43,8	44,8	50,2	45,5	45,0
Soja .....	57,8	40,3	49,5	50,0	45,0	46,7	47,5	45,1	39,0	41,0	38,1
Frango .....	45,0	45,3	45,3	47,0	45,9	48,5	49,1	50,0	50,8	...	...
Suínos .....	40,2	40,9	42,3	44,1	44,6	45,2	44,9	45,2	45,5	45,9	...
<b>Sudeste</b>											
Milho .....	24,4	34,2	26,9	25,9	21,8	22,3	22,7	24,0	25,4	24,4	22,7
Soja .....	8,5	13,4	9,4	9,3	10,0	9,3	9,3	9,5	8,3	8,9	8,0
Frango .....	29,9	29,9	30,5	29,1	29,7	29,0	29,4	29,9	29,8	...	...
Suínos .....	17,5	16,9	16,8	16,5	16,3	16,1	16,2	15,9	15,7	15,3	...
<b>Centro-Oeste</b>											
Milho .....	15,0	19,8	15,1	15,3	17,2	17,4	21,4	21,1	19,7	20,6	19,7
Soja .....	32,7	43,6	38,5	37,6	41,0	38,9	38,6	38,2	32,9	44,4	47,2
Frango .....	3,8	3,9	3,8	5,1	5,4	5,2	5,7	5,7	6,1	...	...
Suínos .....	8,0	8,1	8,2	8,5	8,5	8,2	8,1	8,3	8,5	8,8	...
<b>Norte-Nordeste</b>											
Milho .....	5,2	10,6	5,2	5,3	11,1	9,1	12,1	10,1	6,4	9,4	12,4
Soja .....	1,0	2,7	2,6	3,1	4,0	5,1	4,6	7,2	19,8	5,7	6,6
Frango .....	21,3	20,9	20,4	18,8	18,6	17,2	15,8	14,4	13,3	...	...
Suínos .....	34,3	34,1	32,7	30,9	30,6	30,5	30,8	30,6	30,3	30,0	...

FONTE: Para milho e soja: IBGE-SIDRA (2001). Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em. mar. 2001;

Para frango e suínos: ANUALPEC. Anuário da Pecuária Brasileira (1999). São Paulo : FNP Consultoria e Comércio.

### 3 - Reestruturação da indústria de carnes de frango e de suínos no Brasil nos anos 90

Durante a década de 90, houve forte queda dos preços reais das carnes de frango e de suínos (a carne de frango foi considerada pelo Governo Federal uma das âncoras do Plano Real, em meados da década). Os preços das carnes também não acompanharam o preço do principal insumo, o milho. Esse aperto de preços e margens, somado às dificuldades nas exportações, certamente esteve na base de problemas financeiros e da reestruturação patrimonial da

indústria. Dentro desse contexto de forte concorrência, ocorreram reestruturações no controle acionário e aquisições de empresas, bem como se observou que as empresas líderes, que já vinham, desde a década de 80, com estratégia de diferenciação de produtos, aprofundaram essa estratégia, conforme análise a seguir.

Inicialmente, cabe examinar-se a evolução dos preços relativos. A Tabela 4 mostra índices reais dos preços praticados em Chapecó, no oeste catarinense. Apesar de a maior parte da produção da indústria ser quase-integrada (contratos de criação), os preços de mercado servem de referência para a remuneração dos criadores e informam a respeito da rentabilidade de toda a atividade. Constatou-se, na Tabela 4, que os preços reais tanto dos frangos e dos suínos vivos quanto do milho tiveram queda na década, mas esta foi mais acentuada nos preços dos animais do que no do milho: frangos e suínos tiveram seus preços reais reduzidos para menos da metade da posição inicial em 1990. Nesse contexto, é compreensível que as empresas líderes tenham procurado compensar a queda de margem na etapa de criação por ganhos nas etapas subseqüentes de industrialização.

Tabela 4

Índices reais de preços dos frangos e dos suínos vivos e do milho praticados em Chapecó — 1990-00

ANOS	FRANGOS (A)	SUÍNOS (B)	MILHO (C)	FRANGOS/MILHO (A/C)	SUÍNOS/MILHO (B/C)	FRANGOS/SUÍNOS (A/B)
1990	100	100	100	1,00	1,00	1,00
1991	92	74	98	0,94	0,79	1,24
1992	74	62	84	0,88	0,70	1,19
1993	82	68	85	0,96	0,80	1,21
1994	82	55	73	1,12	0,75	1,49
1995	70	50	57	1,23	0,88	1,40
1996	61	46	78	0,78	0,59	1,33
1997	59	53	57	1,04	0,93	1,11
1998	54	49	63	0,86	0,78	1,10
1999	53	47	65	0,82	0,72	1,13
2000	49	44	72	0,68	0,61	1,11

FONTE: Instituto Cepa/SC.

NOTA: Preços do mês de julho, deflacionados pelo IGP-DI.

O aprofundamento da diferenciação de produtos conferiu às empresas líderes um perfil de “empresas de alimentos”, com a ampliação da oferta de pratos semiprontos para consumo à base de massa, peixe, queijos, etc., além dos produtos tradicionais à base de carnes. Uma observação dos produtos disponíveis no mercado permite uma classificação da produção em linhas de produtos: (a) produtos *in natura*, inteiros ou em partes, na forma de carnes congeladas, resfriadas, defumadas ou temperadas; (b) produtos embutidos, que formam a linha mais tradicional de carnes industrializadas; (c) produtos empanados, onde se destaca a linha aperitivo; (d) pratos prontos e semiprontos, com destaque para os pratos à base de massas. Há, ainda, produtos derivados de soja, remanescentes da estratégia anterior de verticalização em direção às matérias-primas. A crescente diferenciação de produtos segmenta a indústria em grupos estratégicos. Por exemplo, apenas as empresas líderes produzem e disputam mercado na linha de pratos prontos e semiprontos, enquanto todas as empresas disputam mercado na linha de produtos *in natura* e de alguns embutidos.

No que diz respeito a mudanças na estrutura patrimonial e organizacional da indústria de carnes, são apresentadas a seguir alguns fatos ilustrativos da reestruturação ocorrida nos anos 90. Em primeiro lugar, registraram-se, na década, acontecimentos importantes de aquisição ou mudança de controle acionário de empresas, muitos deles associados a problemas financeiros. Merecem registro: a aquisição do frigorífico Chapecó (SC) pelo grupo argentino Macri; a mudança de controle acionário da Perdigão (SC) para um *pool* de entidades; a aquisição da Seara/Ceval pelo grupo argentino Bunge; e a aquisição da Frangosul pelo grupo francês Doux. Além dessas ocorrências mais notáveis de aquisições, o ambiente na indústria de frango, no final dos anos 90, era de prosseguimento das aquisições (GM, 27 jan. 2000, p.C-1).

Em segundo lugar, no segmento de produção de linhagens de frango, observou-se, no final dos anos 90, a disputa pelo mercado criador brasileiro entre as rivais mundiais da genética avícola, a empresa escocesa Ross e a empresa norte-americana Cobb-Vantress (subsidiária da Tyson Foods): a Cobb planeja construir, no Brasil, uma granja para a produção de aves-avós, atualmente importadas, passando a importar as bisavós e a atender ao mercado brasileiro e às exportações para a América Latina e a Ásia; por sua vez, a *joint-venture* Agrocere-Ross produz, no Brasil, linhagens da Ross, atendendo à cerca de 47% do mercado brasileiro. Outro lance no mercado de matrizes foi a aquisição da Granja Rezende, que vende a linhagem Ross, pela Sadia (GM, 2 out. 2000, p. B-16).

Em terceiro lugar, pode-se fazer uma análise mais detida sobre a reestruturação produtiva e organizacional das três principais empresas (Sadia, Perdigão e Seara/Ceval) nos anos 90 (Quadros 1 e 2).

Quadro 1

Principais ocorrências da reestruturação produtiva das empresas líderes da indústria de carnes de aves e de suínos no Brasil — 1990-99

ANOS	PRINCIPAIS OCORRÊNCIAS
1990	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 - Construção de uma fábrica de presunto em Concórdia/SC (Sadia)</li> <li>2 - Aquisição de um abatedouro em Francisco Beltrão/PR (Sadia)</li> <li>3 - Construção de fábrica de salsicha em Duque de Caxias/RJ (Sadia)</li> <li>4 - Implantação da linha de produtos "Califórnia" na unidade de Concórdia/SC (Sadia)</li> <li>5 - Ampliação da unidade frigorífica de Capinzal/SC (Perdigão)</li> <li>6 - Ampliação da unidade frigorífica de Marau/RS (Perdigão)</li> <li>7 - Investimento para duplicação da produção de margarinas (Ceval)</li> <li>8 - Arrendamento do frigorífico Bordon para abate de bovinos em Dourados/MS (Ceval)</li> </ol>
1991	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 - Implantação da linha de produtos de margarina e massas na unidade de Paranaguá/PR (Sadia)</li> <li>2 - Implantação da linha de produtos de margarina e massas na unidade de Itapetininga/SP (Sadia)</li> <li>3 - Abertura de escritórios de comercialização em Tóquio e Milão (Sadia)</li> <li>4 - Construção de três unidades frigoríficas de armazenamento (SP, RJ e Brasília) (Ceval)</li> </ol>
1992	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 - Aquisição de unidade de processamento de soja da Copasa/MT (Sadia)</li> <li>2 - Aquisição de unidade de processamento de soja em Campo Grande/MS (Sadia)</li> <li>3 - Implantação de processo de tipificação eletrônica de carcaças na unidade de Videira/SC (Perdigão)</li> <li>4 - Investimentos na estrutura de distribuição (Ceval)</li> </ol>
1993	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 - Implantação da primeira base de distribuição no Exterior (Argentina) em parceria com a Granja Três Arroyos (Sadia)</li> <li>2 - Conversão do frigorífico de Dourados/MS para abate de suínos (Ceval)</li> </ol>
1994	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 - Saída do negócio de soja com vendas de unidades (Sadia)</li> <li>2 - Fechamento de três frigoríficos bovinos, com saída da atividade (Sadia)</li> <li>3 - Vendas de três unidades de supermercados, um hotel e uma estação de rádio (Sadia)</li> <li>4 - Investimentos na unidade de produção de suínos em Dourados/MS (Ceval)</li> <li>5 - Investimento em reflorestamento em Mimoso do Oeste/BA, Rondonópolis/MT e Dourados/MS (Ceval)</li> </ol>
1995	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 - Implantação de modernas estruturas de armazenamento e distribuição (Perdigão)</li> <li>2 - Aquisição do sistema de criação e abate de suínos e aves da Agroeliane no sul de SC (Ceval)</li> <li>3 - Aquisição da empresa processadora de soja Guipeba na Argentina (Ceval)</li> </ol>
1996	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 - Construção de abatedouro de peru em Francisco Beltrão/PR (Sadia)</li> <li>2 - Construção de planta de salames em Concórdia/SC (Sadia)</li> <li>3 - Inauguração de novo centro de distribuição na Argentina (Sadia)</li> <li>4 - Investimentos diversos de ampliação de fábricas (Perdigão)</li> <li>5 - Início de construção de planta industrial em Rio Verde/GO (Perdigão)</li> <li>6 - Início de construção de planta industrial em Patos de Minas/MG (Perdigão)</li> <li>7 - Início da implantação de complexo produtivo na Região Nordeste do Brasil (Ceval)</li> <li>8 - Ampliação do parque industrial da Guipeba Ceval S/A na Argentina (Ceval)</li> </ol>
1997	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 - Construção de planta de industrializados em Chapecó/SC (Sadia)</li> <li>2 - Construção de planta de congelados em Várzea Grande/MS (Sadia)</li> <li>3 - Investimentos diversos em ampliação de plantas industriais (Perdigão)</li> <li>4 - Informatização do acompanhamento e controle na etapa de criação de animais (Perdigão)</li> <li>5 - Investimento no terminal portuário de Itajaí/SC (Ceval)</li> <li>6 - Início de operação da unidade de envasamento de óleo de soja de Ourinhos/SP (Ceval)</li> </ol>
1998	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 - Construção de fábrica de massas em Ponta Grossa/PR (Sadia)</li> <li>2 - Investimentos para conclusão do complexo agroindustrial de Rio Verde/GO (Perdigão)</li> <li>3 - Conclusão de unidades de distribuição diversas (Perdigão)</li> </ol>
1999	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 - Aquisição da empresa Granja Rezende (MG) e investimento em sua capacidade produtiva (Sadia)</li> <li>2 - Implantação de 21 novos centros de distribuição, totalizando 21 centros próprios e 10 de terceiros (Perdigão)</li> <li>3 - Investimentos diversos em plantas industriais na Região Sul do País (Perdigão)</li> <li>4 - Implantação de fábricas de massas em Lages/SC (Perdigão)</li> </ol>

FONTE: Relatórios de Diretoria, apud BALZON, D. R. (2000). **Reestruturação das empresas líderes da indústria de brasileira de carnes de suíno e frango na década de 90**. 105p. Dissertação (Mestrado em Economia). Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Quadro 2

Principais ocorrências da reestruturação organizacional das empresas líderes da indústria de carnes de aves e de suínos no Brasil — 1990-99

ANOS	PRINCIPAIS OCORRÊNCIAS
1990	Não houve ocorrências
1991	1 - Implantação de modelo de gestão na unidade de Chapecó/SC (Sadia) 2 - Parceria com frigorífico português para industrialização e comercialização de embutidos (Perdigão) 3 - Mudança da denominação de Ceval Agroindustrial para Ceval Alimentos S/A, buscando mudar sua imagem de empresa de <i>commodities</i> para empresa de alimentos (Ceval)
1992	1 - Criação da empresa Sadia Agroavícola para a área de frangos (Sadia) 2 - Consolidação da diretriz estratégica como empresa de alimentos com mais de 40 mil postos de vendas no Brasil e embarques de produtos industrializados para o mercado externo (Ceval)
1993	1 - Criação da empresa Lapa Alimentos em parceira com o grupo J. Macedo (Sadia) 2 - Saída do abate de bovinos (Ceval)
1994	1 - Maior focalização com início de saída das áreas de soja e bovinos e de outros setores (supermercados, hotel e rádio) (Sadia) 2 - Transferência de controle acionário para fundos de pensão e outros grupos de investidores nacionais (Perdigão)
1995	1 - Implantação de nova filosofia voltada para investimentos em educação e treinamento (Sadia) 2 - Adoção de estratégia de expansão comercial modernizando estruturas de armazenamento e distribuição (Perdigão)
1996	1 - Implantação do programa TQS (Qualidade Total Sadia) 2 - Reestruturação societária com incorporação de empresas de grupo (Ceval) 3 - Parceria com a empresa Silopor de Portugal (Ceval) 4 - <i>Joint-venture</i> com empresa da Índia (Ceval)
1997	1 - Saída definitiva da área de bovinos (Sadia) 2 - Saída dos negócios de grãos e derivados (Sadia) 3 - Implantação de novo projeto na logística na área de distribuição de produtos (Sadia) 4 - Incorporação da Sadia Oeste pela Frigobrás S/A 5 - Incorporação da Sadia Trading e da Diasa Transportes Rodoviários pela Sadia Concórdia 6 - Incremento da terceirização em diversas etapas da cadeia produtiva (Sadia) 7 - Conclusão do processo de reestruturação societária com constituição da Perdigão Holding 8 - Aquisição da Ceval pela empresa Bunge Internacional, de capital argentino
1998	1 - Constituição da Sadia S/A, incorporando Sadia Concórdia e Frigobrás 2 - Informatização de 19 centros de distribuição (Sadia) 3 - Realização de contrato de fornecimento de matrizes com Agroceres Pic e Dalland (Perdigão) 4 - Divisão da Ceval Alimentos em duas empresas: a Santista Alimentos (alimentos derivados da soja e outros) e Seara Alimentos (segmento de carnes)
1999	1 - Certificação ambiental ISO 14 001 da unidade frigorífica de Chapecó/SC (Sadia) 2 - Seara Alimentos S/A obtém registro de companhia aberta junto à CVM

FONTE: Relatórios de Diretoria, apud BALZON, D. R. (2000). **Reestruturação das empresas líderes da indústria brasileira de carnes de suíno e frango na década de 90** 105p. Dissertação (Mestrado em Economia) Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

As ocorrências listadas nos Quadros 1 e 2 permitem apontar algumas linhas gerais das mudanças ocorridas. A Sadia registrou as seguintes ocorrências: aprofundamento da focalização no segmento de produtos alimentares mais industrializados, saída das áreas de bovinos e soja, início de extensão de sua rede de distribuição ao mercado externo e mudanças organizacionais. As ocor-

rências produtivas e patrimoniais mais freqüentes, conforme o Quadro 1, referem-se à implantação de novas linhas de produtos industrializados em fábricas existentes e/ou em novas fábricas, merecendo especial destaque a entrada da empresa na oferta de pratos prontos e semiprontos à base de massa. Por outro lado, a saída das áreas de abate de bovinos e processamento de soja são coerentes com a opção estratégica de focalização no segmento de alimentos industrializados diferenciados e de maior aproximação com o mercado consumidor. A busca de maior aproximação com os consumidores é traduzida também pelos investimentos na estrutura de distribuição no mercado interno e nos primeiros investimentos na montagem de rede de distribuição e de negócios própria ou em parceria no mercado externo. Como mudanças organizacionais importantes, devem ser citadas a incorporação de empresas do grupo na *holding* Sadia S/A e a obtenção, de forma pioneira, da certificação ambiental ISO 14.001 para o frigorífico instalado em Chapecó (SC).

A Perdigão, em meados da década de 90, sofreu processo de mudança de controle acionário, passando de empresa familiar para empresa controlada por um conjunto de entidades (fundos de pensão, bancos e outros investidores nacionais). As principais estratégias do grupo são semelhantes às da Sadia, com foco crescente na aproximação com o mercado consumidor, mediante investimentos na rede de distribuição e no aumento da variedade de produtos alimentares prontos e semiprontos ofertados, inclusive fora do segmento específico de carnes (como massas e peixes). Para dar suporte a esse objetivo, a reestruturação produtiva teve ênfase na expansão e na modernização de plantas existentes, bem como na construção de novas plantas, com vistas à implantação de novas linhas de produtos. Finalmente, são dignos de nota os investimentos da empresa no complexo agroindustrial de Rio Verde (GO), marcando a forte presença da empresa na Região Centro-Oeste do País.

A Ceval era uma empresa que surgiu e cresceu no complexo de soja e, posteriormente, entrou no setor de carnes via aquisição da empresa Seara (SC). Nos anos 90, seu controle acionário foi adquirido pela empresa Bunge Internacional. Na área de alimentos, o grupo Ceval vem, portanto, atuando no segmento de carnes com a empresa Seara Alimentos e no segmento de derivados de soja e de outros produtos alimentares com a empresa Santista alimentos. Sua atuação no segmento de carnes nos anos 90 foi marcada pela aquisição de empresas, como a Agroeliane (SC) e o frigorífico Bordon (MS), o qual foi reaparelhado para o abate de suínos. Da mesma forma que os dois outros grupos acima analisados, realizou investimentos na estrutura de distribuição, na modernização de sua estrutura produtiva, bem como se preocupou em desenvolver parcerias para atingir o mercado externo. Com isso, a Seara Alimentos parece seguir os passos das duas líderes, buscando conceituar-se como empresa de alimentos industrializados de mais elevado valor agregado.

Como se pode observar, esses movimentos de reestruturação acionária e patrimonial claramente diferem do padrão verificado na década de 70 e, pelo menos, até meados dos anos 80, que se caracterizava pela forte expansão da produção e do consumo nacional e pela aquisição de abatedouros independentes e menos eficientes pelas empresas nacionais que coordenavam a cadeia de forma integrada. Dessa forma, uma vez difundido o pacote tecnológico e organizacional e completada a ocupação dos principais espaços por parte da indústria surgida na Região Sul do País, observou-se, nos anos 90, um ambiente de: acirramento da competição, queda dos preços, forte aperto nas margens de lucro e freqüentes preocupações das associações de produtores com o controle da oferta (sem sucesso), especialmente de carne de frango, o que tem levado empresas de porte variado a problemas financeiros. Por outro lado, a década de 90 foi marcada pelo início da entrada de grupos estrangeiros na indústria de carnes e pelo início de lançamento de estratégias mais globais pelas principais empresas nacionais do setor, materializadas pelo estabelecimento de bases de distribuição no mercado externo. Um exemplo ilustrativo desse novo quadro foi a associação, recentemente anunciada (GM, 26 abr. 2001, p.B-20), entre Sadia e Perdigão para a criação de uma empresa comercial para exportações.

## 4 - Conclusão

A indústria brasileira de carnes de frango e de suínos teve, na década de 90, uma conjuntura de elevada competição, em face de dificuldades de exportação e do aumento da produção, o que se refletiu numa persistente queda dos preços reais das carnes de frango e de suínos ao longo do período. No caso da primeira, a produção brasileira cresceu fortemente, a uma taxa média de 9,1% a.a., mas o País perdeu participação no comércio mundial, caindo de 13% para 10% do total mundial exportado ao longo da década, direcionando, portanto, a produção para o mercado interno. No caso da carne suína, a produção brasileira cresceu à taxa média de 5,8% a.a., mas a participação do País na produção e no comércio mundial continua pequena (menos de 2%). Dentro desse contexto, ocorreram dificuldades financeiras em diversas empresas, inclusive de grande porte, tendo efeitos sobre a estrutura da indústria e sobre a linha de produtos.

Em primeiro lugar, foram observados movimentos de concentração e de globalização da indústria nos anos 90, principalmente no segmento de carne de frango, não só pelo aumento do comércio, mas especialmente no nível estratégico das grandes empresas quanto à estruturação da cadeia produtiva, incluindo a produção de linhagens e matrizes, sistemas de criação e

abate e unidades de distribuição nos mercados interno e externo. No Brasil, esses movimentos são evidenciados por ocorrências marcantes, tais como: as aquisições de empresas nacionais por parte de empresas estrangeiras, a anunciada implantação no País de uma unidade de criação de aves-avós por parte de um grande produtor mundial de linhagens e sua utilização como plataforma de exportação e também a crescente preocupação das empresas brasileiras em manter maior presença no Exterior, já se observando implantação de unidades de distribuição em outros países. Esses movimentos estratégicos da indústria brasileira iniciados nos anos 90 diferem do padrão observado nas duas décadas anteriores, que foi marcado pela ocupação do espaço nacional e pela difusão de um pacote tecnológico e organizacional, atualmente já concluída.

Em segundo lugar, quanto à distribuição regional da indústria, os dados mostram que, na década de 90, não ocorreu o esperado deslocamento da indústria para a Região Centro-Oeste. Apesar de essa região ter aumentado sua participação na produção de carne de frango, a Região Sul não apenas manteve, mas ampliou sua participação para mais de 50% da produção nacional nos segmentos de frango e de suínos. Na verdade, parte dos projetos anunciados para a Região Centro-Oeste ou não foi iniciada ou teve seu cronograma postergado pelo acirramento competitivo no mercado de carnes no Brasil durante a década e pelas dificuldades no mercado externo. Devido ao aumento da pressão competitiva, as empresas líderes preferiram a estratégia típica de indústrias de produtos diferenciados: maiores investimentos em diferenciação.

Por fim, outro aspecto marcante da reestruturação da indústria de carnes nos anos 90 foi o aprofundamento por parte do grupo de empresas líderes da estratégia de aproximação com seu mercado consumidor, não apenas mediante a diferenciação de produtos tradicionais à base de carnes, mas especialmente através da oferta ao mercado de novos produtos de maior valor agregado, à base de carnes ou não, como os pratos prontos ou semiprontos, preparados com carnes, queijos, peixes e massas. Essa estratégia das empresas líderes está levando-as a ultrapassarem os limites da agroindústria de carnes, ou de empresas frigoríficas, posicionando-as como empresas de alimentos no segmento de congelados. De forma coerente com essa perspectiva, essas empresas estão saindo de atividades a montante na cadeia produtiva, como os negócios com soja e derivados e o abate de bovinos, e investindo mais na rede de distribuição e em novas linhas de produtos finais.

## Bibliografia

- ANUALPEC: Anuário da Pecuária Brasileira (1999). São Paulo : FNP Consultoria e Comércio.
- BALZON, D. R. (2000). **Reestruturação das empresas líderes da indústria brasileira de carnes de suíno e frango na década de 90**. 105p. Dissertação (Mestrado em Economia). Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- CARVALHO JUNIOR, L. C. (1997). **As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícola e suinícola brasileiras**. 242p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- FAO (2000). **Statistical databases**. Disponível na internet.
- GAZETA MERCANTIL (2000/2001). São Paulo. Vários números.
- IBGE-SIDRA (2001). Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em: mar. 2001.
- MARTINELLI JUNIOR, O. (1999). **A globalização e a indústria alimentar: um estudo a partir das grandes empresas**. São Paulo : FAPESP. 198p.
- NICOLAU, J. A. (1994). **A organização das cadeias agroindustriais de arroz irrigado e frango de corte: uma abordagem de custos de transação**. 188p. Tese (Doutorado em Economia). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- REVISTA DE POLÍTICA AGRÍCOLA (1999). Brasília : Companhia Nacional de Abastecimento, v. 8, n. 3, jul./set.
- RIZZI, A. T. (1993). **Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria agroalimentar: o caso da indústria de frangos no Brasil**. Tese (Doutorado em Economia). Instituto de Economia, Universidade de Campinas, Campinas.
- SUTTON, J. (1998). Game theory and industrial policies. In: PHILIPS, L. **Applied industrial economics**. Cambridge, UK : Cambridge University. p.52-61.
- WILKINSON, J. (1993). **Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade na indústria de abate e preparação de carnes**. Campinas : MCT/FINEP/PADCT. Nota técnica setorial para o Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira.