

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANTÔNIO SOARES DE BARCELLOS JÚNIOR

**Análise Evolutiva da Indústria de Frigoríficos de Produtos
Suínos no Rio Grande do Sul do ano de 1950 até o ano de
2004: Declínio ou simples Concentração de Mercado?**

Orientador: Dr. Astor Eugênio Hexsel

São Leopoldo
2006

ANTÔNIO SOARES DE BARCELLOS JÚNIOR

Análise Evolutiva da Indústria de Frigoríficos de Produtos Suínos no Rio Grande do Sul do ano de 1950 até o ano de 2004: Declínio ou simples Concentração de Mercado?

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador : Dr. Astor Eugênio Hexsel

São Leopoldo

2006

ANTÔNIO SOARES DE BARCELLOS JÚNIOR

Análise Evolutiva da Indústria de Frigoríficos de Produtos Suínos no Rio Grande do Sul do ano de 1950 até o ano de 2004: Declínio ou simples Concentração de Mercado?

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

BANCA EXAMINADORA

Dr. Astor Eugênio Hexsel (orientador)

Dr. Adolfo Alberto Vanti

Dr^a.Cláudia Cristina Bittencourt

Dr. Alexandre Majola Gava

À minha esposa, por estar sempre ao meu lado, em todas as horas.

À minha mãe, por tudo que representa para mim.

Às minhas duas filhas e ao meu filho, como exemplo e estímulo para que se preparem continuamente.

Ao meu sogro, meu segundo pai.

Ao meu pai e à minha sogra (in memoriam), que estariam orgulhosos.

A Humberto Girardi, meu grande incentivador, amigo, sócio e patrocinador, por seu exemplo de conduta profissional e social, por seus ensinamentos, e a quem devo muito por ter chegado até aqui.

A Girardi Estratégias Corporativas, que foi e continua sendo uma grande escola para mim.

AGRADECIMENTOS

Ao Departamento de Administração da Unisinos, onde me graduei em 1986, retornando 20 anos depois, feliz, por ter feito a escolha certa.

Ao Corpo Docente da Unisinos, extremamente capaz, por todos os ensinamentos transmitidos no decorrer do programa de mestrado.

Ao meu orientador, Dr. Hexsel, por sua sabedoria, lucidez, paciência e interesse, lendo e relendo cada parte desta dissertação, sempre de forma séria, e, ao mesmo tempo, bem humorada.

À turma de colegas do mestrado, impagável, por combinar inteligência e irreverência, tornando prazerosa a convivência.

Ao Sr. Rogério Kerber, Executivo do Sindicato das Indústrias de Produtos Suínos do Rio Grande do Sul, que me recebeu inúmeras vezes, contribuindo de forma decisiva, com seus conhecimentos e disponibilização de dados e informações.

Ao Sr. Clóvis Baunhardt, do Frigorífico Excelsior, por sua gentileza em contribuir com seus conhecimentos e dados do Setor e de sua empresa.

À Rejane e Ilda, do SIPS, extremamente gentis, sempre pacientes, me ajudando a localizar dados, fontes e enviando informações de grande utilidade.

Ao Sr. Ênio Antonio Costi, do Frigorífico Costi, por sua ajuda importante, lembrando e contando fatos, passagens e particularidades do Setor de Frigoríficos.

À Carla Berto e Anderson Herzer pela grande ajuda com tabelas, gráficos, formatações e revisões.

RESUMO

O objetivo global deste estudo é proceder à verificação da evolução do Setor de Frigoríficos de Produtos Suínos Gaúchos desde o ano de 1950 até o ano de 2004. Neste sentido, a partir do Modelo das 5 Forças de Porter, serão analisados os fatos ocorridos com este Setor Industrial, buscando compreender as razões que fizeram com que o número de empresas concorrentes tenha sofrido uma diminuição tão significativa no período de pouco mais de 50 anos, bem como, a busca do entendimento das possíveis razões de sucesso daquelas que permaneceram no mercado, e se encontram atualmente competindo e disputando acirradamente na busca de um melhor *“market share”*. Acredita-se que a estratégia adotada e a correta utilização dos recursos, combinados com variáveis externas, muitas vezes de difícil controle, provavelmente possam ser ingredientes importantes para a busca de uma resposta. O aprofundamento destas análises e seus desdobramentos, portanto, se constituem como o eixo central desta pesquisa.

ABSTRACT

This study global objective is to proceed the evolution check of Pig Products Freezer Sector from Rio Grande do Sul since 1950 to 2004. In this way, according to the Model of Porter's 5 Powers, it will be analyzed the occurred facts with this Industrial Sector, looking for understanding not only the reasons which had made the number of contestant companies suffered a significant decreasing in the period around 50 years, but also, the possible success reasons from which continue in the market and find each other, nowadays, competing intensively on the search of a better market share. It is believe that the adopted strategy and the correct resources utilization, combined with external variables, many times with difficult control, probably can be important ingredients for the search of an answer. To make our knowledge deeper about this analysis and its branches, therefore, they constitute themselves as the central axis of this research.

ABREVIATURAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ABIOVE - Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais

AINCADESC - Associação das Indústrias de Carnes e Derivados no Estado de Santa Catarina

ASGAV - Associação Gaúcha de Avicultura.

BCG - Boston Consulting Group

CONAB - Conselho Nacional de Abastecimento

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PIB - Produto Interno Bruto

PE - Planejamento Estratégico

RBV - Resource Based View

ROI - Return of investment

SICADERGS - Sindicato das Indústrias de Carnes e Derivados do Estado do Rio Grande do Sul.

SINDICARNE - Sindicato das Indústrias de Carnes e Derivados no Estado do Paraná

SIF - Serviço de Inspeção Federal

SIPARGS - Sindicato das Indústrias de Produtos Avícolas do Rio Grande do Sul

SIPS - Sindicato das Indústrias de Produtos Suínos

SRF - Secretaria da Receita Federal

SWOT - Strengths (forças), Weaknesses(fraquezas) Opportunities (oportunidades), Threats (ameaças).

UBA - União Brasileira de Avicultura

VBR - Visão Baseada em Recursos

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1** - Número de frigoríficos com inspeção federal _____ p. 19
- Quadro 2** - Enquadramento de empresas por porte _____ p. 21
- Quadro 3** - Região Sul/Brasil – abate de suínos sob inspeção federal e estadual _____ p. 24
- Quadro 4** - Frigoríficos no ano de 1950 _____ p. 63
- Quadro 5** - Frigoríficos no ano de 2004 _____ p. 64
- Quadro 6** - Mix de produtos suínos em 1950 _____ p. 72
- Quadro 7** - Mix de produtos suínos em 2004 _____ p. 72
- Quadro 8** - Curva ABC por grupos de produtos (em %) _____ p. 75
- Quadro 9** - Produção de banha e óleo de soja no período de 1950 a 2004 (em 1.000 T) _____ p. 77
- Quadro 10** - Abates totais de suínos, frangos e bovinos no Brasil e RS, de 1950 a 2004 (em mil cabeças) _____ p. 80
- Quadro 11** - Produção brasileira de carne suína, de frango e bovina, de 1990 a 1999 (em toneladas por ano) _____ p. 84
- Quadro 12** - Consumo “per capita” de carnes, no Brasil, em Kg, de 1994 a 2003 _____ p. 86
- Quadro 13** - Evolução dos rebanhos, no Brasil, de 1950 a 2004 _____ p. 89
- Quadro 14** - Principais indústrias integradoras de suínos no Rio Grande do Sul (posição em 2005) _____ p. 97
- Quadro 15** - Abates de suínos da região sul (em mil cabeças) _____ p. 104
- Quadro 16** - Consumo de milho por setor, no Brasil, em 2004 (em %) _____ p. 105
- Quadro 17** - Custo de produção de suíno, por estado _____ p. 107

Quadro 18 - Produtividade de milho por estado, em kg / hectare _____	p. 108
Quadro 19 - Comparativo do custo de energia elétrica, em R\$ / Mgw _____	p. 110
Quadro 20 - ICMS de saídas, entre estados, para o Rio Grande do Sul. _____	p. 111
Quadro 21 - Custas de licenças ambientais em unidades de terminação _____	p.115
Quadro 22 - Custas de licenças ambientais em unidades de ciclo completo _____	p. 116
Quadro 23 - Custas de licenças ambientais, em R\$, entre RS e SC _____	p. 117
Quadro 24 - Frigoríficos catarinenses no ano de 2005 _____	p. 118
Quadro 25 - Frigoríficos paranaenses no ano de 2005 _____	p. 120
Quadro 26 - Curva ABC da participação sobre abates de suínos, por estado _____	p. 122
Quadro 27 - Empresas do ano de 1950 operando em 2004 _____	p. 123
Quadro 28 - Empresas que se retiraram do mercado entre 1950 e 2004 _____	p. 124
Quadro 29 - Mark up médio no varejo nos anos de 1996 a 1999 _____	p. 128
Quadro 30 - Volume de exportações de produtos e carnes suínas, em kg, de 1992 a 2004 _____	p. 131
Quadro 31 - Frigoríficos exportadores de 2002 a 2004 _____	p. 136
Quadro 32 - Análise Swot do Setor de Frigoríficos gaúchos _____	p. 146
Quadro 33 - Frigoríficos no ano de 1960 _____	p. 167
Quadro 34 - Frigoríficos no ano de 1970 _____	p. 169
Quadro 35 - Frigoríficos no ano de 1980 _____	p. 171
Quadro 36 - Frigoríficos no ano de 1990 _____	p. 172
Quadro 37 - Frigoríficos no ano 2000 _____	p. 173
Quadro 38 - Indicadores de desempenho da Sadia S/A _____	p. 180
Quadro 39 - Indicadores de desempenho de Irmãos Baumhardt S/A (Excelsior) _____	p. 183
Quadro 40 - Indicadores de desempenho da Avipal S/A _____	p. 187
Quadro 41 - Indicadores de desempenho da Perdigão S/A _____	p. 190

Quadro 42 - Indicadores de desempenho da Frangosul S/A _____ p. 193

Quadro 43 - Indicadores de desempenho do Costi S/A _____ p. 199

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz Swot e o contexto de formulação de estratégia_____	p. 26
Figura 2 - As cinco forças de mercado de Porter_____	p. 28
Figura 3 - Barreiras de entrada e saída x taxas de retorno_____	p. 31
Figura 4 - Esquema de estratégias genéricas de Porter_____	p. 44
Figura 5 - A cadeia de valor_____	p. 46
Figura 6 - Esquema de controle de desempenho_____	p. 53
Figura 7 - Localização dos frigoríficos gaúchos_____	p. 61
Figura 8 - Localização dos criatórios gaúchos_____	p. 92
Figura 9 - Densidade de suínos, por região, em 2004_____	p. 94
Figura 10 - Cadeia de valor para os frigoríficos gaúchos_____	p. 148

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1** - Interação de custo x diferenciação _____ p. 48
- Gráfico 2** - Abates de suínos e bovinos no Rio Grande do Sul, por década (em cabeças) _____ p. 82
- Gráfico 3** - Abates de frangos no Rio Grande do Sul, por década (em cabeças) _____ p. 83
- Gráfico 4** - Evolução da participação percentual de cada setor sobre a produção brasileira total _____ p. 85
- Gráfico 5** - Exportações de carcaças e cortes suínos, no Brasil e Rio Grande do Sul (em kg) _____ p. 133

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Roteiro de entrevistas_____	p. 162
Anexo 2 - Perfil dos entrevistados_____	p. 165
Anexo 3 - Quadro 33 - Frigoríficos no ano de 1960_____	p. 167
Anexo 4 - Quadro 34 - Frigoríficos no ano de 1970_____	p. 169
Anexo 5 - Quadro 35 - Frigoríficos no ano de 1980_____	p. 171
Anexo 6 - Quadro 36 - Frigoríficos no ano de 1990_____	p. 172
Anexo 7 - Quadro 37 - Frigoríficos no ano 2000_____	p. 173
Anexo 8 - Padrões de desempenho econômico financeiro dos frigoríficos_____	p. 174
Anexo 9 - Quadro 38 - O caso da Sadia S/A_____	p. 177
Anexo 10 - Quadro 39 - O caso do Frigorífico Irmãos Baumhardt S/A (Excelsior)_____	p.182
Anexo 11 - Quadro 40 - Desempenho econômico financeiro da Avipal S/A_____	p. 187
Anexo 12 - Quadro 41 - Desempenho econômico financeiro da Perdigão S/A_____	p. 190
Anexo 13 - Quadro 42 - Desempenho econômico financeiro da Frangosul S/A_____	p. 193
Anexo 14 - Quadro 43 – O caso do Frigorífico Costi S/A_____	p. 197

SUMÁRIO

1. O PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.1. Introdução	18
1.2. Objetivos	22
1.2.1. Objetivo principal	22
1.2.2. Objetivos secundários	22
1.3. Justificativa	22
1.4. Delimitação do estudo	23
1.5. Relevância do estudo	23
2. REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1. A análise ambiental com base no modelo de Porter	27
2.1.1. A intensidade da rivalidade entre a concorrência	29
2.1.2. A ameaça de novos entrantes potenciais	29
2.1.2.1. As barreiras de entrada e de saída	30
2.1.3. Os produtos substitutos	32
2.1.4. O poder de barganha dos fornecedores	32
2.1.5. O poder de barganha dos clientes	34
2.2. Indústrias fragmentadas	35
2.3. Indústrias em declínio	37
2.4. A estratégia competitiva	37
2.4.1. Conceitos de “estratégia” a partir de diferentes visões	37
2.4.2. A proposição de Porter	42
2.4.2.1. A liderança em custo	42
2.4.2.2. A estratégia de diferenciação	42
2.4.2.3. A estratégia de enfoque ou nicho	43
2.5. Elementos constitutivos	44
2.5.1. A cadeia de valor	45
2.5.2. A cadeia de valor na visão de Ghemawat	46
2.5.3. A curva de experiência	49
2.6. O ambiente interno e o modelo da Visão Baseada em Recursos	50
2.7. Análises econômicas e financeiras x vantagem competitiva	52
3. METODOLOGIA	53
3.1. Tipo de pesquisa	53
3.2. Unidade de análise e sujeitos de pesquisa	54
3.3. Tratamento dos dados	55
3.4. Limitações do método	55
4. O SETOR DE FRIGORÍFICOS DE PRODUTOS SUÍNOS GAÚCHO	56

4.1. Antecedentes históricos do setor de frigoríficos gaúcho	57
4.2. Evolução da participação de empresas gaúchas de 1950 a 2004	62
4.2.1. A evolução do mix de produtos do setor de frigoríficos	71
4.3. Fatores determinantes na evolução do Setor de Frigoríficos	75
4.3.1 Os produtos substitutos como fonte de alterações no setor	76
4.3.1.1. <i>O efeito óleo de soja na demanda de gordura animal</i>	76
4.3.1.2. <i>O efeito carne de frango na demanda de carne suína</i>	80
4.3.2. A integração como fonte de significativas alterações no setor de suínos	90
4.3.2.1. <i>O modelo de integração no papel de fornecedor</i>	95
4.3.3. A questão sanitária como fator de desenvolvimento do setor suinícola gaúcho	100
4.4. concorrência das indústrias suinícolas de Santa Catarina e Paraná à indústria gaúcha	103
4.4.1. O milho como fator de desvantagem em custo	104
4.4.2. A desvantagem em energia elétrica	109
4.4.3. Tributos como elemento de desvantagem competitiva	110
4.4.4. As licenças ambientais influenciando a posição dos custos	114
4.4.5. A posição das empresas de Santa Catarina e Paraná	118
4.5. O formato atual da indústria gaúcha	122
4.5.1. Redimensionamento do número e do porte das empresas gaúchas	123
4.5.2. Os clientes do mercado interno	127
4.5.3. Os clientes do mercado externo	130
4.5.4. As posições competitivas das empresas gaúchas	137
4.5.4.1. <i>A estratégia de diferenciação como alternativa</i>	138
4.5.4.2. <i>Estratégia com prioridade em custo</i>	141
4.5.4.3. <i>A estratégia de enfoque</i>	144
4.6. A análise Swot para o Setor de Frigoríficos	145
4.7. Proposição de modelo genérico da cadeia de valor para os frigoríficos	147
5. CONCLUSÕES	149
6. BIBLIOGRAFIA	156
ANEXO 1	162
ANEXO 2	165
ANEXO 3	167
ANEXO 4	169
ANEXO 5	171
ANEXO 6	172
ANEXO 7	173
ANEXO 8	174
Padrões para a análise de desempenho econômico e financeiro dos frigoríficos	174
ANEXO 9	177
O caso da Sadia S/A.	177
Desempenho econômico financeiro da Sadia S/A.	180
ANEXO 10	182
O caso do Frigorífico Irmãos Baumhardt S/A (Excelsior)	182
Desempenho econômico financeiro de Irmãos Baumhardt (Excelsior).	183
ANEXO 11	187

Desempenho econômico financeiro da Avipal S/A. _____	187
ANEXO 12 _____	190
Desempenho econômico financeiro da Perdigão S/A. _____	190
ANEXO 13 _____	193
Desempenho econômico financeiro da Frangosul S/A. _____	193
ANEXO 14 _____	197
O caso do Frigorífico Costi S/A _____	197
O desempenho econômico financeiro do Costi S/A. _____	198

1. O PROBLEMA DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentados o problema de pesquisa, os objetivos principal e secundários, a delimitação do estudo e sua relevância.

1.1. Introdução

O tema da pesquisa contempla a evolução da indústria frigorífica de produtos suínos no Estado do Rio Grande do Sul, a partir dos anos 50 até o ano de 2004. A pretensão é pesquisar sobre os fatos relacionados a este setor industrial que ocorreram ao longo deste período de tempo que são, no mínimo, intrigantes. Considere-se que na década de 50 existia no Estado do Rio Grande do Sul um número muito maior de frigoríficos do que atualmente, sendo que este processo de “fechamento” destas empresas ocorreu, de forma dramática, neste intervalo de tempo. Muitas destas empresas que acabaram por entrar em processo falimentar eram marcas tradicionais e consagradas no mercado. Diversos motivos podem ter sido os causadores da decadência destas marcas, entre os quais se podem citar: introdução de produtos substitutos, fatores relativos à perda de competitividade, má gestão, custos de acesso à matéria prima elevados, administração de natureza familiar (não profissional), agressividade da concorrência em micro regiões, debilidade financeira, entre outros tantos. Para se ter uma idéia da dimensão do problema, houve no período considerado um decréscimo da ordem de 52,3% no número absoluto de empresas presentes no setor, ou seja, nos últimos cinquenta anos, o número total de empresas participantes do setor diminuiu a menos da metade. Se comparado aos anos de 1960 e 1970, este percentual é ainda maior. Agravando o quadro, de 1950 a 2004, se forem considerados os movimentos de empresas entrantes e que se retiraram no estado gaúcho, aproximadamente 80 frigoríficos deixaram de existir.

Observe-se o quadro a seguir, para se ter uma idéia da dimensão do decréscimo do número de estabelecimentos no decorrer do tempo:

Quadro 1: N° de frigoríficos com inspeção federal

ANO	Número de Frigoríficos	Variação % por década
1950	44	-
1960	56	27,27 %
1970	50	(-10,72%)
1980	34	(-32,00%)
1990	22	(-35,30%)
2000	18	(-18,19%)
2004	21	16,66%

Fonte: Sips –RS, 2004.

A partir desta constatação, é possível questionar o que teria ocorrido com o setor. Quais foram os fatores que levaram à redução do número de empresas do setor? Este fato pode ser associado ao declínio do setor? Se houve declínio, quais as variáveis que estiveram envolvidas?

Sendo assim, este trabalho insere-se também em temática macroeconômica, comumente abordada na área de organização das indústrias, pois não se deterá apenas em aspectos específicos ou individuais de uma empresa, mas, acima de tudo, se propõe a analisar holisticamente as circunstâncias que permeiam este setor industrial e os fatos que supostamente contribuíram para que algumas empresas viessem a perecer, enquanto que outras conseguiram manter-se no mercado e obter crescimento.

Muito provavelmente, ao longo do tempo, as diversas empresas que compuseram o universo de concorrentes/competidores em nosso estado adotaram estratégias as mais diversas. As próprias estratégias de posicionamento (custo, diferenciação, enfoque, preço, suporte) possivelmente adotadas, abrem possibilidades diversas, e, evidentemente, acabam ocorrendo

desdobramentos que levam a circunstâncias antagônicas. Isto poderia explicar “a priori” o motivo porquê empresas de um mesmo setor, disputando o mesmo mercado, acabam obtendo resultados individuais diferentes umas das outras. Aspectos baseados na visão Porteriana do tipo “outside in” (foco de fora para dentro), combinados com a “VBR”, visão com base em recursos, “inside out” (foco de dentro para fora), são decisivos para o entendimento da evolução de qualquer setor industrial. As diferentes formas de gerir um negócio, a partir da consideração e combinação dos fatores e variáveis externas e internas, acabarão determinando o desempenho de cada participante do mercado. Isto, em última análise, é definitivo para discutir a sobrevivência ou extinção das empresas que compõe o Setor de Frigoríficos.

No presente estudo será considerado “Frigorífico” aquele estabelecimento que além de processar a carne suína, sob as mais diversas formas, realiza ou realizou em algum momento de sua existência, o abate de suínos vivos de forma autônoma.

“Abate”, por sua vez, é o ato de sacrificar suínos rigorosamente dentro das normas de higiene e controle sanitário, sendo regido pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF), no interior das instalações do frigorífico. Neste caso, a pressuposição é de que haja abate de suínos vivos, porém, para enquadrar-se na condição de frigorífico não há a necessidade de que a “criação de suínos” seja feita nas instalações do Frigorífico, podendo haver simplesmente a compra de suínos junto a criadores, que neste caso, assumem a condição de “fornecedores integrados” ou simplesmente fornecedores, quer seja de suínos ou de carcaças, a principal matéria prima da cadeia de valor suinícola.

Todo o universo compreendido por estabelecimentos considerados “salsicharias”, ou seja, produtores de produtos suínos embutidos (salsicha, mortadela, fiambres, salsichão), não serão incluídos neste estudo, pois, podem não ser ou não ter sido abatedouros, desenquadrando-se da condição de Frigorífico. Uma característica das salsicharias, normalmente é o fato de não estarem autorizadas para a realização de abates, além de se constituírem, na maioria das vezes, em empresas de menor porte, cuja linha de produtos se restringe a carnes processadas e embutidas, não possuindo, via de regra, produção de carnes in natura e salgadas. A cadeia produtiva destes estabelecimentos é, normalmente, de foco mais restrito, baseada numa linha de produtos via de regra menos abrangente.

No caso deste estudo, pretende-se descrever as principais variáveis da cadeia de valor do Setor de Frigoríficos, cujas empresas participantes possuam um sistema de produção vertical ou horizontal, iniciando o processo a partir do abate do suíno vivo até o estágio do produto final acabado e pronto para distribuição. Sendo assim, o critério para a inserção ou exclusão de salsicharias se dará em função de seu porte e sua importância no contexto de capacidade de produção do setor.

No que se refere ao significado de “porte” de um Frigorífico, adotar-se-á, como referência o critério da Secretaria da Receita Federal, que se resume no seguinte contexto:

Quadro 2: Enquadramento de empresas por porte

Receita bruta anual (em mil R\$)	Nº de empregados	Classificação (enquadramento)
Até 120 mil	Até 19	Microempresa
De 120 a 1.200	Até 19	Pequeno porte
De 120 a 1.200	De 20 a 99	Pequeno porte
De 1.200 a 24.000	De 20 a 99	Médio porte
De 1.200 a 24.000	De 100 a 499	Médio porte
24.000 em diante	De 100 a 499	Grande porte
24.000 em diante	Acima de 500	Grande porte

Fonte: SRF, 2002.

Uma vez que esteja delimitado, para este estudo, o significado de “Frigorífico”, pode-se iniciar uma reflexão sobre o problema de pesquisa. A principal questão a ser pesquisada remete às seguintes perguntas:

- Quais os principais fatores humanos, econômicos e tecnológicos que levaram à redução do número de empresas gaúchas, desde os anos 50 até os dias atuais?
- Como se deu o comportamento do Setor de Frigoríficos gaúchos em relação à evolução do tamanho do mercado até os dias atuais? Quais as possíveis relações do

“processo estratégico” com desaparecimento ou manutenção das empresas do setor?
Houve evolução ou involução da produção do setor?

- As estratégias genéricas adotadas pelas empresas do Setor de Frigoríficos gaúcho estiveram corretas? O que poderia ter sido feito de modo diferente? Houve alguma empresa que cresceu? A estratégia influenciou o resultado das empresas?

Estes questionamentos nos conduzem ao estabelecimento do objetivo principal desta pesquisa.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo principal

O objetivo principal deste estudo é analisar os principais fatores que influenciaram a evolução do Setor de Frigoríficos no Rio Grande do Sul ao longo dos últimos 54 anos, de modo que possa ser alcançado o entendimento das razões pelas quais o número de empresas decresceu de forma tão significativa.

1.2.2. Objetivos secundários

Como objetivos secundários, o presente estudo busca entender as características e configurações do setor de frigoríficos gaúchos, bem como as variáveis ocorridas durante o período analisado, avaliando a influência dos fatores externos e internos neste contexto.

Busca-se ainda, descrever o cenário atual do setor, bem como o posicionamento das empresas gaúchas em comparação ao cenário de outros estados, particularmente Santa Catarina e Paraná, que são os principais concorrentes.

1.3. Justificativa

A viabilidade desta pesquisa se dará em função da possibilidade de debater acerca das circunstâncias que levam as empresas do Setor de Frigoríficos de produtos suínos, e, portanto, o

próprio setor, a obter sucesso ou enfrentar dificuldades de mercado. Este estudo se justifica, portanto, por seu potencial uso como referencial para que as empresas do setor melhor se posicionem, bem como chame a atenção dos órgãos governamentais, para as possíveis ameaças advindas da suposta fragilização deste setor, além das próprias conseqüências sociais e econômicas ao Estado do Rio Grande do Sul.

O motivo por que foi feita a escolha de analisar um período equivalente há 54 anos (de 1950 a 2004), recai sobre o fato de que adotando tal amplitude, possivelmente ficará melhor compreendida a curva de diminuição do número de empresas e as mudanças de cenário ocorridas ao longo das décadas. Caso fosse analisado um período mais curto, as conclusões sobre as tendências do setor poderiam não atingir o grau de correção desejado. Apesar dos riscos e dificuldades para a obtenção de dados relativos a período tão extenso, acredita-se ter valido a pena enriquecer a pesquisa com o maior número de informações quanto foi possível.

1.4. Delimitação do estudo

Este estudo se propõe e analisar as características específicas do Setor de Frigoríficos de produtos suínos gaúchos desde a década de 50, portanto, a delimitação é regional, apesar de que, em momentos específicos, seja passível de comparações com o desempenho obtido pelo mesmo setor em outros estados da federação e no Brasil.

1.5. Relevância do estudo

O Setor de Frigoríficos gaúcho sempre possuiu um papel importante como fornecedor no abastecimento de gêneros alimentícios. Muitos dos alimentos consumidos diariamente tem por base a carne suína. Para exemplificar, podem ser enumerados produtos na forma de carne fresca (lombo, carré, costela, pernil, lingüiça frescal), salgada (couro, pé, orelha, rabo, toucinho), defumada (lingüiça, paios, costela, bacon), curada (salame tipo italiano, salamito, copa, lombo, lombo canadense), cozidas (presunto, apresuntado, mortadela, fiambre, pão de carne, lingüiça pré-cozida) e embutidos (salsicha, salsicha bock, salsichão, lingüiça, codeguin, morcela branca, morcela preta), gelatinas obtidas a partir do cozimento do couro e de torresmo (atualmente

melhor valorizado), entre outros. tantos, está presente na mesa do consumidor, fazendo parte da base alimentar do brasileiro, particularmente, neste caso, o gaúcho.

Além da importância geral mencionada acima, muitas micro regiões do estado gaúcho desenvolveram-se a partir da instalação destas empresas, através da geração de empregos e riqueza.

A produção mundial de suínos em 2001 atingiu a cifra de 92,6 milhões de toneladas, correspondendo a 42 % do total de carnes produzidas. O Brasil, por sua vez, produziu no mesmo ano 2,2 milhões de toneladas de carne suína, pelas quais, o Rio Grande do Sul foi responsável por uma parcela significativa. Sabe-se que, de 28,3 milhões de suínos abatidos no Brasil no ano de 2000, por exemplo, o Rio Grande do Sul participou com 50,7% do total, ou seja, 14,34 milhões de suínos, o que indica uma clara concentração e forte tradição gaúcha na produção daquela que é a principal matéria prima da cadeia de valor do Setor de Frigoríficos, colocando o Estado na condição de segundo maior produtor nacional em número de abates.

O quadro a seguir, mostra a importância do estado gaúcho no contexto da região sul, em relação a abates de suínos com fins comerciais, sob o regime de inspeção federal e estadual:

Quadro 3: Região Sul/Brasil - abates de suínos sob inspeção federal e estadual

Estado	Abates 1993	Participação %	Abates 2001	Participação %
RS	2.450.818	14,00	4.003.547	14,45
SC	4.494.584	25,68	6.391.076	22,90
PR	1.630.180	9,31	2.788.799	9,99
Outros Estados	8.924.418	50,99	14.717.578	52,75
Total da Reg. Sul	8.575.582	49,01	13.183.422	47,25
Total Brasil	17.500.000	100,00	27.901.000	100,00

Fonte: Sips/ RS, 2004.

Como se pode perceber, o Rio Grande do Sul possui importante relevância no contexto de produção de produtos cárneos suínos. Percebe-se também, a liderança do estado de Santa Catarina, que será alvo de análise por ocasião do tratamento das questões que envolvem a intensidade da rivalidade da concorrência, neste caso advinda de outros estados.

Outro fato relevante é que o Setor de Frigoríficos é gerador de empregos e renda, possuindo, normalmente, um papel importante na economia das regiões onde estão instaladas as empresas Frigoríficas. Um frigorífico de pequeno porte, como o Costi S/A, por exemplo, que se retirou do mercado no ano 2000, abria aproximadamente 200 postos de trabalho diretos, além dos indiretos, o que ilustra o impacto negativo causado na cidade de origem.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão expostos os principais conceitos teóricos que embasaram este estudo, no que se refere à evolução e aos desdobramentos sofridos pelo Setor de Frigoríficos de produtos suínos, no estado gaúcho.

A estratégia de uma empresa deve desenvolver-se com base em fatores externos e fatores internos (Andrews, 1980). A análise do ambiente externo revela ameaças e oportunidades que, associadas a recursos e capacidades da empresa, servem de guia para a definição do posicionamento estratégico. Assim sendo o desempenho competitivo de uma empresa dependerá do ambiente externo e de suas ações estratégicas.

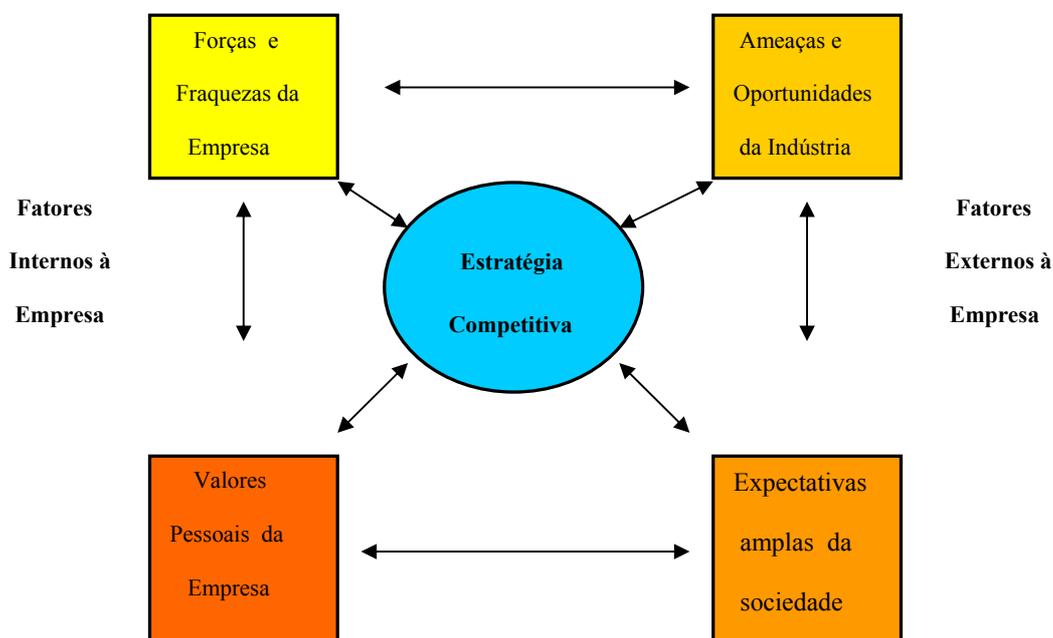
Uma situação de ambiente externo desfavorável ao longo de muitos anos indica que o setor entrou em uma fase de declínio, caracterizado por lucros baixos ou mesmo negativos e pela saída de muitas empresas do mercado. Embora o bom desempenho de uma empresa dependa muito de sua estratégia, neste contexto torna-se mais difícil alcançá-lo. Assim, para entender a evolução do Setor de Frigoríficos e das empresas Frigoríficas que nele se inserem, torna-se importante entender os fatores determinantes da situação ambiental e a estratégia das empresas que o compõem.

A questão que envolve a análise ambiental será analisada a partir do método SWOT, desenvolvida inicialmente pela “Escola de Design”, representada por Selznick (1957), que foi o

berço da teoria que buscava adequar as capacidades e competências internas às possíveis variáveis externas.

De forma ampla, portanto, o modelo de referência utilizado nesta dissertação é o conhecido modelo SWOT, que combina o ambiente interno e externo para a formulação estratégica, como pode ser visto na figura 1, a seguir.

Figura 1: Matriz Swot e o contexto de formulação de estratégia



Fonte: Porter, (1980).

Dada a circunstância acima, o referencial deste trabalho reúne-se sob dois grandes tópicos: o ambiente externo e a estratégia empresarial, que resulta dos fatores internos. (1980).

Para Andrews (1980), análise SWOT é a análise das forças e fraquezas (ambiente interno) e oportunidades e ameaças (ambiente externo).

De acordo com Hill e Jones (1998), uma empresa deverá escolher as estratégias que venham a favorecer a utilização de suas forças internas, explorando as oportunidades do ambiente externo, procedendo às devidas correções dos pontos fracos internos e prevenindo-se das possíveis ameaças externas, sem deixar de esquecer que o papel do “líder”, que cabe ao executivo máximo, é o de exercer a articulação do processo de condução à visão estratégica da empresa.

A análise do ambiente externo desenvolve-se a partir do modelo das Cinco Forças de Mercado, proposto por Porter (1980), que sugere a consideração de alguns fatores que serão decisivos para a obtenção de vantagem competitiva.

2.1. A análise ambiental com base no modelo de Porter

A importância do ambiente externo pode ser vista, por exemplo, pelo que aconteceu no mês de outubro de 2005, quando um foco de febre aftosa retirou do mercado internacional os estados do Mato Grosso do Sul, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, entre outros. Veja-se ainda os fatos ocorridos em relação à gripe aviária. São as ameaças, que para uns afetarão negativamente o desempenho, enquanto que para outros, passam a ser oportunidades de expandir suas fatias de mercado. Este tópico será abordado posteriormente, no desenvolvimento deste estudo, no momento da análise Swot do setor de frigoríficos.

Porter (1980), afirma que o ambiente externo de uma empresa pode ser analisado com base no entendimento da indústria onde esta empresa opera, a qual, por sua vez, deve ser compreendida a partir da avaliação de cinco forças competitivas de mercado.

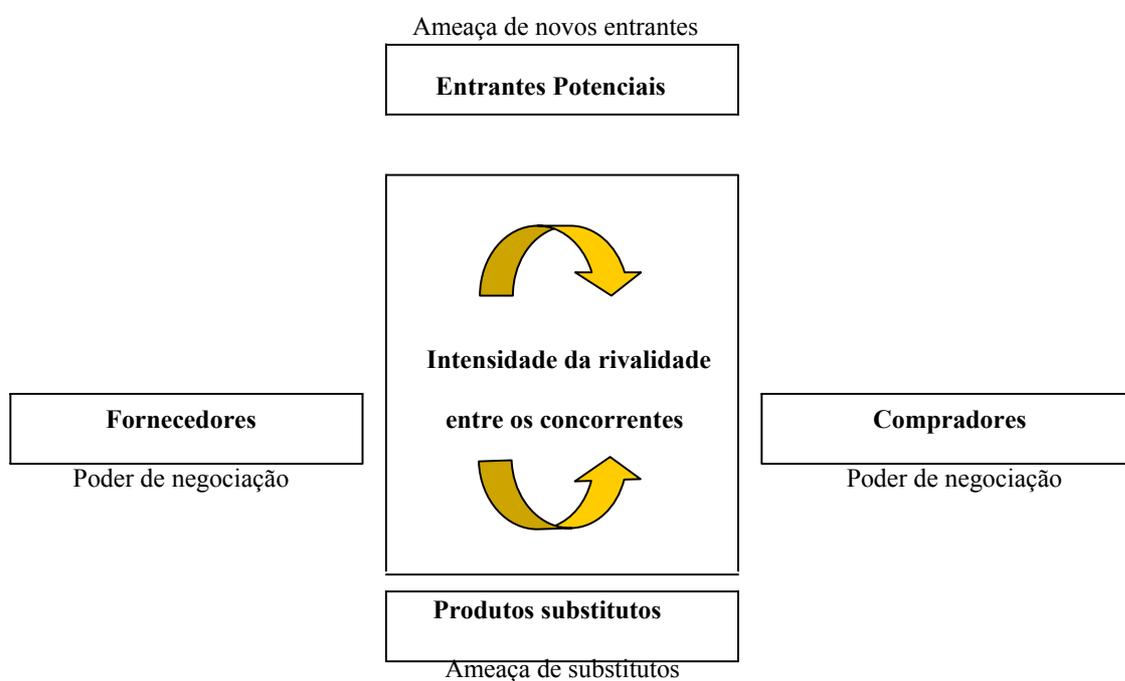
Deve ser ressaltado que tanto o modelo Swot quanto o modelo das Cinco Forças tem sido amplamente utilizados no entendimento do ambiente externo (Ghemawatt, 2000).

Ao propor a análise estrutural de indústrias, ou de setores industriais, a grande premissa a ser considerada é relacionar uma empresa ou setor ao seu meio ambiente, interno e externo, onde o principal aspecto envolvido é o concorrencial. As forças externas, por sua vez, tornam-se extremamente importantes, uma vez que são capazes de afetar todo o setor, composto pelas indústrias que nele competem.

Neste contexto, o modelo proposto por Porter (1980) se enquadra de forma consistente em relação a este estudo, e o maior ou menor grau de capacidade de cada empresa participante do setor em lidar com estas forças de mercado, serão decisivos no que concerne aos resultados individuais de cada participante, e, de modo global, para a avaliação do desempenho do setor.

A figura 2, apresentada a seguir, faz uma referência esquemática destas forças que interferem em uma indústria.

Figura 2: As cinco forças de mercado de Porter



Fonte: Porter, (1980)

2.1.1. A intensidade da rivalidade entre a concorrência

Esta força estabelece que, em um determinado mercado, quanto maior for a quantidade de concorrentes competindo entre si, tanto menores serão as possibilidades de obtenção de taxas de retorno elevadas. A rigor, a conjunção das cinco forças de mercado determinará o grau de intensidade desta rivalidade.

No caso do Setor de Frigoríficos, o número de competidores no mercado diminuiu substancialmente, no entanto, isto não significa necessariamente que as empresas Frigoríficas remanescentes não estejam rivalizando de modo intenso. Além disso, há que se considerar que existe a pressão de concorrentes a nível nacional, ainda que o estudo recaia sobre o desempenho do setor em solo gaúcho. Se consideradas as empresas de outros estados, a intensidade desta rivalidade acentua-se significativamente.

Aquelas empresas do Setor de Frigoríficos que se retiraram do mercado, certamente sofreram as ações da intensidade da rivalidade da concorrência em determinado momento, o que combinado com as demais forças, acabou impossibilitando a continuidade das operações.

De qualquer modo, verificar-se-á, a partir das próprias taxas médias de retorno dos Frigoríficos, o quanto a teoria se aplica à prática deste estudo. Para tanto, serão apresentados em anexo, casos exemplares de uma empresa do setor que se manteve no mercado por todo o período analisado e de outra cuja deficiência no desempenho acabou gerando sua retirada, além da líder de mercado e as principais seguidoras.

2.1.2. A ameaça de novos entrantes potenciais

Qualquer setor industrial, à exceção dos escassos monopólios, possui um maior ou menor número de concorrentes. A teoria do modelo das cinco forças leva a crer que, em uma determinada indústria, a qualquer momento há possibilidade de que novas empresas entrem para a disputa do mercado. Quando isto ocorre, estas empresas trazem nova capacidade produtiva e recursos para o âmbito da indústria, e, sem dúvida, desejam mais do que nunca consolidar uma

participação no mercado, saindo, então, da condição de entrantes e passando para a condição de concorrentes.

Em setores em que as barreiras de entrada são baixas, as margens de lucro tendem a ser baixas. Quando as barreiras de entrada são elevadas, normalmente as margens de lucro tendem a ser mais expressivas.

No caso do Setor de Frigoríficos, as barreiras de entrada podem ser consideradas elevadas, principalmente pela necessidade de um elevado aporte de recursos financeiros para instalar uma planta industrial e ainda pelo próprio mercado que já possui sua configuração e definição em termos de participação relativa. Talvez, a própria atratividade do setor seja baixa, o que pode despertar pouco interesse em novos investidores.

Da mesma forma, em todo o setor industrial, como no caso do Setor de Frigoríficos, em que ocorrer a retirada de empresas do mercado, há incidência de dificuldades em maior ou menor grau para a saída do mercado, em função dos problemas que ocorrem para encerrar as atividades de uma planta industrial. A esta situação denomina-se de “barreiras de saída”.

2.1.2.1. As barreiras de entrada e de saída

Porter (1980) delimitou uma relação entre as barreiras de entrada e as barreiras de saída com a rentabilidade de um negócio.

Em um mercado competitivo, a possibilidade de novos entrantes é sempre eminente.

As barreiras de entrada podem ser entendidas como as dificuldades impostas pelo próprio mercado à entrada de novos concorrentes. Quer seja pela elevada necessidade de investimento, ou ainda pelas “forças internas” desenvolvidas por aquelas empresas que se encontram já estabelecidas, as dificuldades podem ser maiores ou menores para que novos concorrentes se estabeleçam.

De outra parte, as barreiras de saída se constituem na maior ou menor dificuldade de uma empresa se retirar no mercado, normalmente influenciada por fatores que se referem a

custos elevados para liquidação do negócio, principalmente no caso de organizações que se encontrem em dificuldades, ou ainda pela dificuldade de liquidar ativos que podem ser altamente especializados, obsoletos ou de interesse restrito.

No caso dos Frigoríficos retirantes, ao longo do período analisado, estes fatores provavelmente estiveram presentes em muitos dos casos, onde as barreiras de saídas podem ter sido elevadas. Ainda hoje em 2005, pode-se citar o caso do Frigorífico Costi S/A, que teve suas atividades encerradas no ano 2000, e até hoje não conseguiu resolver sua situação falimentar pelo simples fato de não haver licitantes nos leilões de venda realizados, em virtude de uma série de fatores, como obsolescência de máquinas e questão dos impostos, por exemplo. O caso específico da trajetória do Frigorífico Costi S/A será tema a ser abordado na seqüência deste estudo.

Como foi dito, a princípio, entende-se que as barreiras de entrada para o Setor de Frigoríficos também devam ser relativamente altas, em função da necessidade considerável de investimento necessário para a montagem de um Frigorífico, aliado ao fato de que os concorrentes estabelecidos detêm fatias de mercado, e, para ceder posições, imporão severas retaliações.

Nesta linha de raciocínio, apresenta-se a figura 3, proposta por Porter (1980, p.39), onde se visualiza os prováveis níveis de retorno comparados às barreiras impostas.

Figura 3: Barreiras de entrada e saída x taxas de retorno

		Barreiras de saída	
		Baixas	Altas
Barreiras de entrada	Baixas	Retornos baixos (estáveis)	Retornos baixos (instáveis)-risco
	Altas	Retornos altos (estáveis)	Retornos altos (instáveis)-risco

Fonte: Porter, (1980)

Analisando-se pela lógica acima apresentada, tudo indica que o Setor de Frigoríficos está enquadrado em altas barreiras de entrada e saída e, portanto, obter retornos elevados, porém arriscados. No decorrer do estudo, por ocasião da análise de desempenho das rentabilidades médias do setor, será possível avaliar se tal conceito se verificará na prática.

2.1.3. Os produtos substitutos

Partir da premissa de que em um determinado setor industrial, em um período “X” de tempo, as linhas de produtos não sofrerão algum tipo de substituição pode se constituir em um engano fatal.

Ao longo das décadas, assistiu-se uma série de exemplos que corroboram a teoria. O disco de vinil foi substituído pelo CD, o DVD está gradativamente substituindo o vídeo cassete, a margarina vegetal substituiu parcialmente a manteiga, o adoçante ao açúcar, e assim por diante.

O fato é que, uma indústria deve estar permanentemente atenta à evolução tecnológica, às mudanças de tendência do gosto do consumidor, e, acima de tudo, aos movimentos da concorrência em desenvolver “produtos substitutos”.

No caso do Setor de Frigoríficos, como se verá no capítulo que tratará da análise evolutiva desta indústria, se verificará um exemplo clássico de substituição de produto. A banha de porco, principal produto do Setor de Frigoríficos por longo período, em determinado momento, passou a sofrer substituição gradativa pela entrada no mercado do óleo de soja, mudando completamente os rumos da cadeia de valor dos Frigoríficos, bem como o mix de produtos desta indústria. Esta situação será alvo de análise detalhada no transcorrer da pesquisa.

2.1.4. O poder de barganha dos fornecedores

Na relação das forças de mercado, pode-se considerar o poder de barganha dos fornecedores como um fator decisivo na composição dos custos internos de uma empresa

industrial. Em tese, quanto maior for o poder de um fornecedor (ou grupo de fornecedores) frente aos participantes de uma indústria, tanto maiores serão as possibilidades de aumento de preços ou mesmo de ameaças de retração no fornecimento de matérias primas, bens e serviços.

Via de regra, esta situação se agrava quando os fornecedores são em número reduzido, ou ainda com poder econômico superior aos seus demandantes. Empresas de menor porte, inseridas em uma indústria, também tendem a ter dificuldades, em razão do baixo volume de aquisição, a negociar com seus fornecedores em situação de vantagem. O inverso, ou seja, demandantes de maior porte, tendem a obter uma posição mais vantajosa na negociação com seus fornecedores, principalmente em função da escala elevada de compras, resultando na obtenção de preços melhores.

Porter (1980), afirma que um grupo fornecedor é poderoso mediante as seguintes condições:

- Quando é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que a indústria para a qual fornece;
- Quando não está sujeito a competir com produtos substitutos;
- Quando a indústria demandante não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- Quando o produto do fornecedor é um insumo importante para os negócios dos compradores;
- Quando os produtos dos fornecedores são diferenciados;

Estas relações de negociação frente a fornecedores podem, muitas vezes explicar as razões pelas quais algumas empresas de um setor industrial acabam por obter algum tipo de vantagem competitiva, particularmente aquelas que adotam a estratégia genérica de diferenciação por custo, podendo assim, praticar o menor preço final.

No caso dos Frigoríficos, esta relação certamente ocorre, mesmo por que, os portes das empresas diferem entre si e o acesso às fontes de matéria prima são mais ou menos acessíveis à este ou àquele.

O acesso à matéria prima, no caso dos frigoríficos, foi solucionado, por boa parcela das empresas participantes do setor através do modelo de integração com os produtores. Gomes (1992, apud Da Luz 2001) afirma que a integração na produção de suínos surgiu na década de 60 e tem se expandido constantemente, sinal de que o produtor vê vantagens nesta forma de relacionamento com o comprador da sua produção. O modelo de integração, pela sua importância, será alvo de análise por ocasião do estudo da cadeia de valor dos frigoríficos, bem como os demais tópicos.

2.1.5. O poder de barganha dos clientes

O poder de barganha dos clientes frente aos fornecedores pode ser um fator decisivo para o maior ou menor sucesso de uma empresa industrial inserida neste contexto. Estes clientes agem sempre na tentativa de forçar os preços para baixo e tentam jogar os fornecedores em uma guerra uns contra os outros, o que sacrifica, em tese, a rentabilidade final da indústria fornecedora.

Porter (1980) chama atenção para as principais variáveis a serem consideradas nesta relação, e que coloca um grupo comprador na condição de poderoso, entre as quais destaca:

- Os compradores estão concentrados ou são adquirentes de grandes volumes em relação às vendas totais dos vendedores;
- Os produtos adquiridos são percentualmente importantes em relação à seus próprios custos e vendas;
- Os produtos que ele compra da indústria não são diferenciados, havendo alternativas de outros fornecedores;

- As margens do grupo de clientes são baixas, o que força à busca de redução dos custos de compras;
- O grupo comprador tem elevado grau de informações a respeito da demanda, preços de mercado e custos dos fornecedores;

Particularmente, no caso do Setor de Frigoríficos, os principais grupos compradores (clientes) representados pelos grandes atacadistas e varejistas (supermercados), tendem a possuir um elevado poder de barganha frente a seus fornecedores. Estudos do SIPS (2001) mostram um dado surpreendente em relação ao poder dos grandes atacadistas e varejistas em Porto Alegre.

A partir dos anos 80, difundiu-se e fortaleceu-se gradativamente o conceito de supermercados (Rede Real ((já extinta)), Rede Zaffari, Rede Sonae, Rede Big, Rede Carrefour, entre outros), que passaram, por sua elevada capacidade de realizar negócios em volumes expressivos, a exercer um alto grau de poder de barganha frente às indústrias fornecedoras. Para se ter uma idéia deste poder, em Porto Alegre, por exemplo, a Rede Zaffari e Sonae juntas, respondem por aproximadamente 65% do faturamento de alimentos. Se acrescentado o Grupo Carrefour a cifra sobe a 90%. A partir deste dado, ainda que se refira não só a produtos suínos, pode-se ter uma idéia aproximada do grau de dificuldade que os Frigoríficos supostamente têm na relação de barganha com este grupo de clientes.

Porter (1980) também propõe que se estude uma indústria a partir da ótica da fragmentação e do declínio, cujo modelo teórico será discutido a seguir.

2.2. Indústrias fragmentadas

Com o intuito de particularizar a posição das forças competitivas, Porter (1980) as associa a diversas situações ambientais como, por exemplo, setores emergentes, setores fragmentados e setores na maturidade. A fragmentação está presente em muitos setores, tais como, móveis, calçados e erva mate, assim como no Setor de Frigoríficos. Julga-se, portanto,

que seja importante descrevê-la, por entender-se que seja tópico relevante na análise e compreensão do setor.

Os setores fragmentados caracterizam-se por um grande número de ofertantes e, também, de forma quase generalizada, pelo seu pequeno poder frente a fornecedores e clientes. Além disso, as parcelas de mercado de cada concorrente tendem a ser distribuídas entre todos, não havendo líderes absolutos em “market share”, ou seja, em participação de mercado. A fragmentação de uma indústria ocorre, geralmente, por serem baixas as barreiras à entrada de novos concorrentes. Resulta dessa situação um intenso processo competitivo e, por conseqüência, baixos lucros médios no setor. Diante desse quadro, o desempenho da empresa depende, de forma significativa, mais de seu posicionamento competitivo e menos do ambiente no qual se insere. Segundo Porter (1985), embora não haja uma proposta genérica que possa ser aplicada a todos os casos de setores fragmentados, alguns caminhos podem ser seguidos, de forma isolada ou conjuntamente, para melhorar o desempenho de uma empresa, destacando-se especialmente o aumento do valor adicionado e a especialização por produto ou por segmento.

Estudos do BCG sobre ambientes competitivos, segundo descrição de Kiechel (1981), entretanto, destacam que nos setores fragmentados embora sejam muitas as formas de se estabelecer vantagem competitiva, essas tendem a não ser sustentáveis diante das constantes tentativas de reprodução por parte da concorrência.

Outro aspecto importante a ser considerado, é que em indústrias fragmentadas, não existem grandes ganhos através de economia de escala ou curva de aprendizagem, bem como ocorre a ausência de vantagem substancial na negociação com fornecedores e compradores (Porter,1980).

No caso específico do Setor de Frigoríficos, o que ocorreu aparentemente foi um movimento oposto ao processo de fragmentação, pois, em vez de aumentar o número de concorrentes, houve uma diminuição de 56 para 21 empresas. Portanto, 35 empresas deixaram de competir no mercado.

Teoricamente, quanto maior for o número de empresas concorrendo em um determinado mercado, menores serão as margens de lucro. Por esta lógica, o setor de frigoríficos deveria, em tese, ter sofrido algum impacto positivo nas margens finais das empresas que se mantiveram

competindo. Esta análise será alvo de estudo posterior, quando os dados referentes ao desempenho do setor de frigoríficos forem apresentados.

2.3. Indústrias em declínio

A outra questão de análise que é relevante neste estudo é a avaliação da possibilidade do Setor de Frigoríficos ter sofrido ou não um “declínio”, ao longo do período analisado.

A fase de declínio de um negócio caracteriza-se no modelo do ciclo de vida como aquela em que as margens retraem-se, as linhas de produto sofrem uma redução, P&D e propaganda diminuem e o número de concorrentes se reduz (Porter, 1980).

Em casos de declínio, uma das estratégias recomendadas é a “colheita”, a partir do desinvestimento e geração máxima de fluxo de caixa, seguida de uma desativação. O Setor de Frigoríficos, visivelmente sofreu uma grande redução no número de empresas neste período, e, talvez, muitas das empresas retirantes tenham realizado “colheita” antes de se retirarem no mercado, porém, isto por si só e isoladamente, não pode ser considerado como prova de declínio. Outros fatores estão diretamente envolvidos, e serão trazidos à tona na ocasião da apresentação dos dados de análise e de desempenho do Setor e das empresas Frigoríficas.

2.4. A estratégia competitiva

Neste tópico discute-se a estratégia a partir das seguintes dimensões: conceitos básicos e as estratégias genéricas propostas por Porter.

2.4.1. Conceitos de “estratégia” a partir de diferentes visões

Neste estudo, como a ênfase recai sobre a relação da “estratégia” com os níveis de desempenho de um setor industrial e das empresas que o compõe, pretende-se delimitar alguns conceitos acerca do significado do termo “estratégia”, sob diferentes óticas, que podem ser úteis

para um entendimento holístico, apesar de que a “Escola de Posicionamento” de Porter (1980), seja a grande balizadora desta pesquisa.

A partir do crescimento dos mercados e das turbulências ambientais que passaram a ocorrer, isto na década de 50, as empresas passaram a sentir uma necessidade cada vez maior de estabelecer planos estratégicos capazes de nortear eficazmente as ações das empresas. Nesta ocasião, o próprio termo “estratégia” possuía um conceito não muito claro. Os dicionários definiam a palavra estratégia como sendo “a arte do general” ou ainda “a ciência e a arte de bem empregar as forças em tempos de guerra”. A analogia não se mostra incorreta, pois, em verdade, de lá para cá, a partir do crescimento e recentemente da globalização dos mercados, as empresas passaram a ser submetidas a verdadeiras batalhas estratégicas a fim de se manterem nos mercados, empregando inclusive, as táticas de alianças com o intuito de se fortalecerem.

Para Gracioso (1996), existem algumas “armas” consideradas como fundamentais para enfrentar a batalha, quais sejam:

- Tecnologia
- Capacidade financeira
- Recurso humano capacitado
- Capacidade produtiva
- Linha adequada de produtos e/ou serviços
- Política definida de marketing
- Canais corretos de distribuição
- Metodologia gerencial
- Capacidade administrativa
- Sinergia

Gracioso (1996) faz ainda uma referência ao planejamento estratégico como sendo um plano com vistas ao futuro, distinguindo-se dos níveis táticos e operacional por ser construído diretamente pelos escalões superiores, resultando em decisões que envolvem a utilização dos recursos da empresa, num horizonte de tempo de longo prazo, ou, no mínimo, de longo alcance. O planejamento estratégico de certa forma contraria a natureza humana, cuja tendência é evitar pensar demasiadamente no futuro, e, portanto, os dirigentes de empresas na condição de humanos, não seriam diferentes em sua grande maioria.

Ansoff e McDonnell (1984) definem estratégia como sendo um conjunto de regras facilitadoras para o processo de tomada de decisão e orientadas para o ajuste adequado do comportamento de uma organização. Para estes autores, há 4 regras distintas que devem ser consideradas:

- Padrões de medição, pelos quais o desempenho passado, presente e futuro de uma empresa possa ser medido;
- Regras que relacionam a empresa com seu ambiente externo;
- Regras de conceito organizacional, onde se estabelece os processos internos da organização;
- Regras de política operacionais, detalhando as atividades rotineiras da organização, em busca da eficácia.

Caravantes (1995) faz alusão à necessidade de um novo paradigma para a administração estratégica, em função da mudança dos cenários e de suas variáveis, cujo enfoque se baseia na competição mundial; competição entre múltiplos fornecedores em substituição aos cartéis; caráter empreendedor em substituição aos arranjos burocráticos; racionalidades econômicas e engenheirísticas em substituição às ciências comportamentais; grupos de trabalhos autônomos ocupando o espaço de sistemas hierárquicos rígidos; responsabilidade compartilhada em detrimento da responsabilidade legal.

Além destas premissas, afirma ainda que muitas das estruturas formais continuam agindo com base nas idéias de Adam Smith, publicadas há mais de 200 anos, que

desencadearam em estruturas organizacionais, às quais Weber (1968), denominou de “burocráticas”. Baseado nisto, propõe estratégia vinculada à reengenharia ou readministração, onde os planejadores adotam uma visão “empreendedora” em detrimento dos planos estruturados de forma burocrática.

Nesta mesma linha, Drucker(1993), afirma que para construir conhecimento produtivo através de planos capazes de produzir resultados, é necessário ter objetivos altos, ainda que a passos pequenos, mas com metas ambiciosas, definidas com total clareza e concentração. Coloca o “norte” da empresa como vetor de orientação capaz de evitar a perda do curso, ressaltando uma necessária e sistemática exploração de oportunidades para a mudança, além do emprego de tempo gerencial, combinando visão de médio e longo prazo com intervenções (ações) de curto prazo.

Na obra “The Rise and the Fall of Strategic Planning”, Mintzberg (1994), faz alusão à estratégia não simplesmente como um plano, uma direção a seguir, um guia para o curso das ações, mas, acima de tudo, entende estratégia como também sendo um “padrão ou tendência”, capaz de proporcionar consistência no comportamento e no resultado da organização ao longo do tempo. Neste caso, a estratégia está correta se a empresa obtiver resultados satisfatórios de modo continuado por diversos períodos sucessivamente.

Mintzberg (1994), um dos maiores críticos do processo de planejamento estratégico, o analisa sob uma ótica de decadência, atribuindo inadequação dos modelos de estratégia às características atuais das empresas e de suas rotinas.

Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000), atribuem o insucesso de muitas organizações ao empreenderem planos estratégicos à pouca base de conhecimentos das ferramentas adequadas empregadas por administradores, muitos dos quais recém saídos das Escolas de Administração.

De outro lado, Oliveira (1996) apud Girardi, diz que “o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, entretanto, a empresa tem meios e condições de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência”.

A inovação é um conceito que poderá ser abordado no presente estudo e pode ser suportado teoricamente a partir da visão de Schumpeter (1982), que afirma que o empresário é o maior responsável por promover as mudanças e inovações necessárias para que as constantes mutações na natureza das demandas de mercado possam ser satisfeitas. No caso do Setor de Frigoríficos gaúcho, é bastante provável que a permanência ou retirada das empresas do mercado que o compõe, tenham tido alguma relação com a maior ou menor capacidade em inovar, particularmente em aspectos tecnológicos e linhas de produtos, capazes de proporcionar ganhos de produtividade e diferenciais frente ao consumidor.

Outra base teórica que deve ser referendada envolve os aspectos de liderança e sua influência nos destinos das organizações. O trabalho de Hill e Jones (1998) pode ser utilizado para embasar teoricamente a importância que a liderança possui em relação ao processo de planejamento e estratégia. Para estes autores o papel do líder consiste em assegurar o comprometimento com a eficácia, facilitando e estimulando a colaboração, estabelecendo os padrões de qualidade, definindo as metas, criando mecanismos de incentivo, e, acima de tudo, exercendo a figura do “exemplo” na administração dos projetos, com o intuito de proporcionar bom ambiente para a construção de um forte elo de ligação entre o consumidor e a empresa.

A dissertação, “O desempenho dos produtores de suínos em uma Cooperativa da região centro oriental do Rio Grande do Sul: um estudo exploratório”, escrito por Da Luz (2001), faz um estudo exploratório a respeito da Cooperativa Languirú, detalhando a cadeia de valor deste frigorífico gaúcho, que será alvo de citação na presente pesquisa, uma vez que há entendimento de que sua análise, reflete de forma adequada, um exemplo que pode ser adotado de forma genérica em relação ao Setor de Frigoríficos.

Da mesma forma, a dissertação “Reestruturação do cooperativismo agropecuário no Rio Grande do Sul: os casos Cosuel e Coapel – anos 90”, faz referência ao caso da Cooperativa dos Suinocultores de Encantado (Dália), nos aspectos de reestruturação de seus processos, além de realizar análise de desempenho desta cooperativa a partir de seus índices de liquidez, que são importantes para o entendimento dos processos desenvolvidos pelo sistema cooperativista, e, portanto, poderão ser constituir em fonte de informações utilizadas no presente estudo.

2.4.2. A proposição de Porter

Para Porter (1980), estratégia é, acima de tudo, “posicionamento”, em relação à forma de atuar da empresa. Para este autor, uma empresa deve escolher uma, e apenas uma, das três estratégias genéricas possíveis, e direcionar suas ações em função desta escolha, na busca da vantagem competitiva e de uma melhor posição em seu mercado. Estas estratégias foram descritas da seguinte maneira:

- Liderança em custo
- Diferenciação
- Enfoque ou “nicho”

2.4.2.1. A liderança em custo

A estratégia de liderança por custo sugere que a empresa deve realizar todo o esforço no sentido de possuir custos totais menores do que a média do mercado ou setor em que atua, o que permitirá, em última análise, a prática do menor preço final de venda sem que para isto ocorram grandes sacrifícios nos resultados alcançados.

Para que uma empresa consiga posição de menor custo em seu mercado, deverá gerenciar de forma adequada e efetiva as frações de custos que corresponderão ao seu custo total. Este aspecto se explica a partir do modelo da cadeia de valor, como se verá oportunamente.

2.4.2.2. A estratégia de diferenciação

Uma segunda possibilidade de estratégia genérica proposta por Porter (1980), é a estratégia de diferenciação, que consiste em “diferenciar” o produto não com foco no custo, mas na “qualidade”, a partir da criação de algo que possa ser reconhecido pelo cliente como único, através de imagem da marca, tecnologia superior, personalização por encomenda, rede de

distribuição, estrutura física superior, entre outras. Esta estratégia normalmente permite a prática de um preço final superior à média do mercado. No caso dos Frigoríficos, podem-se citar os produtos nobres representados por Lombos e Pernis defumados, cujos preços são normalmente elevados, porém, a qualidade oferecida se comporta na mesma medida.

Da mesma forma, o “valor agregado pela diferenciação”, refletirá na Cadeia de Valor na fração correspondente à margem de lucro, uma vez que por um produto diferenciado normalmente há maior disposição do mercado consumidor a pagar um “sobre preço” pelo produto final.

2.4.2.3. A estratégia de enfoque ou nicho

A terceira estratégia genérica é a decisão da organização em operar por enfoque ou nicho, onde a empresa estabelece sua atuação em determinado “espaço” de um segmento. No caso dos Frigoríficos, por exemplo, há caso de um fabricante em Porto Alegre que se especializou na produção de lingüiça tipo calabresa apimentada, operando em enfoque por diferenciação, obtendo forte sucesso e reconhecimento por parte dos consumidores. O elevado grau de especialização, neste caso, é a premissa principal a ser considerada, e os lucros acabam sendo provenientes da própria opção adotada.

Pode-se considerar ainda aquela que seria uma quarta estratégia (hipoteticamente), qual seja a estratégia de “meio termo” ou “em cima do muro”. Na prática, porém, não pode ser considerada como uma estratégia, uma vez que se exemplifica pelos casos de empresas que não conseguiram operar claramente nem por custo, nem por diferenciação e tão pouco por enfoque. Isto conduz estas empresas a um processo de pobreza estratégica, refletindo negativamente nos lucros finais, que tendem a ser extremamente baixos ou inexistentes.

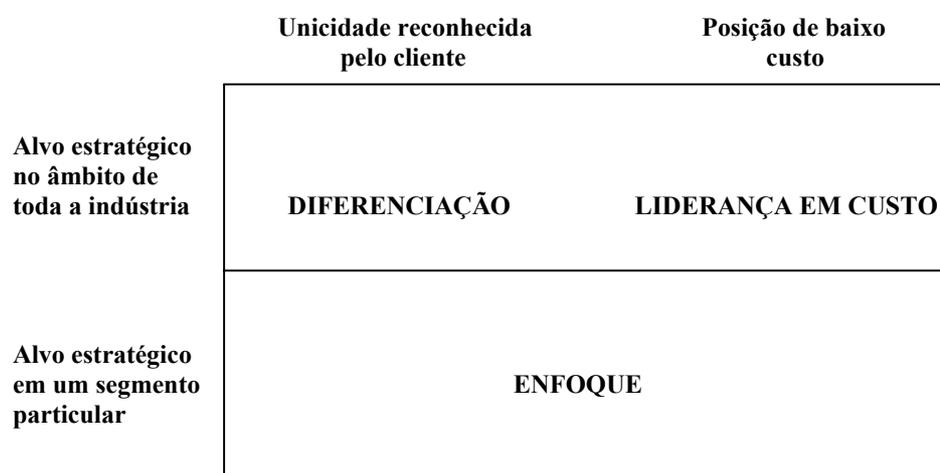
O que ocorre nas empresas “em cima do muro”, ou seja, aquelas que não definiram sua estratégia de modo genérico, é que normalmente não conseguem atender a clientes que compram grandes quantidades e que exigem preços baixos, a não ser que sacrifiquem literalmente suas margens de lucro para poder competir, ou, acabam perdendo boas transações com clientes que compram qualidade, por não possuírem padrão de diferenciação, ou ainda, não

estreitaram seu foco em um determinado nicho. Estas empresas operam hora de uma forma, hora de outra, tentando, em vão, cumprir seus próprios compromissos, numa atitude quase desesperada de se manterem no mercado.

Esta situação, quando ocorre nas organizações, costuma gerar um sentimento de total confusão operacional, que quase sempre acaba conduzindo a resultados catastróficos.

Esquemáticamente, estas estratégias podem ser representadas da seguinte forma:

Figura 4: Esquema de estratégias genéricas de Porter



Fonte: Porter, (1980)

2.5. Elementos constitutivos

Neste tópico discute-se um conjunto de conceitos relevantes para o entendimento da posição competitiva de uma empresa.

2.5.1 A cadeia de valor

Porter (1985), na obra “Competitive Advantage”, sugere a análise das posições de custo e diferenciação por meio da cadeia de valor, onde enfatiza e atribui importância em reagrupar funções nas atividades que são executadas com o objetivo de produzir, comercializar, entregar e fornecer assistência aos produtos, criando um elo de ligação entre as diversas atividades e a posição competitiva.

Sobre este tema, Porter (1989), refere que a cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa vir a compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes de diferenciação.

Uma empresa obtém vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata e melhor do que seus concorrentes.

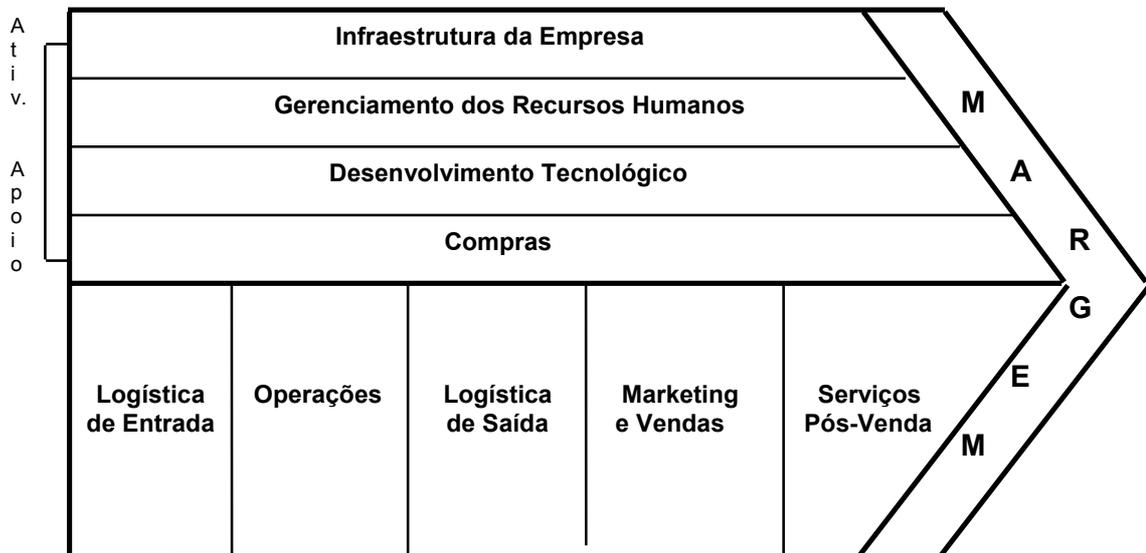
Vantagem competitiva ocorre quando uma empresa obtém taxas médias de retorno que se situam acima das taxas médias de retorno de todo o setor, de forma continuada em um período razoável de tempo. Neste caso, a ligação entre a cadeia de valor e os resultados finais se dá na medida em que cada uma das atividades executadas pela empresa ao longo do ciclo produtivo contribui para a posição relativa de custo, criando uma base para diferenciação que possa gerar maior valor agregado ou de menor custo para a prática do menor preço.

É comum que empresas concorrentes de um mesmo setor obtenham resultados diferentes umas das outras, e que algumas destas empresas muitas vezes tem obtido ganhos inferiores aos seus custos de capital, ao passo que outras têm conseguido criar maior valor.

No caso deste estudo, será feita uma análise no sentido de evidenciar de forma genérica quais são as etapas que compõe a cadeia de valor do setor. Para tanto, serão consideradas as operações com os principais insumos, as embalagens, as operações de fabricação, a logística de distribuição, o marketing e a margem de lucro. Certamente, as empresas frigoríficas possuem, em cada etapa, percentuais distintos entre si sobre os seus custos totais, porém, possivelmente possa ser estabelecido um modelo genérico, para efeito de entendimento de como se desenvolve a cadeia de valor do Setor.

Porter (1989), faz a análise genérica da cadeia de valor dentro dos seguintes conceitos:

Figura 5: A cadeia de valor



Fonte: Porter, 1985.

2.5.2. A cadeia de valor na visão de Ghemawat

Ghemawat (2001) aborda uma análise a respeito da cadeia de valor que pode ser importante para o entendimento de como se estrutura a cadeia de valor das empresas do Setor de Frigoríficos. De acordo com o autor, faz-se necessário um exame dos cenários intra-setoriais das empresas.

Via de regra, as empresas que conseguem obter retornos superiores às médias do setor onde atuam, costumam empregar estratégias corretivas em relação aos aspectos negativos estruturais dos setores em que estão inseridas.

Sob uma perspectiva histórica, Ghemawat (2000) afirma que os anos 60 se caracterizaram pela utilização da análise dos custos a partir da curva de experiência, entretanto, nos anos 70, este modelo de análise declinou parcialmente, trazendo, no entanto, uma

reformulação em dois aspectos. O primeiro aspecto deu-se pela maior atenção dispensada a uma desagregação dos negócios em componentes, a partir de uma avaliação mais detalhada do modo como os custos poderiam ser rateados em um processo produtivo. No segundo aspecto, os responsáveis pela formulação de estratégia passaram a considerar os direcionadores de custo muito além das questões envolvendo somente a experiência ou aprendizado.

Esta correção passou pela consideração da divisão dos custos em custos de materiais e insumos utilizados e custos agregados (valor agregado descontado as margens de lucro). Logicamente, o próximo passo foi desmembrar toda a estrutura de custos de um negócio em partes, avaliando o efeito de custo que cada uma destas partes refletia sobre o todo.

Assim, variáveis como fabricação, distribuição, marketing e vendas, assistência técnica, entre outras, passaram a ser avaliadas de forma separada, na tentativa de identificar que percentuais de custo cada uma das etapas “carregava” sobre os custos totais e sobre o preço de venda final.

A análise dos clientes passou a ser alvo de interesse dos estrategistas, que se deram conta que nem sempre oferecer preços baixos era a melhor forma de competir. O foco em formas diferenciadas de concorrer que pudessem permitir à empresa a cobrança de um “preço extra”, melhorando o desempenho e a satisfação dos clientes, se constituiu em alternativa. Outra variável passava pela redução dos custos internos, evidentemente.

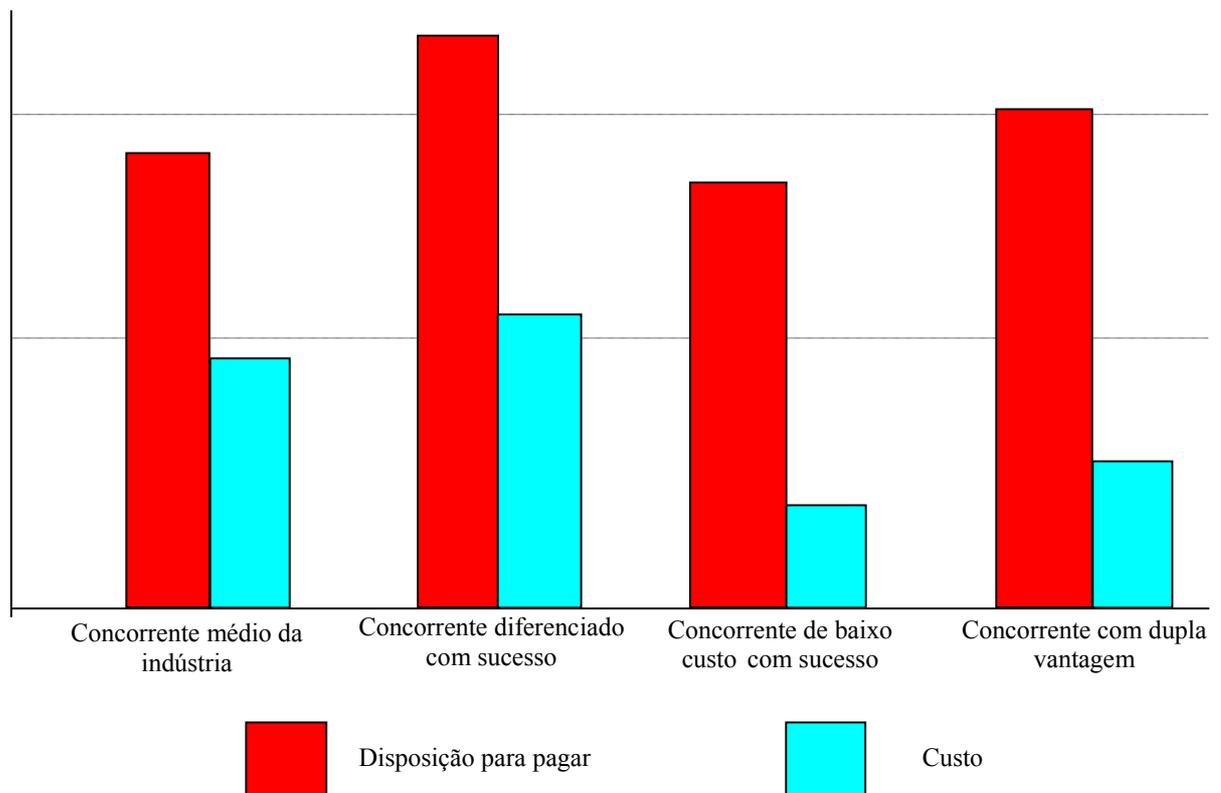
Porter (1985) reafirma que em alguns setores industriais não há espaço para a adoção de estratégia de enfoque ou diferenciação, como o caso dos mercados de commodities. Em outros casos, no entanto, o custo pode ter menor importância em face de características únicas do produto e dos compradores.

Os anos 90 trouxeram por fim uma tendência em que uma posição competitiva deve considerar a “tensão” existente entre custo e diferenciação, buscando sua associação, na busca da obtenção de maior valor agregado.

Descobrir até que ponto os clientes ou compradores estão dispostos a pagar mais pelo produto ofertado, e a equação da maior ou menor possibilidade de negociar com fornecedores, parece ser chave para a obtenção de um maior valor agregado final.

De forma genérica, o entendimento dos reflexos entre a interação de custo e diferenciação e a obtenção de maior valor agregado, refletindo na posição competitiva, pode ser demonstrado da seguinte forma.

Gráfico 1: Interação de custo x diferenciação



Fonte: Ghemawat (2000).

Em empresas que operam com commodities, a posição de baixo custo é essencial, pois dificilmente há disposição dos clientes em pagar mais, apesar de que as diferenças de custos internos entre os competidores, serão decisivas na formação dos seus resultados finais.

Em setores de indústria onde os produtos ofertados não são considerados commodities, como é o caso do Setor de Frigoríficos, a análise da cadeia de valor e a adequação dos custos em cada uma das etapas que a compõe, associado à análise da disposição por parte dos clientes em pagar mais ou não e de um gerenciamento eficaz na relação com os fornecedores, torna-se decisiva para o entendimento dos resultados finais de cada empresa participante.

2.5.3. A curva de experiência

Gracioso (1996) faz referência à Matriz BCG como capaz de demonstrar a importância que o conceito de portfólio de produtos atribui às participações de mercado elevadas, como fator relevante para a obtenção de margens de lucro igualmente altas. A matriz BCG evidencia a tendência de que quanto maior for a participação de mercado de uma empresa, tanto maior serão as possibilidades de melhores resultados, por economia de escala.

A curva de experiência, no entanto, reflete a combinação das economias de escala com os “ganhos de experiência”. Os ganhos de experiência, por sua vez, são medidos pela curva de experiência ou de aprendizado.

Pelo conceito da curva de experiência, a “experiência acumulada” ao longo do tempo por uma empresa tende a proporcionar uma redução nos custos unitários de produção independentemente do setor.

As premissas consideradas para a obtenção de uma curva de experiência são os custos unitários de produção e as quantidades produzidas acumuladas ao longo do tempo.

Quanto maiores forem as quantidades produzidas, tanto menores serão os custos unitários de produção. Em tese, a cada vez que a produção dobrar, haverá um impacto percentual de queda nos custos.

Uma curva de experiência a 90%, por exemplo, demonstrará que a cada vez que a produção dobrar, ocorrerá uma redução de 10% nos custos de produção. Neste caso, considerando-se a 10ª peça produzida como base “100” significa dizer que a 20ª peça produzida tenderá a custar 90% do custo da 10ª peça produzida, a 40ª peça produzida 80% do custo da 10ª,

e assim por diante, até um certo limite, mesmo que nenhum esforço deliberado seja feito em relação à diminuição de custos internos.

Portanto, este conceito baseia-se no impacto do “know how” que é adquirido ao longo dos anos, traduzido em segredos industriais, aprimoramento dos métodos de gestão, aprendizado estratégico, adequação de equipamentos e qualificação de equipe, por exemplo, o que possibilita a conquista de maiores fatias de mercado.

Uma vez que os efeitos de escala e de aprendizagem combinados são decisivos em relação à redução de custos, a adoção de uma estratégia que objetive a acumulação de experiência de modo mais rápido do que os concorrentes pode ser uma excelente alternativa, refletindo em uma possibilidade maior de obtenção de elevada participação de mercado, o que, em última análise, tende a proporcionar queda nos custos e conseqüentemente maiores taxas de retorno.

Esta teoria, possivelmente, possa ser relacionada aos Frigoríficos que se encontram atuando no setor estudado, mesmo porque existem casos de empresas atuando há muitas décadas no Setor.

2.6. O ambiente interno e o modelo da Visão Baseada em Recursos

Paralelamente, outra teoria, associada à “Escola Cultural”, cuja relevância neste estudo faz com que venha a ser citada, é a Teoria da Visão Baseada em Recursos, ou, Resource Based View (Penrose, 1959; Selznick, 1957; Wernerfeldt, 1984). Sem dúvida, esta teoria também contribuirá para o melhor entendimento da importância da correta utilização de recursos internos (ambiente interno) sobre o desempenho no âmbito das organizações, onde o enfoque recai sobre a eficácia da utilização dos recursos provenientes do ambiente interno delas próprias, a partir de suas capacidades e competências. Sem dúvida, o Setor de Frigoríficos, representado pelas empresas que dele fazem parte, ao longo do tempo, utilizou-se dos recursos internos de formas diferentes umas das outras, o que, certamente deve ter tido influência significativa sobre os diferentes resultados alcançados.

Desta forma, o modelo da VBR define que a estratégia deve necessariamente ser construída em função do somatório dos recursos de que a empresa dispõe. Para Wernerfeldt, (1984) as empresas devem concentrar suas atenções muito mais em uma carteira de recursos do que nas suas carteiras de produtos.

O modelo da VBR tornou-se mais conhecido a partir da obra “The Core Competence of the Corporation”, (Prahalad e Hamel, 1990), e, a partir de então, surgiram muitos modelos que passaram a descrever estratégia como um processo “não necessariamente deliberado”, mas com foco no ambiente interno e aprendizado construído naturalmente dentro da própria organização.

No texto de “Gaining and Sustaining Competitive Advantage”, Barney (1997), entende estratégia não necessariamente como um plano formal construído passo a passo, ressaltando a importância de entender o processo estratégico não somente considerando as ameaças e oportunidades do ambiente externo, mas também, e, principalmente, as implicações do ambiente interno da organização, através do monitoramento das forças e fraquezas existentes. O foco de atenção recai sobre as opções estratégicas que as empresas podem escolher ordenadamente para obter ganhos e sustentar vantagem competitiva.

Alinhado com a “Teoria da Visão Baseada em Recursos”, Barney (1997) enfoca as análises sobre as questões envolvendo diferenciação de produtos, alianças estratégicas e acordos tácitos, como alternativas de construção de estratégias. Nesta linha, sugere sutilmente que, muitas vezes, a ausência de estratégia formalizada de modo rígido é capaz de permitir uma maior flexibilidade e velocidade em caso de mudanças bruscas de cenários, sempre possíveis de ocorrerem. Um recurso ou capacidade da empresa só será valioso se reduzir custos ou aumentar a rentabilidade quando comparado com o que seria a empresa se não possuísse tais recursos (Barney, 1996, p. 146).

Recursos incluem todos os ativos, capacidades, processos organizativos, atributos da empresa, informação e conhecimento, controlados pela empresa e que lhe permitem conceber e levar ao cabo estratégias que melhorem sua eficiência e sua eficácia (Barney, 1991).

2.7. Análises econômicas e financeiras x vantagem competitiva

Complementarmente, no desenvolvimento deste estudo ocorrerão análises relativas ao desempenho do Setor de Frigoríficos. O resultado da estratégia adotada é avaliado pelos resultados financeiros obtidos, bem como pela vantagem competitiva obtida sobre os concorrentes. A base teórica para as análises econômico–financeiras recairá no uso de índices e coeficientes, visando avaliar o desempenho do setor em estudo analisando os resultados das empresas que dele fazem parte, nos aspectos relativos a taxas de retorno sobre o investimento (ROI), e a aspectos evolutivos de liquidez geral, margem sobre a receita líquida, endividamento sobre os ativos, evolução da receita líquida e do patrimônio líquido, bem descritos por Silva (1996), na obra “Análise Financeira de Empresas”, por Matarazzo (2003), “Análise Financeira de Balanços”, bem como no trabalho de Ross, Westerfield e Jaffe (1995) no livro Administração Financeira – Corporate Finance.

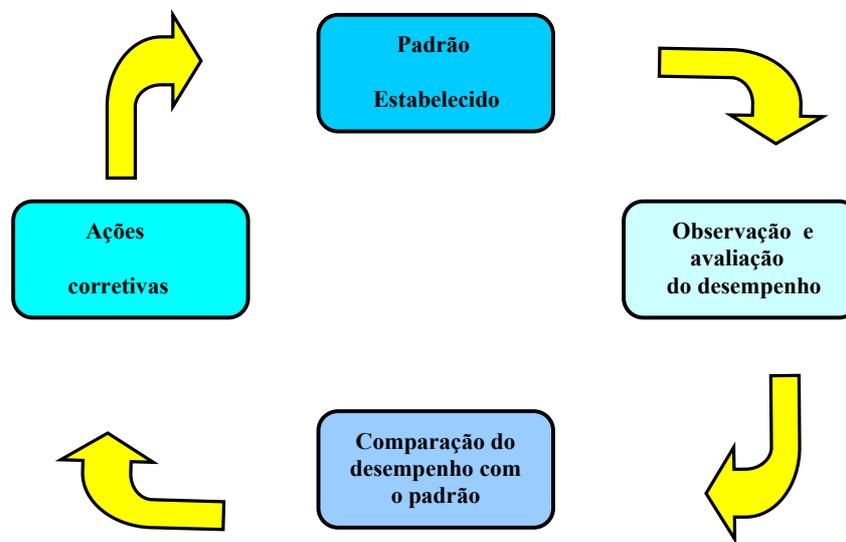
Para Matarazzo (2003), *“um índice econômico-financeiro é como uma vela acesa num quarto escuro”, pois permite evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa.*

A técnica de análise de demonstrações financeiras será empregada, a partir da obtenção de dados secundários dos órgãos de classe do Setor de Frigoríficos além de dados de balanços patrimoniais e demonstrativos de resultados de empresas frigoríficas. Sabe-se, porém, que muitas das empresas já não mais existem, e este fator poderá se constituir em um forte limitador para a obtenção de informações nos graus que seriam ideais. A finalidade desta análise será no sentido de tentar relacionar como evoluiu (ou involuiu) o setor em termos de volume, e qual foi o impacto causado nos resultados das empresas que permaneceram competindo. As análises de desempenho de empresas do setor encontram-se anexadas à dissertação.

No que se refere aos padrões de controle de desempenho, uma vez que a estratégia adotada conduz aos resultados decorrentes de sua eficácia, faz-se necessário estabelecer mecanismos de controle que sejam capazes de permitir a manutenção das ações ou, se necessário, proceder as devidas correções de rumo.

Esquemáticamente, o controle de desempenho deve obedecer às circunstâncias apresentadas na figura 6.

Figura 6: Esquema de controle de desempenho



Fonte: Girardi, (2001).

3. METODOLOGIA

Este projeto de pesquisa será construído com base nas seguintes variáveis:

- Taxionomia da pesquisa (quanto aos fins e aos meios)
- Delimitação dos sujeitos pesquisados
- Métodos de coleta e tratamento dos dados obtidos
- Limitações do método empregado

3.1. Tipo de pesquisa

A pesquisa será realizada baseada no modelo de taxionomia que foi proposto por Vergara (1997), obedecendo aos critérios quanto aos seus fins e aos seus meios.

No que diz respeito aos fins este estudo é classificado como um trabalho de análise descritiva, pois se propõe tão somente a descrever como se deu o processo de evolução ao longo do tempo da indústria de frigoríficos gaúchos.

Este estudo utiliza-se do método de estudo de caso de um setor industrial, a partir de pesquisa de natureza qualitativa, com pesquisa exploratória, valendo-se de dados predominantemente secundários, porém, em alguns casos com o uso de dados primários.

A coleta de dados será feita de forma longitudinal, pois o período de tempo se relaciona a dados dos últimos 54 anos do setor industrial pesquisado.

Os meios empregados para a coleta de dados da pesquisa serão:

- Meios bibliográficos: a partir da utilização de livros que possam embasar o problema de pesquisa proposto, além de artigos científicos e não científicos, técnicos e não técnicos, publicações, jornais e revistas especializadas.
- Meios eletrônicos, através de pesquisas realizadas por internet.
- Entrevistas pessoais, com perguntas abertas, realizadas junto aos representantes atuais do sindicato patronal do setor e demais órgãos de classe, além de presidentes e/ou diretores e ex-presidentes e/ou ex-diretores de frigoríficos. As entrevistas serão gravadas e editadas, com intuito de facilitar a tabulação dos dados colhidos.
- Contatos telefônicos.

3.2. Unidade de análise e sujeitos de pesquisa

A unidade de análise é a indústria, sendo assim, o foco do trabalho recai sobre o desempenho global do setor como um todo, representado pelo somatório dos resultados individuais de cada empresa participante/concorrente.

São considerados objetos ou sujeitos deste estudo o setor de frigoríficos, e, por consequência, secundariamente, todas as empresas que se enquadraram ou se enquadram na condição de “Frigoríficos”, anteriormente definidos, independentemente do porte de cada um, seja nos aspectos físicos, de faturamento, número de funcionários ou nível de produção em toneladas.

Também são considerados sujeitos da pesquisa os três entrevistados. Todos eles são “experts” no tema deste estudo, com larga experiência no papel de dirigentes de frigoríficos gaúchos, e emitiram suas opiniões acerca dos mais diversos tópicos abordados ao longo desta pesquisa.

3.3. Tratamento dos dados

Os dados qualitativos serão tratados pelo método que considera a análise dos conteúdos. Os dados quantitativos serão submetidos basicamente à análise de médias do setor, em suas diversas naturezas, e apresentados a partir de quadros, figuras e gráficos, que facilitem a compreensão dos dados apurados em relação aos fatos ocorridos com o setor e com as empresas pesquisadas, devendo ser ainda, analisados os aspectos estratégicos, econômicos e financeiros.

3.4. Limitações do método

Este estudo propõe-se a analisar as indústrias de um único setor do Rio Grande do Sul, que são os Frigoríficos de produtos suínos.

Muito embora tenham sido tomados todos os cuidados no levantamento dos dados, uma significativa parcela das empresas que serão citadas e analisadas ao longo da pesquisa não existem mais, o que leva à dependência, nestes casos, da utilização de dados secundários muitas vezes antigos.

A análise recai sobre apenas uma parte da indústria brasileira e gaúcha, tendo caráter estritamente regional, apesar de eventuais comparações com dados referentes a outros estados ou mesmo a nível nacional.

Foi extremamente difícil, também, resgatar informações junto a antigos dirigentes de empresas que entraram em processo de decadência, e, por esta razão, tal tentativa, foi realizada em apenas um caso exemplar.

A dificuldade de obtenção de séries temporais mais extensas referentes à produção de óleo de soja, de abates de frangos e de bovinos, no Brasil e no Rio Grande do Sul, também se constitui em limitação, uma vez que as análises comparativas ficam restritas, parcialmente, a um período de tempo menos extenso.

O fato das empresas terem sido escolhidas pelos critérios anteriormente descritos, elimina a aleatoriedade da pesquisa, o que impede que qualquer inferência seja feita para casos ocorridos em outros estados, a partir das conclusões obtidas.

4. O SETOR DE FRIGORÍFICOS DE PRODUTOS SUÍNOS GAÚCHO

A indústria de frigoríficos é uma das mais importantes do Rio Grande do Sul, e contribuiu de modo decisivo para o desenvolvimento das diversas regiões do estado onde se instalou. Sofreu, no entanto, ao longo dos anos, como será visto neste estudo, profundas modificações, que culminaram na configuração da indústria atual.

Para seu melhor entendimento, apresenta-se inicialmente um breve histórico deste setor, antes de analisar os fatores que influenciaram a evolução do Setor de Frigoríficos gaúchos ao longo dos últimos 54 anos.

4.1. Antecedentes históricos do setor de frigoríficos gaúcho

Frigorífico, do latim “frigoríficus”, quer dizer “que mantém frio”. Portanto, as indústrias de frigoríficos são aquelas que se propõem a estocar carnes in natura ou industrializadas para fins de comercialização.

As primeiras instalações de frigoríficos de bovinos, no Rio Grande do Sul, se deram a partir do declínio do mercado do charque, bem como da necessidade dos pecuaristas de rever o direcionamento da produção de gado. No caso dos frigoríficos de produtos suínos o estabelecimento da indústria se deu por outros motivos.

A vinda dos imigrantes alemães ocorrida de 1824 a 1840, e, posteriormente, a vinda dos colonos italianos em 1880, trouxe novos costumes de vida e de alimentação, onde a criação de suínos passou a ser uma alternativa para a sobrevivência das famílias imigrantes.

As duas áreas de colonização alemã e italiana especializaram-se na produção de gordura de porco, a banha, produzida artesanalmente e vendida às vilas e cidades. Posteriormente, entre o final do século XIX e início do século XX, o crescimento da demanda fez com que surgissem os primeiros equipamentos que permitiram o início do processo de produção industrial. É justamente pela evolução artesanal/manufatureira para uma produção em escala, da indústria da banha, que surgiram os primeiros frigoríficos gaúchos, particularmente nas regiões norte e nordeste do estado. A banha passou a ser, então, um dos principais produtos do Rio Grande do Sul.

A cultura do milho, por sua vez, foi orientada para a produção de porcos, com finalidade de produzir banha, pois, o rendimento com a venda da gordura animal era maior do que com a venda do grão.

As refinarias de banha (futuros frigoríficos) marcaram a ascensão de um importante ramo manufatureiro em nosso estado, e, os donos destes empreendimentos logo se tornaram parte da classe burguesa da época. Palú (2000) descreve que em São Sebastião do Caí, por exemplo, em 1902, a refinaria de Adolfo Oderich já operava em grande escala, resguardadas as potencialidades da época. Em 1905, o salame tipo italiano já era produzido no estado gaúcho e vendido em São Paulo.

Apesar de terem sido popularizadas por volta da década de 30/ 40, as câmaras frias são referidas em 1914, em uma empresa de Caxias do Sul, a Dalla Pasqua e Duvina, que produzia presuntos crus.

Naquele tempo, no início do século XX, com o surgimento das empresas, houve um grande impulso no povoamento e na economia destas regiões, com geração de emprego e renda, num momento em que o parque industrial possuía poucos estabelecimentos. A chegada dos imigrantes foi, portanto, um fator importante para a diversificação e fortalecimento da economia gaúcha, que até então era embasada quase exclusivamente na pecuária.

No Brasil, foi com o navegador Martim Afonso de Souza, que vieram os primeiros porcos para o litoral paulista (São Vicente), no ano de 1532. Estes animais pertenciam às raças da Península Ibérica.

Porém, somente no início do século XX iniciou-se o processo de melhoramento genético, através da importação de animais das raças Berkshire, Tamworth e LargeBlack, da Inglaterra, e posteriormente das raças Duroc e Poland Chine. Em 1930/40 chegaram no país as raças Wessex e Hampshire, em 1950 o Landrace, e na década de 60, o Large White. O melhoramento genético mostrava-se inovador com a entrada dos primeiros animais híbridos da Seghers e PIC, na década de 70.

O acúmulo de gordura característico da raça suína, fez com que passasse a ser o animal ideal para o homem, já que lhe fornecia grande quantidade de banha (energia) e carne (proteína), sendo este o aspecto desejado até a década de 60, pois sem meios de refrigeração difundidos de modo abrangente, a banha era um bom meio de conservar alimentos. Nas décadas de 50 e 60, o suíno apresentava aproximadamente 60% de gordura em sua carcaça e em torno de 40% de carne magra.

A partir da década de 60, por força de mercado e através de pesquisa genética, começou o trabalho para desenvolver um animal que atendesse à nova exigência do mercado consumidor, ou seja, um animal mais muscular e menos gorduroso, o que levou a uma profunda mudança nas características dos suínos.

A camada de gordura de um suíno nos anos 60 possuía uma média de 60 a 70 mm de espessura de toucinho, caindo para 28 a 30 mm nos anos 80 e atualmente gira em torno de somente 8 a 10 mm . O teor de gordura por carcaça, atualmente, é de aproximadamente 30% de gordura e de 70% de carne magra. Por outro lado, o teor de proteína da carne suína em 1960 era de aproximadamente 16 %, subindo para 20% na década de 80, e, atualmente, se encontra em torno de 26%. Veja-se a importância que o uso da tecnologia genética possui no contexto de produção.

Em relação aos métodos de criação, nas décadas de 50/60, os suinocultores da época mantinham seus animais criados ao ar livre, em mangueirões, via de regra localizados próximos a córregos. Os animais eram soltos após a colheita das lavouras de milho, o que permitia um aproveitamento de todo resíduo da cultura, e, por ocasião da proximidade de uma nova safra, os suínos eram novamente confinados para terminar de “engordar”, alimentados com milho, abóbora e pasto, ou eram vendidos para o abate. O tempo necessário para o abate era de dois anos.

O valor do suíno era relativamente bom. Palú (2000) refere que com a venda de trinta suínos por ano, uma família de sete pessoas se sustentava, pois o rendimento equivalia a 60 salários mínimos. Conta ainda que, em 1972, com a venda de um porco de 86 quilos, vendido por 220 cruzeiros, foi possível comprar uma espingarda de caça, 25 cartuchos de metal, uma lanterna inox, uma camisa, sobrando ainda 12 cruzeiros. Hoje, para realizar uma compra semelhante, seriam necessários aproximadamente três salários mínimos. Estes exemplos, no entanto, são depoimentos colhidos junto à um produtor, o que pode se constituir em uma informação de precisão duvidosa, valendo, porém, como ilustração.

Havia também os intermediários que compravam o milho do produtor, adquiriam os suínos dos criadores, para realizar a engorda final e a venda posterior aos frigoríficos.

Nos anos 50 e 60, os grandes mercados para a banha produzida no estado eram os estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Na época, a malha rodoviária era precária, o que fazia com que as viagens de ida e volta levassem em torno de 25 dias, uma vez que as estradas eram de “chão batido”, até São Paulo, por exemplo.

Os caminhões da época, Ford e Chevrolet, carregavam apenas sete toneladas. As carretas com capacidade para 23 toneladas surgiram somente por volta de 1966.

Nesta mesma época, a Sadia já se utilizava de transporte aéreo fretado em finais de semana, para levar seus produtos à sua Central de Distribuição localizada em São Paulo, o que demonstra seu pioneirismo em técnicas de logística e distribuição, em um período onde os demais concorrentes se utilizavam do transporte terrestre e fluvial/marítimo.

Com o passar dos anos, a partir da expansão e modernização dos mercados, os criatórios modernizaram-se, principalmente pelo surgimento do modelo de integração entre o criador e a indústria, o que levou a suinocultura e a indústria brasileira e gaúcha a atingir um estágio de desenvolvimento genético e tecnológico, cujos índices de produção nada devem na comparação com os índices médios mundiais.

Até a década de 70 a indústria de produtos suínos era uma atividade com duplo propósito, em função de estar vinculada à produção de banha e carne. A partir do avanço da soja e com o surgimento de hábitos alimentares que passaram a considerar a carne suína como uma fonte de proteína com altos teores de colesterol, a indústria passou a enfrentar forte concorrência, particularmente do setor de frangos e do óleo de soja, o que afetou o desempenho da indústria como um todo.

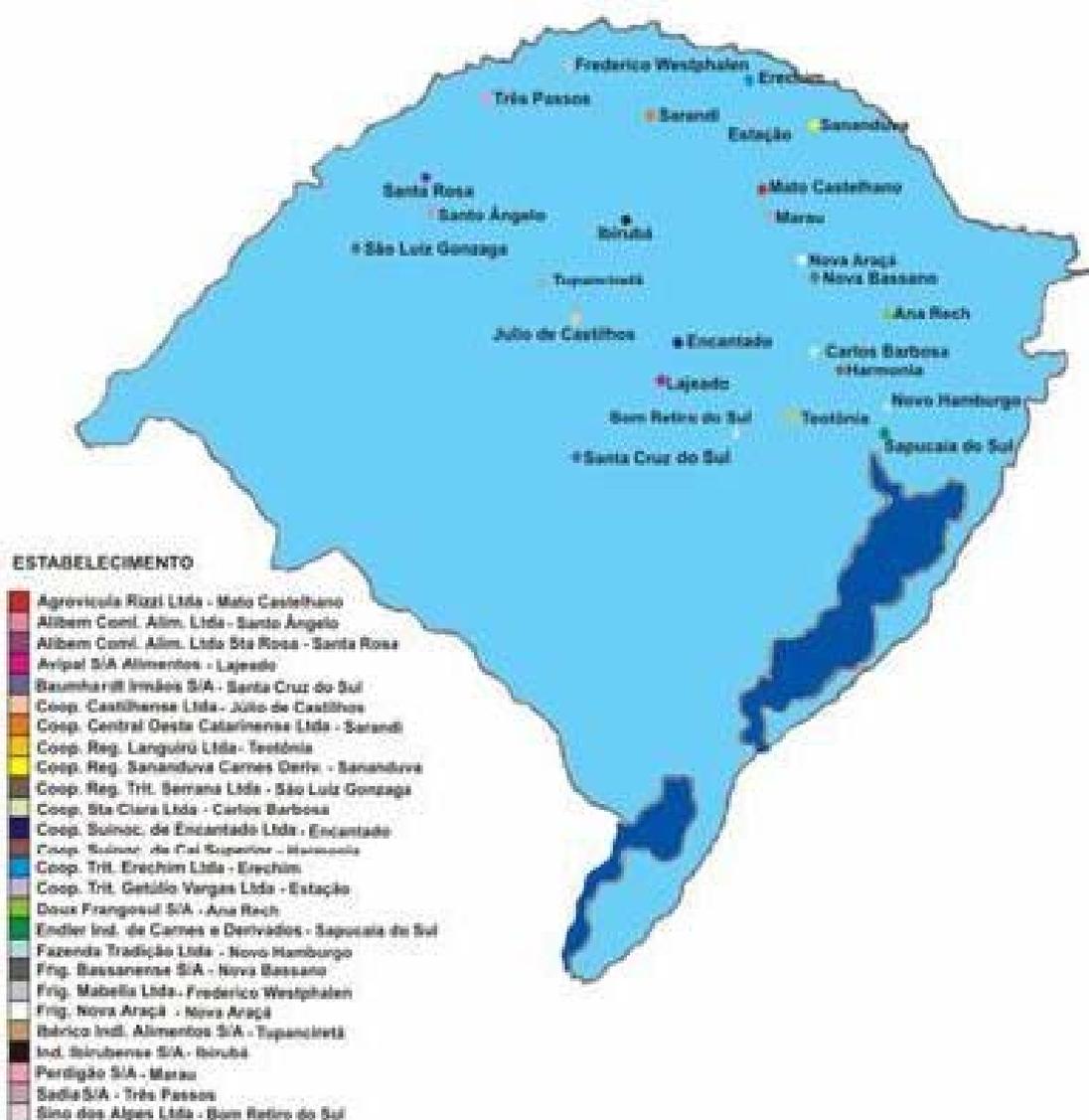
Ao mesmo tempo, o mix de produtos suínos desenvolveu-se vertiginosamente, buscando atender às novas necessidades dos mercados, cada vez mais exigentes. Apesar disto, o consumo “per capita” de carne suína, no Brasil e no Rio Grande do Sul, ocupa a terceira posição, atrás da carne bovina e de frango. A composição do consumo de carne suína se dá, em média, na proporção de 70% de produtos industrializados e 30% de carne “in natura”, o que explica em parte o baixo consumo, pois via de regra, os produtos suínos industrializados não integram a base alimentar da média da população brasileira.

Como ocorre em qualquer setor industrial, os frigoríficos, por serem parte de uma atividade centenária em nosso estado, alcançaram, ao longo das décadas, um estágio de desenvolvimento tecnológico avançado, e, atualmente, a indústria brasileira de frigoríficos de produtos suínos pode ser considerada madura, tanto nos aspectos de desenvolvimento genético

quanto de processos produtivos, o que não significa que não tenha enfrentado dificuldades e obstáculos ao longo de sua trajetória, como será demonstrado na sequência deste estudo.

A figura 7, apresentada a seguir delimita geograficamente a localização dos frigoríficos gaúchos, no ano de 2004, demonstrando a configuração das regiões do estado onde estão localizados os estabelecimentos atuais que são alvos desta pesquisa.

Figura 7: Localização dos frigoríficos gaúchos



Fonte: Sips, 2004.

4.2. Evolução da participação de empresas gaúchas de 1950 a 2004

Há um fato incontestável e intrigante relativo ao Setor de Frigoríficos, que é a diminuição acentuada no número de empresas participantes ao longo do período analisado, o que pode ser visto pelos quadros apresentados na sequência, que relacionam as empresas que atuavam no Rio Grande do Sul em 1950 e 2004 e cujas localizações são especificadas no mapa a seguir. Neste período de 54 anos, ocorreram movimentos intensos de entradas e saídas no setor, em função de uma série de variáveis que serão apresentadas no decorrer deste capítulo. Este fato remete à indícios de declínio do setor, se analisado pela ótica porteriana, mas, por outro lado, também traduz a possibilidade de ocorrência de concentração do mercado, ou, ainda, uma combinação de ambas variáveis.

As listas das empresas existentes nos anos de 1960, 1970, 1980, 1990 e 2000, são apresentadas, na íntegra, em anexo, complementando a demonstração da evolução do cenário deste setor, em relação ao número de participantes.

No ano de 1950, o Setor de Frigoríficos se encontrava operando, no Rio Grande do Sul, com 44 empresas, as quais estão listadas no quadro 4, apresentado a seguir.

Quadro 4: Frigoríficos no ano de 1950

FRIGORÍFICO	LOCALIDADE
Companhia Swift do Brasil	Rio Grande
S/A Frigorífico Anglo	Pelotas
Ceccon Matiello & CIA Ltda.	Vila Oeste
Frigoríficos Nacionais Sul Brasileiro S/A	Carazinho
Baumhardt Irmãos – Frigorífico Excelsior	Sta. Cruz do Sul
Frigorífico Serrano S/A	Ijuí
Coop. Suinocultores de Bela Vista	Fagundes Varela
Frigoríficos Nacionais Sul Brasileiro S/A	Caí
Fornari Busetti & CIA Ltda	Anta Gorda
Frigorífico Boavistense Ltda	Erechim
Frigorífico Nacional Sul Brasileiro S/A	Canoas
Soc. Industrial de Produtos Suínos Boret Ltda	Inhandava
Coop. Sul Rio Grandense de Banha	Cruz Alta
Frigorífico Renner S/A	Montenegro
Zucchetti & CIA Ltda	Araçá
Botella & CIA Ltda.	Passo Fundo
Frigorífico Ideal Ltda	Serafina Correia
Frigorífico Sarandi Soc. Ltda	Sarandi
Frigorífico Santo Antonio S/A	Barril
Coop. Suinocultores de Encantado Ltda	Encantado
Industria Ibirubense de Prod. Suínos Ltda	Ibirubá
Orlandini & CIA	Roca Sales
Coop. Produtos Suínos Santana	Getúlio Vargas
Frigorífico Ouro Branco Ltda	Novo Hamburgo
Antonio Graeff & Filhos Ltda	Não-me-toque
Coop Produtos Suínos, Caí Superior	Harmonia
Coop Sananduense produtos Suínos	Sananduva
Coop. Produtos de Banha Santa Izabel	Gaurama
A. Rizzo Irmãos & CIA, S/A	Caxias do Sul
Frigorífico Ipiranga Ltda	Gaurama
Industria Bassanense de produtos Suínos Ltda	S. Paes
Hemesath & CIA Ltda...	Panambí
Indústria de produtos suínos Erechim Ltda	Erechim
Costi S/A Indústria & Comércio	Encantado
Frigorífico Anselmi Ltda	Rio Grande
Victorio M. Costi	Putinga
Frigoríficos Nacionais Sul Brasileiros S/A	Cotiporã
Frigorífico Lajeado Ltda.	Lajeado
Frigorífico Gauporense Ltda	Dois Lagedos
Sociedade Industrial Ardomé Ltda	Arroio do Meio
Frigoríficos Nacionais Sul Brasileiros S/A	Stº Ângelo
Soc. Matadouro Pelotense Ltda	Pelotas
Frigorífico Guarani Ltda	Paim Filho
Soc. Bom Retirenses Produtos Suínos Ltda	Bom Retiro

Fonte: do autor, 2005; Sips 2005.

No ano de 2004, operavam tão somente 21 frigoríficos, cuja relação aparece no quadro número 5, a seguir. Chama atenção a grande diferença existente em relação a 1950, não somente em função da quantidade de empresas, mas, também, pelo fato de que, em sua maciça maioria são empresas diferentes daquelas que operavam na década de 50. Somente o Baunhardt, o Dália e o Ibirubense continuam presentes de forma ininterrupta, ao longo deste ciclo.

Quadro 5: Frigoríficos no ano de 2004.

FRIGORÍFICO	MARCA	LOCALIDADE
Agro Avícola Rizzi Ltda -	Frigorizzi	Mato Castelhana
Alibem Indl. Alim. Ltda -	Alibem	Santo Ângelo
Alibem Indl. Alim. Ltda -	Alibem	Santa Rosa
Coop. Suin. Cai Superior -	Ouro do Sul	Harmonia
Coop. Suin. Encantado -	Dália	Encantado
Coop. Reg. Sananduva -	Majestade	Sananduva
Coop. Reg. Triticola Serrana -	Tchê	São Luiz Gonzaga
Coop. Triticola Erechim -	Nobre	Erechim
Coop. Triticola Getúlio Vargas -	Saudável	Geúlio Vargas
Coop. Central Oeste Catarinense -	Aurora	Sarandi
Coop. Castilhense		Júlio de Castilhos
Irmãos Baumhardt S/A -	Excelsior	Santa Cruz do Sul
Frivale *		Taquara
Frigorífico Nova Araçá Ltda -	Nicolini	Nova Araçá
Ind. Ibirubense S/A		Ibirubá
Perdigão Agroindustrial -	Perdigão	Marau
Sadia Concórdia S/A -	Sadia	F. Westphalen
Avipal -	Avipal	Lajeado
Pradense *		Antonio Prado
Coop. Santa Clara -	Santa Clara	Carlos Barbosa
Frangosul S/A -	Frangosul	Ana Rech

Fonte: do autor, 2005; Sips, 2005.

Atualmente, os cinco maiores frigoríficos gaúchos em abates de suínos, pela ordem, são:

- Frangosul

* Os Frigoríficos Frivale e Pradense, no ano de 2005, tiveram suas atividades encerradas, diminuindo ainda mais o número de empresas gaúchas do setor.

- Sadia (Frederico Westphalen)

- Perdigão Agroindustrial

- Avipal

- Alibem

Estas cinco empresas respondem por aproximadamente 55% dos abates de suínos em nosso estado (SIPS, 2005).

Adotando o mesmo critério, em função do número de abates, na seqüência, estão as seguintes empresas, ocupando da sexta à décima primeira posição:

- Cooperativa Central Oeste Catarinense

- Cooperativa Tritícola Erechim

- Mabella

- Cooperativa Castilhense

- Cosuel

- Cooperativa Tritícola Getúlio Vargas.

Se considerados os 11 maiores frigoríficos gaúchos, o percentual de participação sobre o total de abates sobe para aproximadamente 85%.

No ano de 1950 os 44 frigoríficos que operavam no estado possuíam uma linha de produção que era concentrada na produção de banha, sendo complementado com alguns produtos “curados ou embutidos”, como lingüiças e copas, que complementavam a base alimentar dos próprios produtores e consumidores de então. Nesta época, a banha de porco era altamente valorizada e rentável para a indústria que a processava, mesmo porque, pela inexistência quase total de tecnologia de geração de frio, era utilizada não só como produto alimentício, mas também como conservante de carnes. Em depoimento pessoal, o sr. Ênio Costi, ex presidente do frigorífico Costi S/A, estima que à época, a banha representava de 50 a 60% do

faturamento dos frigoríficos, ficando o restante do faturamento distribuído entre as carnes embutidas e salgadas.

Entre o ano de 1950 e 1960, o número de empresas do setor aumentou de 44 para 56 estabelecimentos. Este período pode ser considerado como áureo para o setor. Os dados que serão apresentados posteriormente em relação à produção de banha corroborarão esta afirmação. Nesta década, apesar de que a banha ainda dominava os processos produtivos dos frigoríficos, o setor consolidava seus movimentos em busca de diversificação. O advento das câmaras frias, permitiu às empresas a preparação de cenários direcionados à processos industriais mais elaborados e diversificados. Nestes dez anos, o óleo de soja começava a concorrer com a banha de porco, porém, a produção de gordura animal ainda era crescente e dominava o mercado.

Conforme depoimento do sr. Clóvis Baumhardt, ex presidente e atual presidente do Conselho de Administração do Frigorífico Excelsior, “ao longo da década de 50 já se iniciara, pela Samrig, o processo gradativo do ciclo do óleo de soja, e que viria, mais tarde, substituir a banha de porco, como se verá posteriormente”.

O que se observa, é que de 1950 a 1960, o tamanho da indústria cresceu de forma significativa, se analisado por uma ótica que mostra o incremento de 12 novas empresas participantes do setor.

No intervalo entre os anos de 1960 a 1970, saíram seis empresas do mercado. Na década, a indústria já havia atingido um estágio em que o processo produtivo era centrado na industrialização de carnes suínas a partir de um mix diversificado. Já havia uma significativa oferta de produtos de origem suína, a partir da produção de lingüiças, salsichões, salames, salamis, presuntos, salsichas, mas, a banha, apesar de ainda se manter no mercado em quantidades relativamente estáveis, entra em processo gradativo de declínio. Iniciava-se, então, o que pode ser chamado de “ciclo da carne”, com a transposição do suíno tipo banha para o suíno tipo carne, o que se constituiu num marco para o setor, que passaria a sofrer, a partir de então, severas mudanças.

Foi neste período que o Frigorífico Excelsior, por exemplo, identificou a necessidade de proceder a primeira mudança no foco de negócio da empresa, transpondo do ciclo de produtos suínos para o ciclo da indústria da carne. Mais tarde, a partir de 2003, conforme planificação

interna da empresa modificou novamente seu “core business”, passando para um ciclo de “alimentos”.

Entre o ano de 1970 e 1980, ocorreu uma significativa diminuição no número de empresas participantes do setor, reduzindo-se o seu número de 50 para 34 empresas, o que coloca este intervalo como sendo um dos mais críticos para o setor.

Merece destaque, o fato de que neste período, o Brasil, e por conseqüência o Rio Grande do Sul, já competiam no mercado externo através de exportações de carnes suínas, principalmente cortes e carcaças.

Em 1978, ocorreu um fato que foi significativamente decisivo para o setor. Justamente no momento em que uma boa parte das empresas já exportavam, ocorreu a “peste suína africana”, o que retirou o Brasil do cenário internacional. Grande parte dos mercados que haviam sido conquistados foram perdidos. Esta situação só seria definitivamente resolvida a partir de 1999.

Em virtude das barreiras sanitárias impostas por parte dos países importadores, o Setor de Frigoríficos viu-se de uma hora para outra em sérias dificuldades. A indústria naquele momento já produzia em quantidades superiores àquelas que o mercado interno demandava. Com o fechamento do mercado externo, iniciou-se um processo de acirramento da concorrência interna, que culminou com um longo processo de canibalismo entre as empresas participantes, resultando uma diminuição do número de frigoríficos do setor.

Evidentemente, aqueles que possuíam melhor estrutura de custos internos e que se encontravam em melhores condições financeiras obtiveram maior êxito na disputa.

Abruptamente, todo o excedente de produção de suínos que era exportado passou a se constituir em um problema, pois deveria ser absorvido pelo mercado interno. Além disso, houve uma grande queda nos preços dos suínos e uma degradação da imagem da carne suína.

Paralelamente, o setor de frangos iniciava um processo de consolidação da escala industrial, integrada e organizada, criando, por conseqüência, forte concorrência ao setor de carnes suínas.

Nos dez anos seguintes, entre 1980 a 1990, houve novamente uma diminuição importante no número de empresas participantes do setor, que caiu de 34 para 22 empresas. Se for analisado o período entre 1970 e 1990, ocorreu diminuição de 28 empresas. Ampliando-se o período de análise para o intervalo de 1960 a 1990, o número sobe para 34 empresas.

Se analisado pelo aspecto econômico e social, esta diminuição certamente causou impacto negativo aos municípios onde estavam instaladas.

A continuidade do grave problema causado pelo afastamento das empresas gaúchas do mercado exportador, parece ter sido um dos fatores que manteve o mercado interno gaúcho em concorrência acirrada. Se somar-se a isto o fato de que houve “ataques” de empresas de outros estados em nosso mercado, pode haver, “a priori”, uma dedução de que o problema se ampliou.

No período considerado, ocorreu também a consolidação da participação das cooperativas no setor, como pode ser observado nos anexos 3, 4, 5, 6 e 7. Estas cooperativas obtiveram algumas vantagens de natureza fiscal e creditícias, o que lhes conferiu significativas vantagens competitivas na oportunidade, e contribuiu para o desaparecimento de muitas empresas.

Neste sentido, o sr. Ênio Antonio Costi, ex presidente do Frigorífico Costi¹, comenta:

Houve necessidade de partir para a industrialização, em função da queda de consumo da banha. Neste meio tempo, por volta da década de 40 ou 50, entraram as primeiras Cooperativas na nossa região do Vale do Taquari. Estas cooperativas possuíam isenção de impostos que nós não tínhamos. Elas forneciam milho, ferramentas e insumos para os produtores, e, em troca, recebiam suínos de forma garantida e com preços mais baixos do que nós. Os produtores ficavam vinculados às cooperativas e elas não sofriam concorrência na hora de comprar. Tanto é que quando compravam suínos de produtores independentes, tal como nós, tinham que pagar mais caro, por questões de concorrência. Isto fortaleceu as Cooperativas.

Outra dificuldade que nós do Costi enfrentamos, foi a necessidade de se industrializar. Isto significava investir em prédios, máquinas, câmaras frias, e o volume de investimento, na velocidade que se fazia necessária, era incompatível com nosso fluxo financeiro. Era, no entanto, uma exigência do órgão regulador de então. Ainda assim, fizemos os investimentos e construímos nosso parque industrial, com aproximadamente 8.000 metros

¹ Adverte-se que as referências das entrevistas utilizadas, nesta dissertação, encontram-se nos Anexos I e II.

quadrados, mais os chiqueiros, casas para funcionários e direção. Nossa capacidade de investir era limitada. Para as cooperativas o acesso ao crédito era mais facilitado do que para nós. As cooperativas não recolhiam o IVC, (atual ICMS), nas transações com suínos, e isto permitia que elas pudessem até pagar um pouco mais pelo porco do que nós e ainda assim obter vantagens de custo. Os colonos viam nisso uma vantagem. Isto tudo enfraqueceu os frigoríficos privados, tanto é que a grande maioria deles na nossa região, de Encantado para baixo, fecharam.

Outro elemento que prejudicou o setor nesta década foi o fato da saúde ter considerado a banha prejudicial à saúde. As cooperativas também foram afetadas por isso, e algumas delas apesar das vantagens que desfrutavam também não conseguiram sobreviver.

No período de 1990 a 2000, houve uma diminuição de 4 empresas em relação ao período anterior. O anexo 7, mostra que 50% das empresas remanescentes em 2000, se constituíam em Cooperativas, e, as demais, na sua maioria, eram as “grandes do setor”, como Sadia, Perdigão, Avipal e Frangosul. Das 19 empresas que se encontravam operando no ano 2000, existiam 9 cooperativas atuando, o que representa 47% do total, entre as quais a Cooperativa de Suinocultores do Caí Superior, a Cooperativa de Suinocultores de Encantado, a Cooperativa Languirú, a Cooperativa Sanaduva, a Cooperativa Triticola Serrana, a Cooperativa Triticola Erechim, a Cooperativa Triticola Getúlio Vargas, a Cooperativa Central Oeste Catarinense e a Cooperativa Castilhense.

No final deste período, as empresas gaúchas exportadoras de carnes suínas voltaram ao mercado externo, a partir de sua reabertura, o que deu um novo impulso ao setor. Por outro lado, algumas destas empresas, no ano 2000, disputavam apenas o mercado interno, como o caso do Baumhardt (Excelsior). O Baumhardt trataria de providenciar uma reestruturação administrativa e estratégica interna, como forma de readequar-se para sobreviver no mercado frente a uma concorrência com maior potencial em termos de porte e estrutura. Para tanto, reestruturou o quadro diretivo e o conselho de administração, profissionalizando a gestão.

Os dados apresentados indicam que neste período iniciou um processo de estabilização do setor, uma vez que o número de empresas retirantes diminuiu sensivelmente.

No período compreendido entre o ano 2000 a 2004, ocorreu um aumento de 3 empresas, o que também sugere que houve uma relativa estabilização do setor, se comparado aos números de empresas retirantes nas décadas de 60, 70, 80 e 90. Nestes 4 anos, as exportações tiveram papel fundamental para algumas destas empresas, como será visto no tópico que tratará mais detalhadamente a questão da exportação.

O sr. Rogério Kerber, ex diretor do Frigorífico Prenda e atual diretor executivo do Sindicato das Indústrias de Produtos Suínos do Rio Grande do Sul, fez a seguinte referência em relação ao declínio do número de empresas:

Em minha opinião 2 fatores foram os principais. O primeiro é pela própria substituição da banha pelo óleo vegetal. A indústria naquela época era totalmente voltada para a produção de banha, que era o grande produto e de alta rentabilidade. As empresas de menor porte não estavam preparadas ou não tiveram a percepção e/ou recursos para proceder a reconversão que se fazia preemente, em função das novas tendências de mercado.

O parque industrial não estava preparado para uma transposição do ciclo da banha para o ciclo da carne, que envolvia o processamento, resfriamento e colocação da carne no mercado. As indústrias eram vendedoras de banha. A banha, por sua vez, não requeria refrigeração e o beneficiamento era mais simples. A própria questão cultural em torno da banha estava arraigada.

Além disso, algumas das empresas de então não possuíam a capacidade de realizar novos investimentos para realizar a transposição de forma eficiente.

Em segundo lugar, observo que em 1978, a cadeia de produção estava absorvendo os primeiros passos para transpor do mercado de banha para carne e se preparava para participar do mercado externo, tanto é assim, que à época, a suinocultura exportava mais que a avicultura.

Neste ano, ocorreu a peste suína africana, que pegou de surpresa as empresas que se encontravam em condições de exportar, e algumas já exportando, e assim, de uma hora para outra se viram banidas do mercado externo em face de barreiras sanitárias impostas pelos importadores. Desta forma, ficaram restritas ao mercado interno, que não tinha capacidade de absorver o somatório da produção do setor.

Neste momento os frigoríficos gaúchos já produzem mais do que o necessário para atender a demanda interna. De uma hora para outra, as empresas sofreram este impacto das barreiras sanitárias, o que levou ao canibalismo entre elas, e, aquelas que tiveram maior habilidade em se reposicionar, obtiveram vantagens competitivas, conquistaram fatias de mercado, se

consolidaram e se adaptaram ao fator concorrencial com maior agressividade, em detrimento de outras que não tiveram a mesma eficácia.

Também, para o sr. Clóvis Baumhardt, existiram vários fatores:

Um deles, no aspecto econômico, foi que houve uma estagnação da suinocultura no Rio Grande do Sul. No caso do Excelsior, isto é bem significativo e pode servir como exemplo.

A partir de 1938, com a legislação exigindo que a banha fosse processada a partir de abates de suínos de forma autônoma, providenciamos a construção de nosso abatedouro.

Em 1940, nós já tínhamos dificuldade de obter suínos, pois o município de Santa Cruz não produzia o suficiente, nos obrigando a trazer os suínos da região de Santa Rosa, em vagões de trem. Até hoje me questiono se foi lógico construir um abatedouro sem melhor avaliar a questão de oferta de suínos? Havia, no entanto, uma expectativa de expansão de nossa parte, com criação própria de animais.

O que aconteceu conosco, aconteceu em todo o estado. Uma boa parte das indústrias fecharam, pois tinham seu principal mercado no estado de São Paulo que valorizava bastante a banha, além dos salames e as carnes salgadas e defumadas. Como a oferta de matéria prima era insuficiente no estado, ocorreu um processo de autofagia entre as empresas nesta disputa por suínos, o que acarretou no fechamento de muitas delas, por absoluta falta de possibilidade de produzir em escala economicamente viável. Nós não nos tornamos inviáveis porque logo nos convencemos que a banha deixava de ser o principal produto e passamos a industrializar derivados da carne suína. Esta decisão foi o fator de nossa sobrevivência.

Quanto às cooperativas, houve alguns benefícios fiscais. Nós descontávamos o IVC do produtor quando comprávamos suínos e as cooperativas não descontavam. A reforma fiscal de 1967 foi algo absolutamente importante, pois na ocasião grande parte das empresas no estado estavam em estado pré falimentar. Esta reforma fiscal salvou a nós e a muitas outras. A partir de então, o tratamento fiscal entre as empresas privadas e as cooperativas passou a ser equânime.

4.2.1. A evolução do mix de produtos do setor de frigoríficos

Na década de 50, a característica do mercado se evidenciava pela a inexistência de meios adequados de geração de “frio” necessários à conservação de alimentos, bem como a própria

circunstância do fato de que a indústria estava iniciando seus primeiros passos. Este período foi marcado essencialmente pela matança de suínos com a quase exclusiva finalidade de produção de toucinho e da banha. Os produtos complementares se limitavam à lingüiça e a produtos “curados” e “defumados”, que eram parte da base alimentar dos consumidores de então.

No quadro 6, a seguir, destacam-se os produtos que, aproximadamente compunham o mix de um frigorífico na década de 50:

Quadro 6: Mix de produtos suínos em 1950.

Banha
Toucinho
Lingüiças
Carnes curadas e defumadas
Salames, copas, mortadelas.

Fonte: do autor, 2005.

Com o passar dos anos a indústria passou por um processo de modernização e diversificação de suas linhas, pois os hábitos dos consumidores se modificavam e requeriam tais mudanças.

Atualmente, o desenvolvimento e a própria maturidade desta indústria, fez com que o Setor de Frigoríficos atingisse um estágio complexo em relação à diversidade de suas linhas de produção, contando com um “mix” de produtos, bem maior do que à época de 1950.

Pode-se ver claramente a situação atual dos produtos que a indústria de frigoríficos processa, a partir dos dados apresentados na lista abaixo.

Quadro 7: Mix de produtos suínos em 2004

Apresuntado
Bacon
Banha
Banha comum

Barriga Congelada Suíno
Barriga Defumada Suíno
Barriga Salgada Suíno
Bile Congelada Suíno

Cabeça de suíno
Cálculos biliares
Carne Congelada Suíno c/osso (carcaça)
Carne Congelada Suíno c/osso (cortes)
Carne Congelada Suíno s/osso (cortes)
Carne Congelada Suíno s/osso (recortes)
Carne Defumada de Suíno
Carne enlatada de suíno
Carne mecanicamente separada
Carne Resfriada Suíno c/osso (carcaça)
Carne Resfriada Suíno c/osso (cortes)
Carne Resfriada Suíno s/osso (cortes)
Carne Salgada de Suíno
Cerdas
Copa
Coração congelado de suíno
Costela Defumada de Suíno
Costela Salgada de Suíno
Envoltório Natural Congelado Suíno (tripa)
Envoltório Natural Salgado Suíno (tripa)
Espetinho de carne suína
Estômago Cozido congelado de suíno
Estômago fresco de suíno
Farinha de carne
Farinha de carne e osso
Farinha de sangue
Farinha de torresmo de suíno
Fatiados Cozidos
Fiambre
Fígado congelado
Galantina
Glândulas Congeladas de Suíno
Gordura congelada de suíno
Gordura de Porco em Rama
Gordura suína comestível
Graxa branca
Intestino de suíno
Língua congelada
Língua fresca
Língua frigorificada
Língua salgada

Lingüiça em Banha
Lingüiça calabresa
Lingüiças frescas
Lingüiça de pernil
Lingüiças secas ou defumadas
Lingüiças toscanas
Lombo Defumado de Suíno
Meia carcaça
Miúdos Congelados de Suíno
Miúdos Defumado de Suíno
Miúdos Frescos de Suíno
Miúdos Resfriados de Suíno
Miúdos Salgados de Suínos
Morcela
Mortadela
Mucosa de Intestino de Suíno
Outros embutidos cozidos
Outros embutidos frescas
Outros produtos defumados ou secos
Outros produtos gordurosos
Outros subprodutos
Paio
Paleta Cozida de Suíno
Paleta Defumada de Suíno
Pão de Carne
Pastas Embutidas (patês)
Pastas enlatadas
Pele Congelada de Suíno
Pele Fresca de Suíno
Pele Frita de Suíno
Pele Resfriada de Suíno
Pele Salgada de Suíno
Pele Salgada de Suíno para Curtume
Presunto Cozido
Presunto Cru
Presunto Defumado
Produtos cárneos desidratados
Pulmão
Queijo de Porco
Rins congelados
Rins frescos
Salame tipo Italiano

Salamito
Salsichas
Salsichas em conserva
Salsichas Enlatadas
Salsichões
Torresmo

Toucinho Congelado de Suíno
Toucinho Defumado de Suíno
Toucinho Fresco de Suíno
Toucinho Resfriado de Suíno
Toucinho Salgado de Suíno

Fonte: SIPS, ASBIPS, 2004.

É possível imaginar, analisando este dado, a grande complexidade em gerir eficiente e lucrativamente uma linha de produtos que ultrapassa 100 itens. A forma como cada uma das empresas do setor administra suas linhas de produção, será fator decisivo para que obtenham algum tipo de vantagem competitiva, bem como a decisão de manter ou excluir determinados produtos do processo produtivo, procurando concentrar esforços naqueles que possuam maiores margens de contribuição. Neste aspecto estarão envolvidos os custos fixos e variáveis, o que remete à cadeia de valor de cada complexo industrial. Este tema será abordado posteriormente em tópico específico que tratará da cadeia de valor dos frigoríficos.

Uma vez que o mix de produtos é extenso e as participações relativas de cada item são diferentes, faz-se necessário estabelecer de que forma a produção é distribuída. Para tanto, os parâmetros utilizados se referem a dados de produção de produtos suínos da indústria gaúcha do ano de 2004, onde se demonstra a representatividade média de cada grupo sobre o total.

Quadro 8: Curva ABC por grupos de produtos (em %).

Grupos de Produtos	Participação %
Carnes Congeladas	34,65
Industrializados	28,39
Carnes Resfriadas	10,86
Gorduras	5,66
Defumados	5,06
Frescais	5,04
Salgados	1,90
Outros	8,44
Total	100,00

Fonte: SIPS, 2005.

O que se percebe é que os grupos de produtos congelados e industrializados representam em torno de 63% da produção total de produtos suínos em 2004.

Os cortes e carcaças congeladas, além do mercado interno, abastecem também o mercado externo, o que mostra a importância da exportação no contexto deste mercado. Os produtos industrializados, por sua vez, abastecem, via de regra, o mercado interno gaúcho.

Os grupos de produtos resfriados, gorduras, defumados, frescais e salgados, representam, somados, aproximadamente 28,5% do total produzido, o que mostra suas menores participações no mix de produtos.

4.3. Fatores determinantes na evolução do Setor de Frigoríficos

A seguir, serão discutidos os principais fatores determinantes do processo evolutivo da indústria de frigoríficos do estado gaúcho. Alguns destes fatores, como por exemplo, o surgimento de produtos substitutos, afetaram não só a indústria no Rio Grande do Sul, como também a indústria brasileira, e possivelmente a indústria mundial.

4.3.1 Os produtos substitutos como fonte de alterações no setor

O setor de frigoríficos gaúcho, aos moldes do que ocorreu no país e também globalmente, experimentou situações típicas de substituição de produtos. Duas delas foram decisivas para o desencadeamento de um processo de transformação e evolução, alterando completamente o rumo do setor. São os casos da substituição da banha de porco pelo óleo de soja, cujo início se deu na década de 60, e que pode ser considerado exemplar, além da substituição da carne de porco pela carne de frango.

4.3.1.1. O efeito óleo de soja na demanda de gordura animal

O quadro 9, apresentado a seguir, demonstra a evolução da produção de banha no Rio Grande do Sul, cuja tendência se aproxima do total do Brasil, comparada à produção de óleo de soja no país. Este processo de substituição da banha pelo óleo vegetal foi um dos principais motivadores das profundas mudanças ocorridas no setor de frigoríficos.

Quadro 9: Produção de banha e óleo de soja no período de 1950 a 2004 (em 1.000 T)

Ano	Produção de banha no R.G. Sul (em 1.000 T)	Varição por década (em %)	Produção de óleo de soja no Brasil (em 1.000 T)	Varição por década (em %)	Produção de soja no Brasil (em 1.000 T)	Varição por década (em %)
1950	32,6	base 0	Não disponível	-	77,8	base 0
1960	56,4	73,0 %	Não disponível	-	205,7	164,4%
1970	54,7	(-3,0 %)	Não disponível	-	1.508,5	633,5%
1980	42,9	(-21,58%)	Não disponível	-	15.155,8	904,7%
1990	12,2	(-71,57%)	2.917,0	base 0	19.897,8	31,3%
2000	10,8	(-11,48%)	4.111,0	40,93%	32.734,9	64,5%
2004	7,5	(-30,56%)	5.549,0	34,97%	49.793,0	52,1%
Total de crescimento no período	-	(- 76,8 %)	-	90,2 %	-	6.400,0%
Total de crescimento 1990-2004	-	(- 38,5 %)	-	90,2 %	-	150,2%

Fonte: SIPS, 2005; ABIOVE, 2005.

Chama a atenção o fato de que nos anos de 1960 e 1970, a banha atingiu seu pico máximo de produção, começando a declinar a partir dos anos 70, justamente a década em que o óleo de soja começou a ser produzido em escala, se consolidando com a finalidade de consumo culinário. Observe-se que, no ano de 1980, apesar de já haver ocorrido um declínio, a produção de banha ainda foi significativa, demonstrando um período de resistência à substituição pelo óleo de soja. Entre a década de 80 e 90, porém, houve drástico declínio, que se mantém até os dias atuais. O ciclo da banha estava terminando e surgindo o ciclo do óleo de soja.

Comparando a evolução da produção da banha com a do óleo de soja de 1990 a 2004, percebe-se claramente que a produção de gordura animal teve um decréscimo expressivo e, em contrapartida, a produção de óleo de soja teve desempenho crescente. Enquanto que a produção de banha de porco, de 90 a 2004, caiu 38,5%, no mesmo período, a produção do óleo de soja subiu 90,2%. Some-se a isto o fato de que no período de 1980 a 1990 a banha de porco sofreu um decréscimo de 71,5%, e, no período de 1970 a 1980 já havia decrescido 21,5%.

Em realidade, a gordura animal desde a década de 70 vem sofrendo decréscimos constantes, ao passo que a gordura vegetal vem aumentando sua participação. Este fato evidencia, portanto, o processo de substituição ocorrido. Neste sentido, o sr. Ênio Antonio Costi declara o seguinte:

Na minha opinião, os anos de 1950 e 1960 foram bons para a comercialização de banha, que no entanto, com a entrada do óleo de soja veio perdendo valor paulatinamente. Penso que a facilidade de manuseio do óleo enlatado, em detrimento da embalagem tradicional de papel encerado da banha, aliado ao conceito de que o óleo fazia menos mal à saúde contribuíram para o declínio do mercado de banha. Era muito mais fácil para a dona de casa usar o óleo do que ter o trabalho de abrir o pacote de banha e retirar a quantidade necessária com a colher. O preço do óleo por ser mais baixo, foi um fator decisivo, que selou a trajetória da gordura animal.

Isto obrigou a indústria a encontrar outras formas de utilização do toucinho, em parte aplicando em embutidos como linguiças, porém, as quantidades de gordura do suíno da época não seriam absorvidas e não ser mudando todos os conceitos de produção. Com o tempo a banha passou de produto nobre, o “ouro branco”, à condição de subproduto.

Sobre o mesmo tema, o sr. Rogério Kerber faz os seguintes comentários:

No final da década de 60 iniciou o processo de substituição da banha pelo óleo vegetal. A partir de então houve a necessidade de iniciar um trabalho genético buscando a reconversão do suíno com alto teor de gordura para

um animal com baixo teor de gordura, voltado à produção de carne, em detrimento da banha.

O óleo vegetal, por sua vez, se consolidou em grande parte pelo apelo “equivocado”, mas eficiente, de que a gordura animal não era saudável para o consumo humano.

Desta forma, a partir dos anos 70, os hábitos de consumo passaram a obrigar a indústria suinícola a promover a reconversão do “porco banha” para o “porco carne”, uma vez que a banha iniciara seu processo de declínio.

Em relação à este contexto, um estudo realizado pela Secretaria da Agricultura (1973), destaca que de 1963 a 1973 o peso médio do suíno aumentou em 5 kg, enquanto a banha diminuiu de 30 kg, por cabeça, para 27 kg, o que representa um decréscimo de 10%. Em 1963, um suíno de 91 kg produzia 30 kg de banha, ao passo que, em 1973, um suíno de 96 kg, portanto, com 5 kg a mais, produzia 27 kg de banha. A conversão mostra que se em 1962 eram necessários 3,03 kg de suíno para produzir 1 kg de banha, em 1973 passou a ser preciso 3,55 kg de suíno para a obtenção de 1 kg de banha.

Isto é um indicativo do processo da transposição do suíno tipo banha para suíno tipo carne. Assim, de 1963 a 1973, ocorreu uma diminuição de 15% na produção de banha, iniciando-se significativa mudança na configuração da indústria, que, a partir de então, cada vez mais concentraria esforços na industrialização de carnes em detrimento da produção de banha.

O sr. Clóvis Baumhardt, afirma:

Aconteceu aqui no Brasil o que estava acontecendo no restante do mundo, uma substituição da gordura animal pela vegetal no uso de cozinha. Uma das razões foi o aumento de consumo, que não foi acompanhado pela produção de gorduras animais. Isto foi uma realidade desde os anos 40. Neste intervalo houveram intervenções do governo, tabelamentos, que ocorriam não só na banha. Desta forma, a substituição foi absolutamente necessária e contingencial.

4.3.1.2. O efeito carne de frango na demanda de carne suína

Outro impacto negativo para o setor de suínos, tão ou mais importante do que o caso anterior, foi a substituição das carnes suínas e de produtos originados da carne suína pelas carnes de frango e de produtos originados da carne de frango. A pesquisa genética no setor de frangos e o modelo de integração tiveram grande influência neste contexto, uma vez que os ciclos de produção de frangos foram diminuídos e a produtividade aumentada, o que permitiu uma redução de preços ao consumidor e a conseqüente elevação da demanda. Este fator acabou afetando a procura por carnes suínas e bovinas e o próprio crescimento destes dois setores, como pode ser visto pelo quadro 10, apresentado a seguir.

Quadro 10: Abates totais de suínos, frangos e bovinos, no Brasil e R.G. do Sul, de 1950 a 2004 (em cabeças)

Ano	Abates de suínos no R. G. Sul	Abates de frangos no R. G. Sul	Abates de bovinos no R. G. Sul	Abates de suínos no Brasil	Abates de frangos no Brasil	Abates de bovinos no Brasil	Crescimento demográfico brasileiro
1950	935.053	Indisponível	Indisponível	5.965.000	Indisponível	5.408.000	51.941.767
1960	1.617.626	Indisponível	Indisponível	7.092.000	5.433.000	7.207.000	70.070.457
1970	1.902.912	Indisponível	Indisponível	11.229.000	62.408.000	9.560.000	93.139.039
1980	2.888.131	140.761.702	1.106.960	17.700.000	615.627.000	9.573.000	119.002.706
1990	1.862.230	194.650.452	1.146.705	32.300.000	1.603.214.004	22.053.000	146.826.475
2000	3.616.531	502.453.236	797.171	34.900.000	2.636.958.000	16.000.000	169.799.170
2004	4.508.575	607.278.961	961.211	33.920.000	3.584.000.000	25.800.000	180.000.000
Total de crescimento no período	382,17%	331,42%	(- 13,16 %)	468,65%	65.867,23%	377,07%	246,55%
Total de crescimento entre 1980 e 2004	56,10%	331,42%	(- 13,16 %)	91,64%	482,17%	169,50%	51,26%

Fonte: Abipecs; IBGE; SIPS, 2004; SICADERGS, SIPARGS, 2005; ASGAV, SIPARGS, UBA, 2004

No Brasil, os abates de suínos de 1950 a 2004 cresceram 468,65%. Os abates bovinos cresceram 377,07% no mesmo período, enquanto que os abates de frangos de 1960 a 2004 cresceram a impressionante cifra de 65.867,23 %, o que demonstra que o setor de

frangos obteve um desempenho infinitamente maior que os demais, particularmente a partir da década de 70.

Se a análise recair sobre o intervalo entre 1980 e 2004, novamente, no Brasil, os abates de frangos obtiveram um desempenho bem acima dos abates de suínos e bovinos, obtendo um crescimento de 482%, contra 169% dos suínos e 91% dos bovinos.

No R.G. do Sul, observando-se o número de abates de suínos no período de 1950 a 2004, identifica-se um crescimento de 382,17%, abaixo, portanto, da média nacional no mesmo período. Considerando que não foram obtidos dados consistentes e suficientes sobre abates de frangos e bovinos em igual período, os comparativos entre estas três alternativas de proteína animal são feitos a partir de 1980. No período de 1980 a 2004, verifica-se que o abate de suínos cresceu 56,1%, enquanto que o abate de frangos cresceu em 331,42%. As carnes bovinas tiveram uma redução de 13,16%.

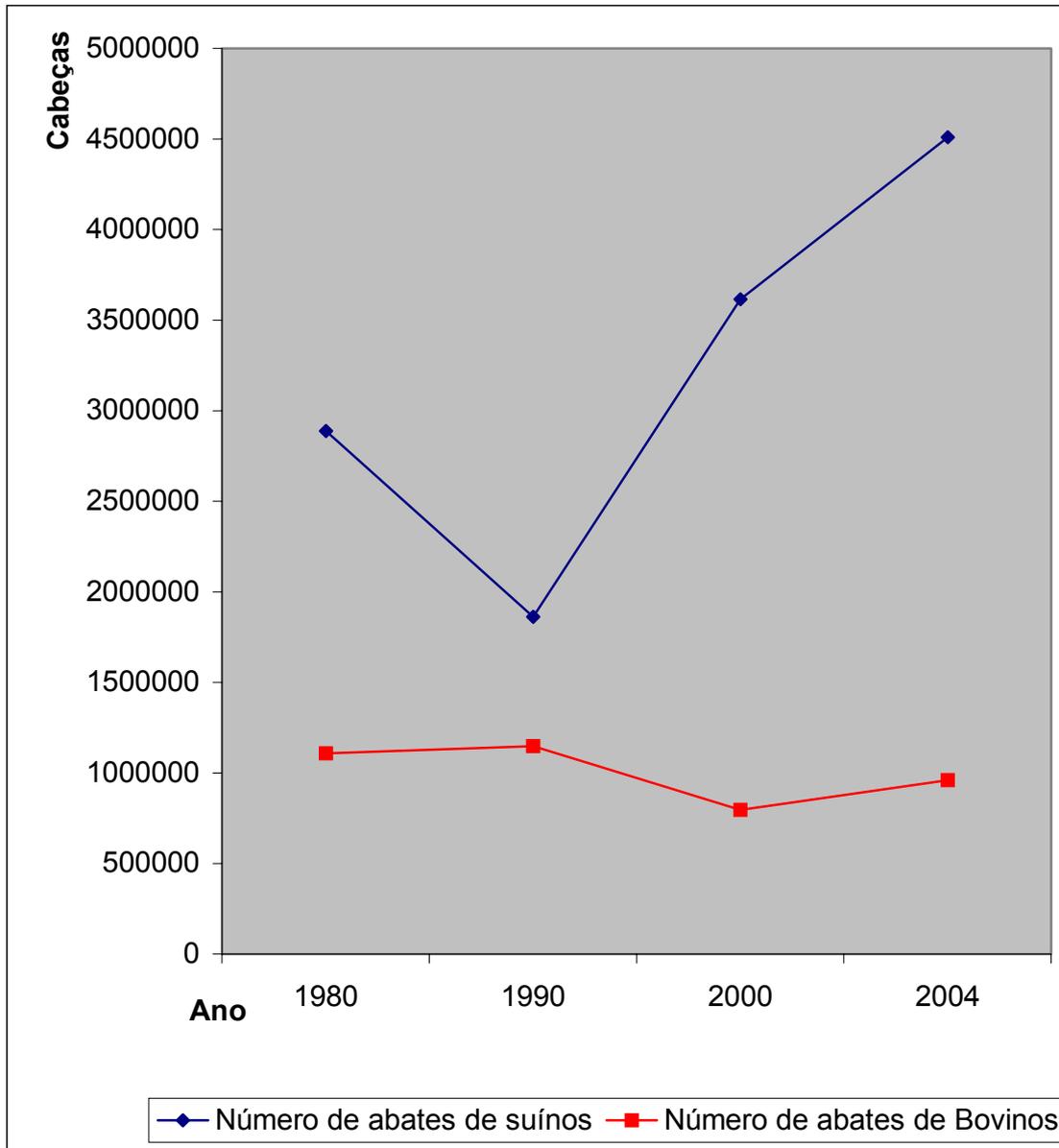
Pelo quadro apresentado, é notada uma grande vantagem em termos de crescimento dos abates de frangos em relação aos suínos e bovinos, o que vem a se constituir em um forte indicador de substituição da carne suína pelas aves. Este movimento do setor de frangos teve início, em escala industrial e organizada nos anos 70, e, a partir de então, consolidou-se em uma velocidade muito superior à obtida pelos setores de suínos e bovinos.

Chama a atenção o decréscimo expressivo nos abates de suínos do ano de 1980 para 1990, possivelmente reflexo da ocorrência da peste suína africana no final da década de 70, o que afetou o desempenho do ciclo imediatamente posterior.

É notado também a recuperação dos abates de suínos em 1990 comparado ao ano 2000, o que reflete o retorno do estado ao mercado externo, no final da década de 90.

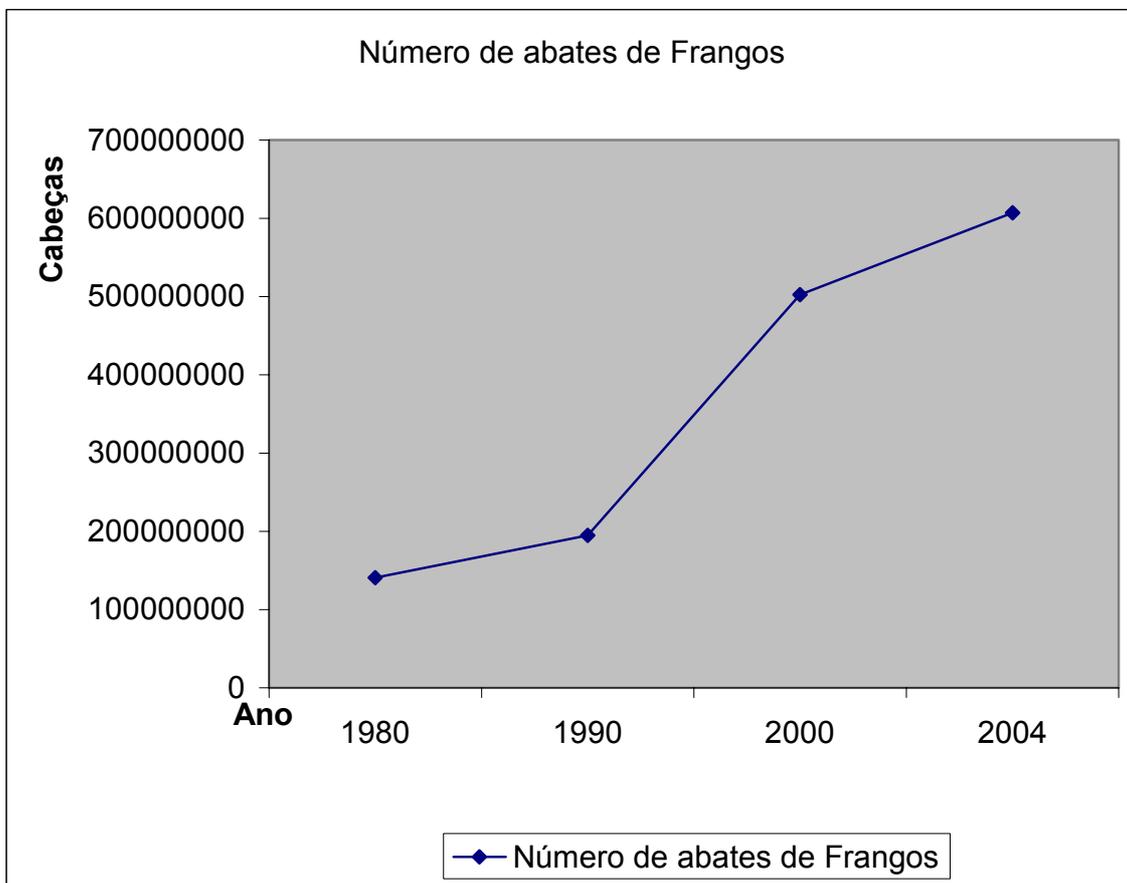
Os gráficos 2 e 3, apresentados a seguir demonstram as curvas de crescimento de abates em cabeças, do setor de suínos e bovinos e de frangos. A representação gráfica do setor de frangos é apresentada em separado, uma vez que as quantidades proporcionais de abates de frangos são muito superiores às de suínos e bovinos, o que não permite a representação em um mesmo gráfico, em função da grande distância dos intervalos numéricos.

Gráfico 2: Abates de suínos e bovinos no R. G. do Sul, por década, (em cabeças).



Fonte: do autor, 2005.

Gráfico 3: Abates de frangos no R. G. do Sul, por década, (em cabeças).



Fonte: do autor, 2005.

As quantidades abatidas de suínos se encontram em um intervalo entre 2,8 e 4,5 milhões de cabeças nos anos de 1980, 1990, 2000 e 2004. Os bovinos foram abatidos no intervalo de 1,1 milhões em 1980 decrescendo para 900 mil cabeças, no mesmo período.

No caso do setor de frangos o intervalo parte de 140 milhões de cabeças crescendo até mais de 600 milhões de cabeças, de 1980 até o final de 2004.

Além dos dados acima, existem, ainda, outros indicadores que se referem à produção de carnes no Brasil, e que demonstram a substituição da carne suína pela carne de frango.

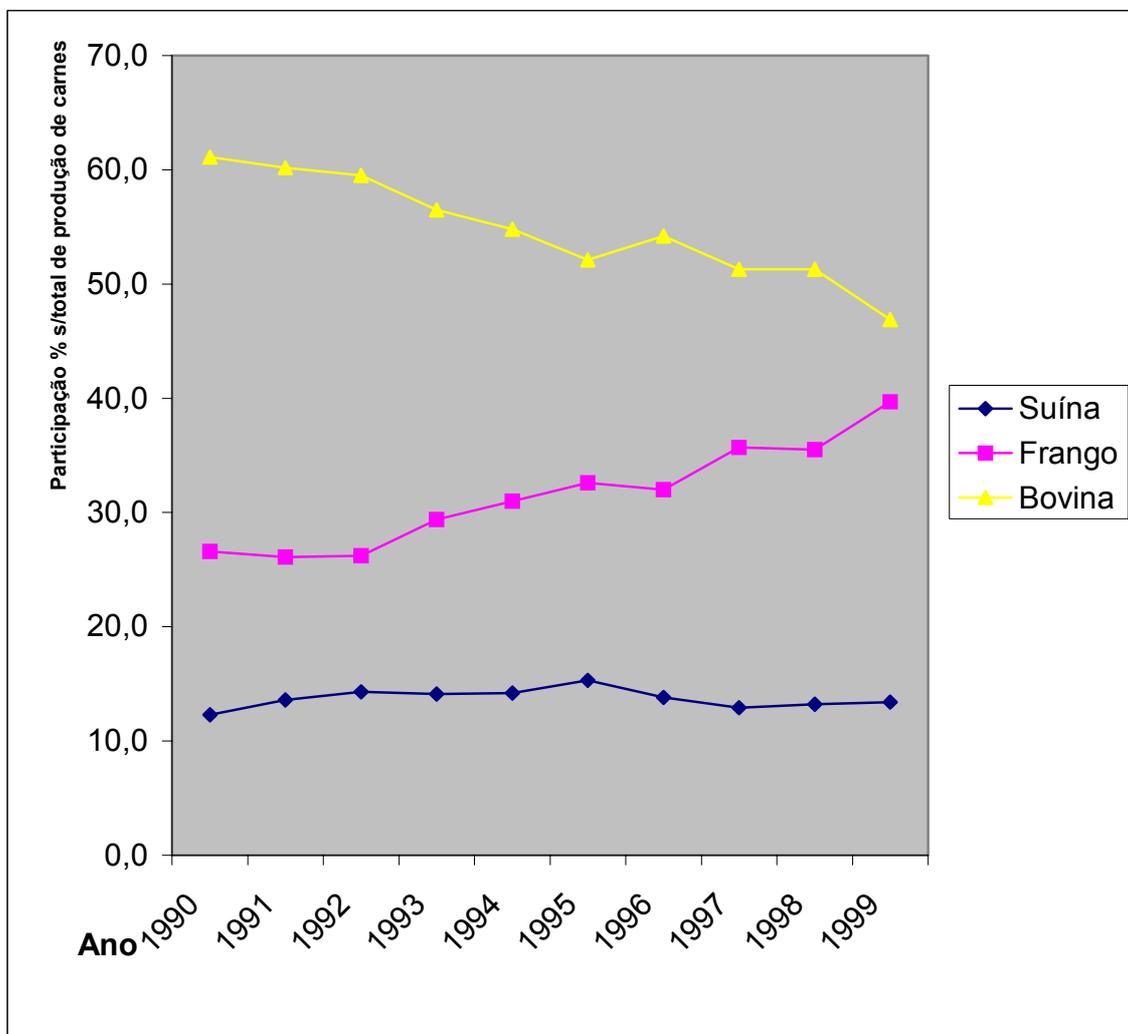
O quadro número 11 e o gráfico número 4, apresentados a seguir demonstram esta tendência.

Quadro 11: Produção brasileira de carne suína, de frango e bovina de 1990 a 1999 (em toneladas por ano).

Ano	Produção Anual em toneladas			Composição percentual de participação no mercado		
	Carne suína	Carne de frango	Carne bovina	Suína	Frango	Bovina
1990	1.050.000	2.267.358	5.213.580	12,3	26,6	61,1
1991	1.315.708	2.521.911	5.811.667	13,6	26,1	60,2
1992	1.486.851	2.726.992	6.196.181	14,3	26,2	59,5
1993	1.501.966	3.134.998	6.010.740	14,1	29,4	56,5
1994	1.555.406	3.411.026	6.021.040	14,2	31,0	54,8
1995	1.897.925	4.050.449	6.466.942	15,3	32,6	52,1
1996	1.751.661	4.051.561	6.862.534	13,8	32,0	54,2
1997	1.614.580	4.460.925	6.410.969	12,9	35,7	51,3
1998	1.671.825	4.498.186	6.500.633	13,2	35,5	51,3
1999	1.860.623	5.526.044	6.522.345	13,4	39,7	46,9
Crescimento percentual acumulado no período →				8,94	49,24	(-23,25)

Fonte: IBGE; SIPS, 2005.

Gráfico 4: Evolução da participação percentual de cada setor sobre a produção total brasileira.



Fonte: do autor, 2005.

Os dados mostram claramente que, no período, a produção de carnes bovinas sofreu um decréscimo de 23,25%, com uma participação ao final do período na ordem de 46,9%. A participação dos bovinos no início da década de 90 era de 61,1%.

As carnes suínas, por sua vez, estiveram com participação estável de mercado, entre 12% e 15%, o que significou um crescimento de apenas 8,94% no período considerado.

A produção de carnes de frangos, no mesmo período, subiu sua participação de 26,6% para 39,7%, o que representou um crescimento acumulado de 49,24%, o que é outro indicativo de substituição da carne suína e bovina, pela carne de frango. Ao final da década de 90, as carnes de frango praticamente detiveram a mesma participação de mercado que as carnes bovinas, o que reforça e evidencia seu forte crescimento.

O efeito da substituição da carne suína e bovina pela carne de frango também pode ser vista no quadro 12, onde é demonstrado o consumo per capita de carnes no Brasil, de 1994 a 2003. Apesar dos dados se referirem às médias de consumo nacional, pode ser considerado aceitável como média gaúcha, desde que, resguardado o fato de que o consumo de carne bovina no Rio Grande do Sul é superior à média nacional, em função dos hábitos e da tradição do churrasco em nosso estado.

Quadro 12: Consumo “per capita” de carnes, no Brasil, em kg, de 1994 a 2003.

Ano	Suínos (em kg)	Frangos (em kg)	Bovinos (em kg)
1994	8,4	19,2	36,4
1995	9,2	23,3	39,3
1996	9,6	22,2	41,4
1997	9,3	24,0	39,0
1998	10,7	29,1	35,6
2000	10,9	29,9	36,5
2001	10,9	31,8	37,2
2002	13,8	33,8	35,8
2003	13,6	34,4	37,7
Crescimento acumulado no período	61,9%	79,2 %	3,57 %

Fonte: UBA, 2004.

Pode ser observado que, no período analisado, o consumo per capita brasileiro de carnes de frangos foi o que obteve o maior crescimento, da ordem de 79,2%. As carnes suínas também obtiveram um crescimento expressivo, de 61,9%, enquanto que as carnes bovinas cresceram discretamente, em apenas 3,57%.

É interessante ressaltar, porém, que no período analisado, o aumento de consumo em quilos da carne de frango foi expressiva, subindo em 15,2 kg per capita. O crescimento de consumo das carnes suínas foi de 5,2 kg per capita, enquanto que para as carnes bovinas foi de apenas 1,3 kg per capita.

Vale frisar que a carne de frango praticamente se igualou com a carne bovina em níveis de consumo per capita, próximo dos 35 quilos anuais, sendo que a carne suína foi consumida em uma quantidade média muito menor, em torno de 13 quilos. Um dos fatores que pode ter contribuído para este fato é que o preço da carne de frango é inferior aos preços da carne de suínos e bovinos, e, considerando o baixo poder aquisitivo da maior parte da população brasileira, isto passa a ser decisivo na análise do processo de substituição.

Em relação à este tema, o sr. Ênio Antonio Costi faz a seguinte referência:

Com referência aos suínos, que foi o meu setor, observo que cresceu um pouco os abates, mas discretamente. O que acontece é que criar suínos não é fácil, e como houve certos percalços, ocorreram momentos que os próprios produtores, principalmente os não integrados, não tinham muito interesse e nem recursos para aumentar sua produção.

Sobre os frangos, apesar de possuir pouco conhecimento sobre o assunto, eu tenho a impressão de que é um processo, um ciclo de produção mais fácil e mais rápido do que dos suínos. Além disso, as criações de frangos se organizaram em termos de processos de produção. Quase todos os criadores produzem para abatedouros, em regime de integração. A fama da carne de frangos, por sua vez, é de ser mais saudável, com baixo colesterol, e tudo isto impulsionou o setor a ter um crescimento mais significativo. A carne de frango, além de tudo é mais barata, o que pesa, num país onde o poder aquisitivo é baixo. É pacífico que o modelo de integração foi decisivo para o crescimento do setor de frangos, criando escala, o que resultou em diminuição de custos de produção.

Também é importante lembrar que houve muitos frigoríficos de suínos que passaram a abater e industrializar a carne de frango, diversificando sua produção e entrando em outros nichos de mercado.

Isto foi interessante. Foram os casos da Sadia, Frangosul, Perdigão e outros.

Os bovinos são casos a parte, o ciclo de criação é longo, não há padrões de fornecimento, o preço da carne é mais elevado. A população gaúcha, apesar de dar preferência à carne bovina, por fatores de poder aquisitivo acaba trocando para a carne de frango, por exemplo, o que pode ser a explicação para a queda de abates do setor de bovinos e sua redução de participação per capita.

No Costi, nós muitas vezes abatemos bovinos, sob inspeção federal, cujas carnes eram aplicadas nas formulações dos produtos.

O sr. Rogério Kerber, manifesta a seguinte visão em relação à análise comparativa:

É perfeitamente identificável que houve necessidade de realizar transposição no setor de suínos, migrando da produção de banha para produção de carne.

O setor de frangos, que iniciou suas atividades em escala industrial muito mais recentemente que o setor de suínos, já se estabeleceu inserido no modelo de integração, obtendo, desde o começo, diferenciais e ganhos de escala em custos de produção, que foram repassados aos consumidores, o que permitiu competir com uma carne de baixo preço. Além disso, o apelo de marketing, muito bem utilizado, apesar de inverídico, de que a carne de frango é mais saudável para o consumo humano, também contribuiu para este contexto.

Até a suinocultura absorver o modelo de integração, o que ainda não está 100% implementado, houve espaços para a consolidação da avicultura, porém, de 2000 para cá, a suinocultura se voltou novamente para o mercado externo, o que levou a uma melhora nos resultados do setor.

Questionado por que o Excelsior não investiu na diversificação através do ingresso no setor de frangos, que era emergente, o sr. Clóvis Baumhardt, afirma que não entraram neste mercado por decisão estratégica.

Não tínhamos abastecimento suficiente de milho sequer para manter nosso sistema integrado para suínos, o que dizer então se partíssemos para

a produção de frangos. Algumas empresas fizeram tal tentativa e se deram mal. Outras, como a Sadia, por exemplo, obtiveram sucesso. No nosso caso era inviável.

O quadro 13, apresentado a seguir, analisa a evolução dos rebanhos de suínos, bovinos e aves, no Brasil, no período de 1950 a 1995.

Quadro 13: Evolução dos rebanhos, no Brasil, de 1950 a 2004 (em mil cabeças)

Ano	Bovinos	Suínos	Aves
1950	47.088	23.034	77.830
1960	57.101	29.348	159.269
1970	79.683	33.475	228.978
1980	118.711	33.594	429.068
1995	153.058	27.811	718.538
2004	204.512	32.428	759.500
Variação % no período	334,33%	40,80%	875,85%

Fonte: Estatísticas do Brasil, 1988. 2. ed. rev. e atual. do v. 3 de Séries estatísticas.

Como se percebe, considerando a série histórica dos rebanhos no Brasil de 1950 a 1995, o rebanho de suínos obteve um crescimento discreto no período, com um crescimento de apenas 40,8%, a pesar de que tenha atingido no ano de 1980, um pico superior ao obtido em 1995. Os rebanhos bovinos no mesmo período cresceram 334,33%,. No caso dos rebanhos de aves, o crescimento foi de 875,85%, o que mostra uma grande alavancagem deste setor. Este é mais um fator que evidencia o processo de substituição da carne suína pela carne de frangos.

4.3.2. A integração como fonte de significativas alterações no setor de suínos

A relação com os fornecedores é em muitos setores uma força decisiva para a obtenção de vantagem competitiva. Considerando que a indústria suinícola possui de modo geral processos produtivos e linhas de produtos muito semelhantes, as negociações de compras são decisivas para a formação dos custos de produção e, portanto, componente essencial na definição do preço final.

Os custos de produção, compostos basicamente por matérias primas, mão de obra direta e custos indiretos, serão definitivamente afetados positiva ou negativamente, em função destas variáveis. Como as matérias primas são, para a indústria, normalmente o principal fator de custo, a negociação com fornecedores em condições favoráveis, passa a ser fundamental no contexto da cadeia de valor do setor. Apesar de que, as empresas do setor possuam uma gama extensa de insumos diretos aplicados a cada uma das linhas de produção, a partir da utilização de ingredientes, temperos, estabilizantes, proteínas, gelatinas, envoltórios, embalagens, rótulos, é sabido que a carne suína, e mesmo a carne bovina e de frango, são os grandes componentes de custo variável na composição do custo total de produção.

Sendo assim, a análise recai preponderantemente sobre a questão que envolve o fornecimento de suínos, e, secundariamente, outras carnes que eventualmente sejam aplicadas às formulações.

Uma das grandes dificuldades enfrentadas por muitos frigoríficos gaúchos, dentre estes os que acabaram se retirando do mercado, foi a manutenção e a continuidade de abastecimento de suínos, para que o processo produtivo fosse conduzido de modo estável. Houve períodos de escassez de oferta de suínos, particularmente nos ciclos onde ocorreram surtos de peste suína.

A alternativa adotada por algumas empresas, como no caso do Excelsior, por exemplo, foi suspender os abates e partir para a compra de cortes junto à estabelecimentos abatedouros. Esta medida, por sua vez, pode ter trazido problemas de competitividade em

custo, uma vez que, em geral, os custos de produção de empresas auto suficientes em abastecimento de suínos tende a ser mais baixo, proporcionando vantagem competitiva.

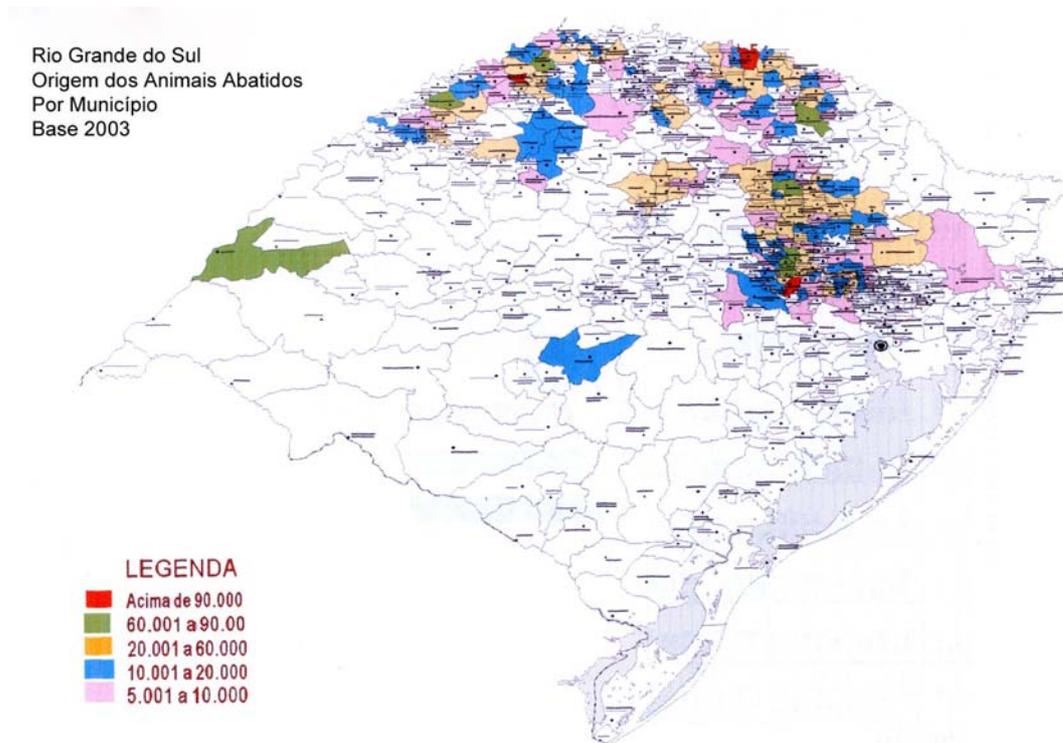
O sr. Ênio Antonio Costi fez referência às dificuldades que o Frigorífico Costi S/A tinha em abastecer-se de suínos, uma vez que na sua região, a atuação de cooperativas, como a cooperativa Cosuel, que operavam em sistema integrado à produtores, criava fortes barreiras à obtenção da principal fonte de matéria prima, que era obtida a preços mais elevados, gerando desvantagem em custo.

Algumas empresas adotaram uma estratégia específica para assegurar o fornecimento de suínos, a partir de um modelo integrado ao produtor. A integração acabou representando, para muitas empresas, a saída para dirimir problemas de abastecimento.

Entretanto, a expansão do modelo de integração realizado no Rio Grande do Sul não se compara ao alcançado em Santa Catarina, por exemplo, onde houve incentivos por parte do governo catarinense, o que não ocorreu na mesma intensidade em nosso estado. Este fator contribuiu de forma importante para que o estado gaúcho perdesse para o estado catarinense a condição de maior produtor nacional.

Para melhor situar o cenário gaúcho em matéria de produção de suínos, as figuras números 8 e 9, apresentadas a seguir, demonstram onde estão estabelecidos os criatórios de suínos no estado, bem como, onde estão concentradas as maiores densidades, por hectare, do rebanho suíno gaúcho. O termo “criatórios”, deve ser entendido como os locais onde são criados suínos com a finalidade de abastecer as indústrias. Podem ser criatórios próprios ou operando pelo modelo de integração entre o produtor e a indústria, o que, na maioria dos casos, é o que ocorre.

Figura 8: Localização dos criatórios gaúchos.



Fonte: Sips, 2003.

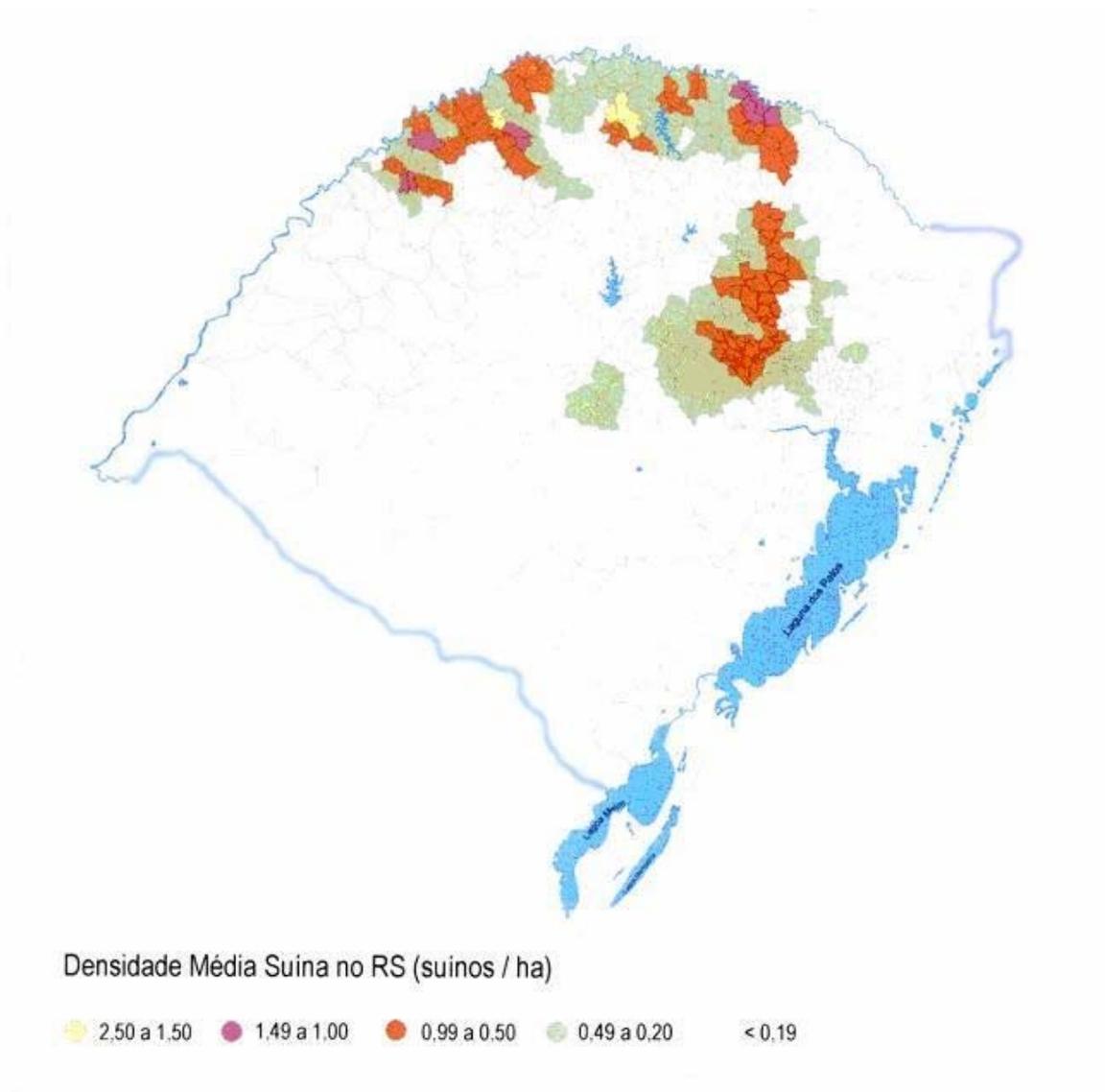
É perceptível que há coincidência entre as regiões produtoras de suínos e a localização das plantas industriais dos estabelecimentos gaúchos. As maiores concentrações de abates se verificam naquelas regiões onde estão instaladas as maiores plantas industriais, o que reduz os custos de fretes. Na região de Marau, onde está localizada a planta da Perdigão, são verificados níveis de abates elevados nos municípios limítrofes. Assim também se verifica na região do Vale do Taquari, onde estão frigoríficos como Avipal, Cosuel (Dália), e Frangosul. A situação se repete no caso da região de Frederico Westphalen, onde está o abatedouro Mabella e na região de Três Passos, onde se localiza a planta da Sadia. Esta constatação reforça a importância do abastecimento de suínos para o

Setor de Frigoríficos. A integração, neste caso, aparentemente foi de grande importância, como será demonstrado na continuidade do estudo.

É verificada, também, a grande vocação suinícola da metade norte do estado, haja vista que a metade sul não apresenta regiões produtoras, pelo menos em escala suficiente e representativa para abastecer a cadeia de frigoríficos.

O outro indicador que deve ser considerado, para reforçar os conceitos apresentados, é a densidade populacional de suínos por hectare, nas diversas regiões do estado do Rio Grande do Sul. Este é mais um fator que corrobora a pressuposição de que as fontes de abastecimento de suínos podem ser decisivas para a existência de uma melhor condição na obtenção de vantagem competitiva.

Figura 9: Densidade de suínos, por região, em 2004



Fonte: Sips, 2005

É observado que a densidade de suínos por hectare se distribui de modo harmônico com a localização das empresas instaladas.

As dificuldades enfrentadas pelas empresas que não adotaram o sistema de integração, quer seja por opção ou ainda por impossibilidade, pode ser exemplificada pelas palavras do sr. Clóvis Baumhardt, do Frigorífico Excelsior.

Na região de Santa Cruz, sempre tivemos problemas para a obtenção de suínos. Nossa região é essencialmente produtora de fumo, possuindo pouca tradição na criação de suínos. Quando fizemos a tentativa de integração, o máximo que conseguimos foi possuir em torno de 30 produtores integrados, todos com baixo número de matrizes, o que não era suficiente para nos abastecer de modo contínuo e consistente. Esta foi uma das razões pela qual mudamos nossa estratégia, eliminando os abates e modificando nosso conceito de negócio, migrando para uma produção de alimentos com base na carne suína a partir de diferenciação do produto.

Neste tópico se conclui, então, que a integração possui papel fundamental na indústria suinícola, e que, neste aspecto, as empresas gaúchas se posicionaram em desvantagem em relação à Santa Catarina.

4.3.2.1. O modelo de integração no papel de fornecedor

Uma vez que a questão de fornecimento da principal matéria prima foi fator essencial para os processos produtivos das empresas, entre as quais aquelas que se retiraram do mercado, explana-se a seguir o cenário atual de quais são as empresas que adotaram o modelo integrado ao produtor, no Rio Grande do Sul.

A integração é um modelo onde a “empresa integradora”, neste caso o frigorífico, estabelece um contrato com um produtor, com base em cláusulas pré-estabelecidas. Nestas cláusulas, a empresa integradora passa a determinar o preço do suíno e das rações, baseada em custos médios da indústria.

Assim, a empresa fornece os leitões e matrizes, as rações, os medicamentos e presta ainda a assistência técnica necessária ao longo do ciclo de produção. O produtor, por sua vez, se responsabiliza pela infra-estrutura, instalações e mão de obra direta.

Por ocasião do término do ciclo, momento do abate, a empresa integradora é responsável pelo transporte de cada lote de suínos “prontos”.

O ganho do produtor integrado se dá pelo cálculo da diferença entre o preço estabelecido pelo integrador ao lote de suínos, descontados todos os insumos entregues ao produtor. Desta forma, a remuneração do produtor se dá variavelmente de acordo com a produtividade de cada lote produzido.

Agindo assim, a empresa integradora consegue exercer total controle sobre toda a cadeia produtiva, além de ditar as regras e estabelecer os preços.

De acordo com Da Luz (2001), o modelo de integração pode se dar de forma horizontal e de forma vertical.

Na integração horizontal os produtores recebem as matrizes (porcas reprodutoras) e a assistência técnica, operando em criatórios próprios onde devem produzir os insumos plantados e produzidos na propriedade.

No modelo de integração vertical, os produtores recebem os leitões, as rações e a assistência técnica, não podendo aproveitar nenhum insumo produzido na propriedade. Fornecem, neste caso somente a infra-estrutura e a mão de obra.

As empresas integradoras procuram tomar todos os cuidados no sentido de que os produtores integrados estejam estabelecidos o mais próximo possível de suas plantas industriais, a fim de obter reduções de custos de transporte dos suínos.

Conforme Deschamps et al. (1998) apud Da Luz (2001), esta situação permite que uma empresa tenha o controle total desde o processo de produção até a comercialização do produto final.

Este cenário é apresentado no quadro 14, a seguir, com as empresas que adotaram o modelo a partir de granjas produtoras integradas à indústria.

Quadro 14: Principais indústrias integradoras de suínos no R. G. do Sul (posição em 2005)

Empresa / Localidade	Número de Matrizes
Coop. Reg. Sananduva Sananduva	7.866
Perdigão Marau	16.851
Cotrigo Get. Vargas	5.564
Fasa – Aurora Sarandi	19.120
Cotrijuí S.L. Gonzaga	8.749
Cosuel Encantado	11.632
Sadia Três Passos	22.611
Cotrel Erechim	21.000
Languirú Teutônia	5.800
Avipal Lajeado	32.680
Frangosul Ana Rech	32.200
Coop. Caí Superior São Sebastião do Caí	1.550
Alibem Santa Rosa e Santo Ângelo	32.510
Rizzi Mato Castelhana	5.272
Mabella Frederico Westphalen	15.148
Total de matrizes	238.553

Fonte: SIPS, 2005.

O que se observa, é que muitos frigoríficos de maior porte desenvolveram a integração como grande alternativa, quem sabe, para solucionar os problemas de abastecimento e garantir a continuidade de seus fluxos de produção.

Sendo assim, os produtores integrados exercem papel fundamental como fornecedores, estando, porém, inseridos em uma estrutura na qual é baixo o poder de barganha perante as empresas integradoras.

Em relação ao modelo integrador, o sr. Clóvis Baumhardt faz o seguinte comentário:

Em 1968 até mais ou menos 1978, o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul criou um programa para fomentar o desenvolvimento dos frigoríficos, a partir de uma linha de crédito com juros extremamente baixos e prazos de carência atrativos, exigindo em contrapartida que estes recursos fossem investidos em fomento junto à produtores de suínos. Nesta época as indústrias de Santa Catarina já se encontravam avançadas no modelo de integração e possuíam um banco genético excelente, o que lhes conferia grande vantagem competitiva em relação às nossas empresas. Muitos frigoríficos tomaram estes recursos, inclusive o Excelsior. Aquelas indústrias que tinham maior acesso ao milho, principal fonte de ração, em suas regiões de atuação, tiveram maior sucesso. A partir de determinado momento, principalmente pela entrada da concorrência por milho, exercida pelo setor de frangos, a produção deixou de atender a demanda pelo grão, o que passou a ser um problema para algumas empresas que tentaram se integrar.

Na visão do sr. Rogério Kerber, a integração se deu no seguinte contexto:

O grande diferencial do sistema de integração foi trazer um perfil de otimização dos fatores de produção. Primeiro fez com que houvesse um planejamento da produção e da matéria prima fundamental, permitindo aproveitar integralmente as capacidades instaladas de forma eficaz.

Permitiu, portanto, o uso contínuo das instalações das empresas que se integraram aos produtores de suínos.

As plantas industriais integradas passaram a ter um suprimento contínuo e regular de matéria prima, o suíno, o principal componente da cadeia de valor. Foi possível também adequar a real capacidade de abate ao fornecimento de suínos diário.

A descontinuidade de abastecimento de suínos, por outro lado, foi fator negativo e fonte de problemas às empresas não integradas, o que pode ter contribuído para que muitas tenham se retirado do mercado.

Este processo de integração permitiu, pelo lado da oferta, programar o abastecimento contínuo ao mercado consumidor.

O próprio ingresso no mercado internacional se firma na medida em que as empresas integradas conseguem garantir a continuidade na produção e abastecimento, o que é uma condição imposta pelos importadores.

Penso que boa parte das empresas não integradas foram superadas pelos concorrentes integrados.

A integração trouxe, além de tudo, um grande avanço genético através de suporte técnico aos integrados e emprego de alta tecnologia.

No caso do Frigorífico Costi, o sr. Costi afirma:

Pode-se dizer que os estabelecimentos que conseguiram realizar a integração com produtores, que tinham disponibilidade de capital, são os que estão aí, na maioria dos casos. Era uma necessidade e uma maneira mais prática e econômica de se conseguir a matéria prima. Aqueles que não realizaram a integração, não foi por falta de vontade, mas porque não tinham condições. Nós chegamos a fazer um financiamento junto ao Banrisul para tentar realizar um projeto que iria nos proporcionar auto suficiência em suínos, mas foi tardiamente, com 2 ou 3 anos de atraso, quando então, nossa condição financeira já estava complicada. Não chegamos a concluir, a entrar em operação. Acabamos por nos endividar mais ainda.

Os que consumaram a integração garantiram fornecimento de suínos, além de partirem para uma parceria em que entravam com insumos, tecnologia, garantindo ao produtor uma compra que para ele era interessante, vinculando-os ao integrador. Inclusive vacinas. Isto garantia melhores preços na compra de suínos do que os frigoríficos que compravam o suíno de pequenos produtores em pequenas quantidades, pagando mais, e sem ter a garantia de fornecimento. Isto descontinuava a produção. No caso do

Costi, enfrentamos esta condição concorrencial desvantajosa em relação à Cooperativa de Suinocultores de Encantado (Dália), que estava e está instalada na mesma cidade em que nós estávamos, Encantado. Era uma dificuldade comprar porcos. A maioria dos produtores forneciam para a Cosuel, e quando forneciam para nós, o preço era mais alto, e nós tínhamos que pagar, para não parar a produção. Isto nos levava a custos mais elevados, e, assim, as margens de rentabilidade desapareciam. Os integradores eliminaram o intermediário. Toda a região do alto Taquari sofreu com isto. Foram os casos do tio Vitório em Putinga, o Busetti em Anta Gorda, e outros tantos, que não conseguiram sobreviver.

Fica claro que, as alternativas de integração, especialmente para as empresas catarinenses, foi uma boa oportunidade a ser aproveitada, para outros casos, independentemente das razões, passou a ser uma ameaça, que acabou sendo um fator que influenciou no processo de fragilização e de retirada de empresas no mercado gaúcho. A indústria gaúcha, que entrou tardiamente neste processo sofreu impacto negativo.

4.3.3. A questão sanitária como fator de desenvolvimento do setor suinícola gaúcho

A segurança sanitária é um tema de extrema importância para os setores de carnes no Brasil, e, por consequência, no Rio Grande do Sul. Especificamente, no caso do setor de carnes suínas, a relativa fragilidade da segurança sanitária vem, ao longo do tempo, criando entraves para a ocorrência de um processo de desenvolvimento contínuo e estável.

As zoonoses suínas são comuns e consideradas normais até certo ponto, porém, existem alguns surtos de doenças que são particularmente desastrosos para o setor. A peste suína e a febre aftosa são dois exemplos típicos. Outras doenças como pneumonia, abscesso, melanose, cisticercose, tuberculose, brucelose, hidatidose, nefrite, quisto, entre muitas outras, são comuns de ocorrerem, porém, nestes casos, de forma isolada.

Por esta razão, o Serviço de Inspeção Federal, órgão responsável pelo controle da sanidade dos suínos que ingressam nas plantas industriais é tão importante. Os fiscais atuam

diretamente nas dependências dos frigoríficos realizando a inspeção dos animais que serão abatidos, e, no caso de identificação de suínos não sadios, impedem que sejam aproveitados como matéria prima nas linhas de produção. Isto garante, dentro de certos limites, que o produto chegue à mesa do consumidor ou ao mercado externo com boas condições sanitárias.

As granjas produtoras de suínos e os frigoríficos de produtos suínos do Rio Grande do Sul, ao longo de sua história já enfrentaram momentos de sérias dificuldades em função de surtos de doenças nos plantéis de suínos.

Em 1950, por exemplo, a peste suína dizimou grande parte do rebanho. Em 1978, novamente houve a ocorrência da peste suína, e neste caso, este fato aconteceu em um momento em que o setor suinícola se encontrava operando não só no mercado interno, mas exportando para muitos países. De 1978 a 1999, em função de barreiras sanitárias, o Brasil ficou impedido de exportar para os principais países consumidores, o que representou um grande prejuízo ao setor.

No segundo semestre de 2000 e primeiro semestre de 2001, houve focos de febre aftosa, que novamente excluíram o estado gaúcho da pauta de exportações. Felizmente, estes focos isolados foram controlados de forma eficaz.

Recentemente, em meados de 2005, novos focos de febre aftosa surgidos no estado do Paraná, acabaram prejudicando as exportações brasileiras, em função das barreiras impostas também aos estados limítrofes.

Exemplos como estes, ilustram as conseqüências que eventuais deficiências do sistema de defesa sanitária brasileiro trazem para o setor suinícola. Os principais países importadores, via de regra, no sentido de não correrem riscos, simplesmente adotam a postura de cancelar as importações. A febre aftosa, por exemplo, apesar de não atingir primariamente os suínos e não ser transmissível ao ser humano pela simples ingestão da carne, é tratada pelas comunidades importadoras como um risco, pelo temor de que o ingresso de carnes contaminadas em seus países, possa desencadear a contaminação dos rebanhos.

Um aspecto favorável e relevante em relação ao mercado internacional, é que, atualmente, o Rio Grande do Sul, bem como o circuito centro-sul, serem considerados áreas livres “sem vacinação” da peste suína clássica.

Outro avanço considerável é o fato do Brasil ser considerado uma das poucas nações livres da síndrome respiratória e reprodutiva, cuja ocorrência nos Estados Unidos e Europa é endêmica. O Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, neste caso, atua de forma rígida para impedir o ingresso de sêmen importado destas regiões, por ser uma doença que causa grande impacto na produção.

No Brasil e no Rio Grande do Sul, a vacinação dos rebanhos para a febre aftosa vem sendo utilizada, no sentido de controlar possíveis surtos, porém, os estados que possuem certificação de “área livre de aftosa com vacinação”, continuam impedidos de exportar para os principais países consumidores. A erradicação completa da doença é a única saída para que a situação se normalize definitivamente.

Apesar disto, o Rio Grande do Sul é um dos estados que possui melhores condições sanitárias se comparado aos padrões nacionais. Todavia, a complexidade reside no fato de que muitas vezes de nada adiantará o estado gaúcho possuir um controle sanitário eficiente se outros estados não estiverem na mesma condição, pois os países importadores acabam punindo de modo generalizado, as carnes suínas de origem brasileira.

A implantação de um sistema de rastreabilidade e selo de origem dos rebanhos, o georeferenciamento dos criatórios e das plantas industriais e um modelo de legislação e fiscalização eficiente poderão, conjuntamente, proporcionar condições adequadas para que os problemas de ordem sanitária possam encontrar bom termo. Estas condições são cada vez mais uma exigência do mercado internacional. Um exemplo disto, é que o maior mercado importador do Brasil, a Rússia, exige que o suíno brasileiro passe por exames que comprovem a inexistência da doença causada pelo parasita “traquinela”, que afeta a saúde do ser humano. Apesar de ser uma doença erradicada do país, os russos continuam exigindo a comprovação da inexistência deste mal, via certificação.

Neste sentido, o estado do Rio Grande do Sul e a União, conjuntamente com empresas e granjas já vêm realizando estudos e projetos para a implantação de um sistema

de rastreabilidade dos rebanhos suínos. Rastreabilidade é um sistema onde há controle total sobre os rebanhos suínos, delimitando as origens de cada suíno, desde seu nascimento até o momento do abate. O georeferenciamento, por sua vez, é um sistema de controle das propriedades que se dedicam à suinocultura, através de posicionamento por GPS (Global Position System) e satélite, identificando suas exatas localizações, estrutura das instalações, distanciamento de fontes naturais de águas, o que assegura uma produção de suínos atendendo adequadamente as normas ambientais e sanitárias.

As questões sanitárias, portanto, também se constituem como um problema a mais para ser resolvido pelas empresas envolvidas na cadeia suínica em nosso estado, bem como nos demais estados da federação.

Sendo assim, os problemas de segurança sanitária devem ser tratados a partir da elaboração de um programa sanitário que contemple integralmente o atendimento dos padrões exigidos internacionalmente, o que colocará o Brasil, e, por consequência o Rio Grande do Sul, em posição mais favorável no contexto do mercado mundial.

4.4. Concorrência das indústrias suínicas de Santa Catarina e Paraná à indústria gaúcha.

Além dos fatores anteriormente citados, como a substituição da banha pelo óleo de soja, que afetaram, tanto a indústria suínica do Rio Grande do Sul como a brasileira nos últimos 54 anos, cabe destacar ainda, e de forma não menos importante, o forte poder competitivo das indústrias de Santa Catarina e do Paraná no processo evolutivo da indústria gaúcha. A boa posição competitiva desses estados decorre especialmente de decisões de caráter macroeconômico dos respectivos governos estaduais, os quais se expõem a seguir.

No quadro 15, abaixo, observa-se, ao comparar o desempenho de abates de suínos e frangos entre os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná é que os catarinenses ocupam o primeiro lugar em abates de suínos, enquanto os paranaenses são os líderes em abates de frangos. O Rio Grande do Sul supera o estado do Paraná em abates de suínos, e ocupa a terceira posição em abates de frangos.

Quadro 15: Abates de suínos e frangos da região sul (em mil cabeças).

Estado	Número de abates em 2004		% Participação / Brasil	
	Suínos	Frangos	Suínos	Frangos
RS	4.508,6	607.278,9	13,29	16,94
SC	6.110,9	712.581,9	18,01	19,88
PR	3.421,7	919.483,5	10,09	25,66
Total Região Sul	14.041,2	2.239.344,3	41,39	62,48
Outros estados	19.878,8	1.344.655,7	58,61	37,52
Total Brasil	33.920,0	3.584.000,0	100,00	100,00

Fonte: Aincadesc, Sindicarne, 2005; Sips,2004

Se for considerado que o número de empresas ligadas ao setor suinícola em Santa Catarina é inferior ao número de empresas gaúchas, a dedução é de que as empresas daquele estado são maiores do que as empresas gaúchas, uma vez que seus abates superam em 35,5% os abates no estado gaúcho. Isto indica que as empresas catarinenses são fortes concorrentes das empresas gaúchas na disputa pelo mercado interno e externo.

Na comparação com o Paraná, os abates gaúchos de suínos superam os abates paranaenses em 31,7%. Por outro lado, os paranaenses são grandes produtores de frangos, o que os coloca na condição de concorrentes, não só através da produção de suínos, mas também através das carnes de frangos, que são substitutas dos derivados de suínos.

4.4.1. O milho como fator de desvantagem em custo

Um estudo realizado pelo Sips, mostra que o estado do Rio Grande do Sul se encontra em posição desvantajosa de custo por quilo de suíno produzido em relação à outros estados. O principal fator, neste caso, está intimamente ligado à cadeia do milho, uma vez que este grão é o principal componente de custo no emprego de ração suína. Como o Rio Grande do Sul não é auto suficiente na produção de milho para o atendimento dos diversos setores que consomem o grão, além de não possuir os melhores índices de produtividade por

hectare plantado, ocorre o surgimento de problemas. A entrada da indústria de produção de frangos agravou ainda mais a escassez do milho no estado.

Na seqüência, o quadro 16 evidencia a importância do milho na cadeia do suíno e de outras cadeias produtivas. O baixo custo de produção de milho combinado à elevada produtividade no plantio é fator que contribui para a ocorrência de diferenciais de custo do suíno, entre estados, o que põe a indústria gaúcha em uma condição desigual.

Quadro 16: Consumo de milho por setor, no Brasil, em 2004 (em %).

Setor	% de consumo
Humano e Industrial	10,0
Postura (aves)	6,0
Pecuária de leite e bovinocultura	5,5
Peru	14,5
Frango	38,0
Suíno	22,0
Perdas	2,0
Outros	2,0

Fonte: UBA, 2004.

É notado que as cadeias produtivas de suínos e frangos absorvem aproximadamente 60% da produção de milho no país, o que também ocorre no estado gaúcho. A cadeia de produção de frangos é a que absorve a maior parcela de consumo de milho, com 38% de participação sobre o total, seguida pela cadeia de suínos que consome 22% do milho produzido. Portanto, o grande concorrente da indústria de produtos suínos é a indústria de produtos a partir de carnes de frangos. Esta situação, no entanto, nem sempre foi assim. A cadeia de suínos já foi a maior consumidora de milho, sendo superada gradativamente a partir do crescimento do setor de frangos.

Na composição da fórmula para a produção de rações para suínos, o milho representa aproximadamente de 65,5% até 71,5%, enquanto que para as rações de frangos o percentual é de 63,5%, o que denota a importância do grão para as cadeias de valor destes dois setores concorrentes.

Quanto aos processos, a produção de rações pode ser a “seco” ou “úmido”. No processo a seco estão envolvidos o farelo de milho moído, farelo de germe de milho peletizado, farinhas pré-gelatinizadas, milho em grão e fubá grosso. No processo a úmido, são utilizados o glúten de milho, farelo de glúten de milho e farelo de milho.

Em depoimento pessoal, o Sr. Baumhardt, afirma:

Os custos de produção de milho em estados como o Paraná e Mato Grosso, são muito mais baixos do que no Rio Grande do Sul, o que confere às empresas lá instaladas uma competitividade maior.

O sr. Kerber, faz a seguinte referência:

O estado do Paraná é grande produtor de grãos, principalmente o milho, possuindo baixos custos de produção, na comparação com o Rio Grande do Sul. Esta situação se repete em relação a outros estados, o que coloca as empresas gaúchas em desvantagem competitiva.

Quadro 17: Custo de produção de suíno, por Estado

Estado	Custo por kg de suíno em R\$	Diferença % R.G.Sul =100
RS	1,95	100,0
SC	1,80	92,3
PR	1,64	84,1
MS	1,53	78,5
MT	1,53	78,5
MG	1,80	92,3

Fonte: SIPS, 2005.

É observado que o estado do Rio Grande do Sul possui custos de produção por quilo de suíno 7,7% superior aos estados de Santa Catarina e Minas Gerais, 15,9% superior ao estado do Paraná e 21,5% superior aos estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, o que coloca decisivamente as empresas gaúchas em posição desvantajosa de custo no contexto nacional, criando barreiras à entrada em novos mercados.

Uma vez que os dados apontam para desvantagens de custo do estado gaúcho em relação à outros estados, é necessário proceder a verificação da causa deste diferencial. A análise recai, portanto, sobre as questões de produtividade da lavoura de milho nos diferentes estados. O quadro 18, logo abaixo, quantifica as produtividades médias de milho por hectare plantado, nos principais estados produtores de produtos suínos.

Quadro 18: Produtividade de milho por Estado, em kg / hectare.

Estado	Produtividade em kg/ hectare		Produtividade média por estado (em kg)
	Safra 2003/2004	Safra 2004/2005	
RS	2.700	1.269	1.985
SC	4.100	3.530	3.815
PR	4.754	4.282	4.518
SP	4.253	3.695	3.974
MG	4.456	4.539	4.498
MT	3.550	3.308	3.429
MS	3.745	2.906	3.326
GO	4.983	4.647	4.815

Fonte: Conab, 2005.

Observando os dados acima, é claramente perceptível as dificuldades enfrentadas pelo estado gaúcho no que se refere à produção de milho. Uma vez que o milho é um dos principais componentes do custo de produção de suínos, e que, o próprio suíno é o maior componente de custo nos produtos finais dos frigoríficos, o impacto negativo causado é grande.

Conforme dados do Sindicato das Indústrias de Produtos Suínos, são necessários em média 2,9 kg de ração para cada kg de suíno produzido. Considerando um percentual médio de 69% de milho na produção da ração, serão necessários 2 kg de milho para cada 1 kg de suíno produzido. Fica compreensível, portanto, a importância e o impacto que os diferenciais apontados representam em termos de competitividade. Além disso, na medida

em que as produtividades médias de milho em outros estados é bem superior às médias de produção de milho gaúchas, o impacto é que os preços médios por saca de milho são superiores no Rio Grande do Sul na comparação com estes estados. Este fato é decisivo para a competitividade por baixo custo, o que prejudica a prática de menor preço, ou, no mínimo, neste caso, compromete as margens de lucratividade de nossas empresas.

4.4.2. A desvantagem em energia elétrica

Outro aspecto relacionado à formação do custo que deve ser considerado, são os custos de tarifas de energia elétrica. As indústrias frigoríficas possuem processos produtivos onde a energia é fator importante, em função da utilização de máquinas e equipamentos, além das instalações nas plantas industriais.

Um estudo realizado em 2002, pelo SIPS-RS, identificou que os custos de energia elétrica no estado do Rio Grande do Sul são, em média, superiores aos custos de energia nos estados dos Paraná e Santa Catarina, simplesmente por decisão governamental.

Se for considerado o aspecto competitivo regional, os custos de energia serão idênticos a todas as empresas concorrentes. Porém, quando a análise é ampliada para um cenário macroeconômico, os diferenciais de custo entre estados passa a ser fator de “custo”, que influenciará na composição dos custos totais de produção das empresas de cada estado.

O quadro 19 exemplifica a situação encontrada em 2002, comparando os custos de energia entre os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, e que, de acordo com depoimento do sr. Rogério Kerber, permanece até os dias atuais.

Quadro 19: Comparativo do custo de energia elétrica, em R\$ / Mwh.

Tipo de tarifa	SC (Celesc)	Média do R.G. doSul (Aes, Rge, Ceee)	Diferença % RS / SC
B1 – residencial	198,97	229,62	+ 15,4 %
B2 – rural	128,22	157,76	+ 23,0 %
B2 – serv. Irrigação	108,72	137,46	+ 26,4 %
B3 – indústrias	188,62	229,29	+ 21,6 %

Fonte: Sips, 2002.

Pode ser observado que o custo de energia para indústrias (B3) é 21,6% mais elevado no Rio Grande do Sul do que em Santa Catarina. A situação em relação às áreas rurais (B2), produtoras de suínos, ocorre uma diferença desfavorável de 23% no estado em relação ao estado catarinense.

Este fator, portanto, é mais um componente que ajuda a explicar as dificuldades do setor em nosso estado.

4.4.3. Tributos como elemento de desvantagem competitiva

Em relação às incidências tributárias, o estado gaúcho também enfrenta problemas na relação competitiva com outros estados brasileiros. O estudo realizado pelo SIPS, em 2003, a respeito dos diferenciais de tributação entre estados, refere e demonstra a prática de incentivos fiscais, através de créditos presumidos e reduções nas bases de cálculo de ICMS, realizada pelos governos de outros estados, e que tem favorecido a competitividade de suas agroindústrias em detrimento das agroindústrias gaúchas.

Este estudo concluiu que os produtos de origem suína gaúchos enfrentam dificuldades em competir com empresas de outros estados, em função de meios artificiais,

via tributos. A incidência de ICMS sobre os produtos gaúchos é maior do que a incidência de ICMS sobre produtos similares de agroindústrias de outras regiões, tanto para as operações internas quanto para as operações externas, comparativamente. Na maioria dos casos, isto ocorre basicamente a partir dos créditos presumidos pelas “saídas”, e, no caso de Santa Catarina, também pelas “entradas”.

Na seqüência, o quadro 20 demonstra a influência das incidências de ICMS sobre as saídas de produtos de outros estados para o Rio Grande do Sul.

Quadro 20: ICMS de saídas, entre estados, para o Rio Grande do Sul.

Tributo	RS *	PR/SP	SC **
ICMS (%)	11,3%	12,0%	12,0%
Créd. Presumido pela entrada (%)	0,0%	0,0%	6,0%
Créd. Presumido pela saída (%)	2,5%	7,0%	5,0%
Alíquota final (%)	8,8%	5,0%	7,0%
ICMS: R\$/suíno	38,93	29,30	31,40
ICMS: R\$/kg produtos	0,31	0,24	0,25

Fonte: SIPS, 2005.

O que se observa é que a incidência de imposto sobre circulação de mercadorias e serviços, em reais / suíno, no Rio Grande do Sul, é superior às incidências em Santa Catarina, Paraná e São Paulo, o que se constitui em mais um fator dificultador para as agroindústrias locais competirem a nível nacional e a estabelecerem posições de baixo custo.

Um exemplo típico de vantagens tributárias que podem proporcionar diferenciais competitivos é o caso do projeto do grupo Perdigão, em Rio Verde (Goiás), onde o grupo

* Para o Rio Grande do Sul, é uma operação interna. Assim, as alíquotas são a média ponderada das alíquotas de ICMS e do crédito presumido dos dezoito principais produtos do *mix* de produção.

** Em relação à Santa Catarina, o crédito presumido de 5% pelas saídas é válido somente sobre as saídas de carnes ‘in natura’.

passará a receber os benefícios do estado que irá financiar 70% do ICMS durante 20 anos, a juros de 2,4% ao ano, sem qualquer correção monetária.

As diferenças de tratamento tributário entre estados não é fato recente. A guerra fiscal é um tema que já foi profundamente estudado pelas entidades de classe da indústria suinícola gaúcha, no entanto, até hoje, não houve sensibilização por parte do governo gaúcho no sentido de corrigir estas distorções, o que conferiria às empresas gaúchas do setor a isonomia fiscal, e, por consequência, maior competitividade.

O sr. Rogério Kerber, a este respeito afirma:

É um fator decorrente da guerra fiscal entre estados, principalmente os emergentes, como Paraná, Minas Gerais, Goiás e São Paulo, além de Santa Catarina.

O acirramento se intensificou mesmo a partir de 1997/98. Hoje, estados como Minas Gerais e São Paulo, entre outros, possuem importantes diferenciais nos tributos, que o Rio Grande do Sul não conseguiu acompanhar, o que nos levou a perder competitividade.

Além disso, o Rio Grande do Sul é um grande exportador brasileiro, e perde por não haver possibilidade de melhor aproveitar os créditos de impostos, que ficam acumulados em uma conta gráfica contábil.

As diferenças tributárias são extremamente punitivas ao Rio Grande do Sul em relação a outros estados. Os representantes gaúchos do setor já tentaram diversas vezes demover o governo gaúcho, inclusive apresentando estudos que comprovam as desvantagens tributárias, sem no entanto, conseguir sensibilizá-los.

Quanto às Cooperativas, realmente tiveram diferenças de tratamento no que se refere à tributos em determinado momento, mas no meu entendimento, não foi um fator decisivo para tirar a competitividade das empresas privadas. Tanto é assim, que muitas cooperativas também acabaram se retirando do mercado. Estas situações foram de curta duração.

O que houve foi a concessão de financiamentos pelo Fundopem concedidos a outros setores em maior escala do que para o setor de suínos. O que o setor reivindicou e reivindica é tratamento equânime entre empresas, entre os setores de carnes, e entre estados, através da isonomia tributária. Se isto ocorresse, boa parte dos problemas que o setor enfrenta poderiam ser mais facilmente resolvidos.

A guerra fiscal agravou-se em 2004, com o Rio Grande do Sul em desvantagem.

Na década de 70, o governo de Santa Catarina abriu mão de 13% da arrecadação de ICMS, com fins de investimento do setor suinícola no modelo de integração. O que se vê hoje, é que as grandes empresas do setor tem sua sede em Santa Catarina, e são, na maioria dos casos, tecnologicamente mais modernas do que as empresas gaúchas.

O sr Ênio Costi, faz a seguinte referência:

Eu entendo que as diferenças de alíquotas de impostos de nosso estado em relação a outros é um assunto complicado. As cooperativas, no início, lá pelos anos 50 ou 60, não recolhiam impostos e nós, do Costi, e outros frigoríficos particulares sim.

Santa Catarina teve vantagens de impostos. Os impostos de Santa Catarina e Paraná sempre foram mais baixos do que os nossos. Eu não me recordo agora, mas isto acontecia. Havia uma evasão muito grande de suínos para Santa Catarina também, que por conta dos diferenciais de impostos podia oferecer maiores preços pelo suíno vivo. Além disso, quando eram carregados suínos para frigoríficos catarinenses, os porcos chegavam lá com o peso mais baixo, “vazios”, pois no caminho defecavam e urinavam, o que proporcionava uma quebra menor por ocasião da pesagem na chegada. Os colonos quando nos traziam porcos de distâncias de 20 km, por exemplo, superalimentavam, ou, “embuchavam”, os suínos com comida e água, para que pesassem mais. Assim nossa quebra de peso posterior era muito maior. Isto quando não morriam, e neste caso o aproveitamento era somente para produzir sabão.

É sagrado que o Rio Grande do Sul sempre pagou mais impostos. Isto tudo contribuiu, sem dúvida, para o desaparecimento de tantos estabelecimentos.

Para o diretor do Frigorífico Excelsior, a questão dos impostos é tratada a partir da seguinte visão:

O apoio do governo catarinense às suas indústrias foi decisivo para fomentar o crescimento e o aprimoramento tecnológico, conferindo maior competitividade. As plantas industriais de Santa Catarina são atualmente mais modernas do que as nossas, o que somado à maior proximidade dos centros consumidores do sudeste, torna a competição mais difícil para nós gaúchos.

4.4.4. As licenças ambientais influenciando a posição dos custos

A questão ambiental cada vez mais assume papel importante, uma vez que a qualidade de vida está diretamente ligada à qualidade e manutenção do meio ambiente. A legislação ambiental brasileira e gaúcha conquistaram muitos avanços ao longo dos anos, e, praticamente todos os produtores de suínos e as indústrias do setor tomaram, ou, se viram forçadas a tomar iniciativas, no sentido de desenvolver seus processos produtivos de modo responsável em relação aos recursos naturais. As indústrias gaúchas têm mantido programas de orientação ambiental a seus produtores integrados, porém, estes esforços tem esbarrado com problemas relacionados aos custos de licenças ambientais e severidade exagerada das normas impostas.

No caso específico deste estudo, o custo para a obtenção de licença ambiental é a variável que assume importância, pois reflete diretamente na questão da formação de preço do suíno e dos custos da indústria, não só internamente, como também na relação comparativa com outros estados.

A atividade suinícola, necessita possuir três licenças ambientais: duas emitidas na instalação da atividade (licença prévia e licença de instalação), e outra para a operação (licença de operação). Ainda são necessárias as devidas renovações de licença de operação, anualmente no Rio Grande do Sul e de dois em dois anos em Santa Catarina.

O problema é que a imposição de normas mais severas no Rio Grande do Sul do que em Santa Catarina, por exemplo, criam restrições para o avanço da suinocultura no estado, além do fato de que às custas de licenças ambientais gaúchas são mais elevadas do que as catarinenses. Um exemplo desta situação pode ser demonstrado pelos quadros a seguir. O primeiro quadro aponta a situação de custos para a obtenção das três licenças no caso da operação de uma unidade de terminação de suínos. Terminação é quando a indústria fornece os leitões ao produtor integrado, que providencia sua “terminação”, ou engorda, até o ponto de abate. O segundo quadro aponta a mesma situação, porém, para a instalação de unidades produtoras de ciclo completo, que é quando o produtor, a partir de suas matrizes produz o leitão e conclui o ciclo de engorda, até o ponto de abate. Em ambos os casos, serão

demonstrados os custos comparativos entre os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Quadro 21: Custas de licenças ambientais em unidades de terminação.

Número de cabeças	Custas em R\$ por leitão para as licenças iniciais		Custas em R\$ por leitão para a renovação de licenças	
	RS	SC	RS	SC
Até 100 cabeças	2,00	0,11	0,77	0,03
Até 360 cabeças	1,11	0,25	0,43	0,04
Até 600 cabeças	1,51	0,23	0,58	0,04
Até 1.000 cabeças	1,82	0,22	0,70	0,04
Acima de 1.000 cabeças	1,82	0,21	0,70	0,03

Fonte: Fepam/RS; Fatma/SC, 2002.

É observável que as diferenças de custos entre os estados é extremamente significativa. Em média, o custo de licenças e renovações é 853,33% mais elevado no Rio Grande do Sul do que em Santa Catarina, o que acaba afetando a composição dos custos totais de produção, dificultando posições de baixo custo frente à concorrência.

Nos casos de instalações de unidades de ciclo completo, o cenário é o seguinte:

Quadro 22: Custas de licenças ambientais em unidades de ciclo completo.

Número de cabeças	Custas em R\$ por leitão para as licenças iniciais		Custas em R\$ por leitão para a renovação de licenças	
	RS	SC	RS	SC
Até 100 cabeças	0,35	0,21	0,13	0,00
Até 360 cabeças	0,23	0,19	0,09	0,03
Até 600 cabeças	0,26	0,16	0,10	0,03
Até 1.000 cabeças	0,32	0,18	0,12	0,03
Acima de 1.000 cabeças	0,32	0,18	0,12	0,03

Fonte: Fepam/RS; Fatma/SC, 2002

No caso das licenças em unidades de ciclo completo, às custas de licenças ambientais no Rio Grande do Sul são 102% mais elevadas do que em Santa Catarina, o que novamente evidencia as desvantagens sofridas pelo setor suinícola gaúcho.

De acordo com informações do Sr. Rogério Kerber, do Sips, a situação atualizada em dezembro de 2004, apontava para uma negociação de reduções na concessão de licenças para operação, no entanto o cenário atual ainda é desfavorável, em função dos altos custos de licenças que permanecem. O quadro abaixo representa os custos atuais, em R\$, para os três tipos de licenças, para unidades de ciclo completo e unidades de terminação. Os valores das licenças de operação são para o período de 4 anos.

Quadro 23: Custas de licenças ambientais, em R\$, no Rio Grande do Sul.

Nº de matrizes Unidades de Ciclo completo	Nº cabeças Unidades de Terminação	Licença Prévia	Licença de Instalação	Licença de Operação	Total
< 10	< 100	208,00	562,00	483,00	1.253,00
>10 < 40	>100 < 400	738,00	2.011,00	1.728,00	4.477,00
>40 < 60	> 400 < 600	1.842,00	5.039,00	4.715,00	11.596,00
>60 < 100	>660 < 1000	3.066,00	8.374,00	12.316,00	23.756,00
> 100	> 1000	4.902,00	13.396,00	24.632,00	42.930,00

Fonte: Sips, 2005.

Como se percebe, os valores atuais cobrados pelas licenças ambientais continuam expressivas. A taxação m  nima para pequenos produtores   de R\$1.253,00, chegando a R\$42.930,00 para produtores considerados de maior porte. Estes custos são, na verdade, mais um fator inibidor da expansão do setor produtivo de suínos.

Evidentemente, existem muitas outras variáveis envolvidas na composi o do custo total das empresas gaúchas. A boa gestão dos custos fixos e variáveis são os fatores que permitirão ou não a consolida o de posi o de baixo custo, e, por conseq encia, de maior ou menor competitividade.

No entanto, as variáveis apontadas neste t pico são aquelas que evidenciam e se relacionam com os aspectos que colocam as agroindústrias gaúchas em desvantagem competitiva, na compara o com agroindústrias concorrentes de outros estados, o que reforça as suposi oes que ajudam a explicar o grande número de empresas que se retiraram do mercado, bem como, os problemas e dificuldades enfrentadas pelas empresas que operam atualmente no setor em nosso estado.

4.4.5. A posição das empresas de Santa Catarina e Paraná

Uma vez expostas algumas das principais condições ambientais favoráveis dos frigoríficos de Santa Catarina e Paraná, em grande parte decorrente de políticas econômicas governamentais que favoreceram a competitividade, particularmente no estado de Santa Catarina, na seqüência, apresenta-se a estrutura empresarial do setor nestes estados.

Nos quadros a seguir destacam-se as localizações dos frigoríficos catarinenses e paranaenses, a curva ABC dos abates em relação às empresas instaladas e as médias totais de abates dos principais estabelecimentos, nos dois estados.

Quadro 24: Frigoríficos catarinenses no ano de 2005.

Frigorífico	Localidade
Seara Alimentos S/A	Seara e Itapiranga
Cooperativa Central Oeste	Chapecó
Fricasa Alimentos	Canoinhas
Frigorífico Gumz	Jaraguá do Sul
Frigorífico Riosulense	Rio do Sul
Macedo Koerich	São José
Perdigão	Capinzal
Perdigão	Herval do Oeste
Perdigão	Videira
Sadia	Chapecó
Sadia	Concórdia

Fonte: Aincadesc, 2005

O número de empresas do setor de frigoríficos em Santa Catarina é menor do que no estado gaúcho. Porém, o tamanho e a estrutura das empresas catarinenses é maior e melhor do que em nosso estado, o que é um indicativo de que o mercado catarinense está, a princípio, mais concentrado do que o gaúcho.

Atualmente, pela ordem, as cinco maiores empresas catarinenses em abates de suínos são:

- Cooperativa Central Oeste
- Perdigão (Herval e Videira)
- Frigorífico Riosulense
- Sadia (Concórdia)
- Seara

Estas cinco empresas respondem por aproximadamente 98% dos abates de suínos em Santa Catarina, o que mostra um mercado bastante concentrado (SIPS, 2005).

Uma vez que se encontram disponíveis, e como informação adicional, em relação aos abates de frangos (produtos substitutos), as maiores empresas catarinenses são, pela ordem:

- Seara
- Perdigão (Capinzal e Videira)
- Sadia (Chapecó e Concórdia)
- Cooperativa Central Oeste
- Macedo Koerich.

Estas cinco empresas respondem por aproximadamente 99% dos abates de frangos em Santa Catarina, o que, novamente demonstra o elevado grau de concentração também no setor avícola (SIPS, 2005).

O quadro a seguir, apresenta a situação atual do setor no estado do Paraná.

Quadro 25: Frigoríficos paranaenses no ano de 2005.

Frigorífico	Localidade
Frigorífico Porcobelbo	Laranjeiras do Sul
Perdigão Agroindustrial	Carambeí
Bel Paladar	Curitiba
Mig Frigorífico	Rio Negro
Frigorífico Rajá	Jacarezinho
Frigorífico São Miguel	São Miguel do Iguaçu
Sadia	Toledo
Coop. Central Agro Sudoeste	Medianeira
Coop. Pérola	Santo Antonio da Platina
Avícola Ibema	Ibema
Frigorífico Argus	São José dos Pinhais
Frigorífico Rainha da Paz	Jataizinho
Palmali Industrial de Alimentos	Palmas
VL Agro Industrial	Cambira
Frigorífico Rio Xingu	Castro
Frigorífico Larissa	Iporã
Coopavel Coop. Agroindustrial	Cascavel
Eichemberg & Barbosa	Cianorte
Frigorífico Thoms	Irati
KM 3 Alimentos	Londrina

Fonte: Sindicarne, 2005.

O número de empresas no estado do Paraná é semelhante ao número de empresas gaúchas do setor, porém, a produção média no Rio Grande do Sul é maior do que nas empresas paranaenses, como será confirmado pelos dados de participação sobre abates, que serão apresentados no quadro número 26.

Atualmente, os seis maiores frigoríficos de produtos suínos paranaenses, pela ordem, são:

- Sadia
- Perdigão Agroindustrial
- Cooperativa Central Agro Sudoeste
- Coopavel Cooperativa Agroindustrial
- Palmali Industrial de Alimentos
- Frigorífico Rainha da Paz

Estas seis empresas respondem por 85% dos abates de suínos no estado do Paraná, mostrando um elevado grau de concentração. (SIPS, 2005).

Consolidando e comparando os dados relativos aos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, no que se refere ao porte dos frigoríficos em função do número de abates de suínos, a configuração é a seguinte:

Quadro 26: Curva ABC da participação sobre abates de suínos, por estado.

Estado	Número de empresas	Abates em %	Média por empresa (em mil cabeças / ano)
RS	05	55	495,90
SC	05	98	1.197,70
PR	06	85	484,70

Fonte: do autor, 2005.

O quadro acima demonstra que o grau de concentração dos abates, nos estados de Santa Catarina e Paraná, é bem maior do que no estado do Rio Grande do Sul. Para que os frigoríficos gaúchos atinjam o índice de 85% dos abates do estado, seria necessário o volume correspondente às 11 maiores empresas gaúchas. Este dado reforça que as empresas catarinenses e paranaenses estão mais concentradas e possuem maior porte, no contexto de produção de seus próprios estados, percebível pelas médias de abates catarinenses em suínos e paranaenses em frangos, ou ainda, pela representatividade sobre os abates totais.

Pode-se especular que, talvez, o setor de frigoríficos gaúcho esteja caminhando na direção de um grau de concentração de abates elevado no futuro, uma vez que o número de empresas gaúchas vem diminuindo (ver quadro 1), podendo chegar a uma situação semelhante a que ocorre atualmente nos estados de Santa Catarina e Paraná. Neste caso, a tendência seria ocorrer o domínio do mercado gaúcho por parte das grandes empresas do setor, com o eventual desaparecimento das empresas de menor porte.

4.5. O formato atual da indústria gaúcha

As alterações e influências do ambiente externo anteriormente descritas, e, claro, também as decisões empresariais, conduziram a indústria gaúcha ao seu formato atual, o que será descrito a seguir.

4.5.1. Redimensionamento do número e do porte das empresas gaúchas

Praticamente todos os frigoríficos de menor porte, muitos deles tradicionais e centenários, como o Frigorífico Costi S/A, se retiraram do mercado, no período de 1950 a 2004. Neste contexto, o caso do Frigorífico Excelsior S/A se torna típico, uma vez que a empresa, a despeito de todas as dificuldades enfrentadas pelo setor, conseguiu promover a manutenção de suas atividades. Também houve frigoríficos de grande porte que se retiraram do mercado.

Se for comparada a lista de frigoríficos gaúchos em 1950 com a lista de empresas em 2004, somente três estabelecimentos existentes em 1950 permanecem operando, conforme é demonstrado:

Quadro 27: Empresas do ano de 1950 operando em 2004.

Baumhardt e Irmãos S/A - Excelsior
Cooperativa de Suinocultores de Encantado S/A - Dália
Indústria Ibirubense de Produtos Suínos S/A

Fonte: do autor, 2005.

Se a análise for invertida, ou seja, a lista de empresas operando em 2004 for comparada às listas de 1950, 1960, 1970, 1980, 1990 e 2000, a conclusão é impressionante. O quadro 28, a seguir, apresenta o rol de empresas que, no período compreendido entre os anos de 1950 e 2004 se retiraram do mercado.

Consideram-se retirantes, neste caso, aquelas empresas que em determinado momento foram fundadas, e, por alguma razão não se mantiveram no mercado. Também estão incluídas as empresas que foram absorvidas por outras, e, por esta razão, tiveram sua razão social alteradas, o que será exemplificado logo adiante.

Veja-se que a lista de empresas que se retiraram do mercado acumula, nos 54 anos analisados, um total de 80 estabelecimentos, o que é forte indicativo das dificuldades sofridas pelo setor ao longo do tempo.

Empresas como Swift, Buseti, Renner, Borella, Costi, Zuchetti, Rizzo, Z.D. Costi, Bassanense, Damo, Peteffi, Prenda e Chapecó, exemplificam algumas marcas tradicionais,

cujos produtos são lembrados até hoje pelos consumidores gaúchos, mas que encerraram suas atividades em nosso estado.

Quadro 28: Empresas que se retiraram do mercado entre 1950 e 2004.

Companhia Swift do Brasil	S/A Frigorífico Anglo
Cecon Mattiello e Cia Ltda	Frigoríficos Nacionais S/A
Frigorífico Serrano S/A	Coop. Suinocultores Bela Vista
Fornari Buseti e Cia Ltda	Frigorífico Boavistense
Sociedade Industrial Boret Ltda	Coop. Sul Riograndense de banha
Frigorífico Renner S/A	Zucchetti e Cia Ltda
Borella e Cia Ltda	Frigorífico Ideal
Frigorífico Sarandi Ltda	Frigorífico Santo Antonio S/A
Orlandini e Cia Ltda	Coop. Produtos suínos Santana
Frigorífico Ouro Branco	Antonio Graeff e Filhos Ltda
Coop. Produtos suínos Caí Superior	Coop. Sananduvense
Coop. Produtos de banha Santa Isabel	A. Rizzo Irmãos e Cia Ltda
Frigorífico Ipiranga Ltda	Bassanense Ltda
Hemesath e Cia Ltda	Indústria de produtos suínos Erechim
Costi S/A Ind. e Comércio	Frigorífico Anselmi
Victorio M. Costi	Frigorífico Lajeado Ltda
Frigorífico Guaporense	Sociedade Industrial Ardomé Ltda
Sociedade Matadouro Pelotense Ltda	Frigorífico Guarani Ltda
Sociedade Bom Retireense Ltda	Armour do Brasil
Indústria e Comércio Oeste S/A	Parque industrial Carazinho
Coop. Santanense	Frigorífico Três Passos
Coop. Oderich S/A	Petteffi e Cia Ltda
Planaltina S/A	Ind. Prods. Suínos Cerrolarguense
Inds. Reunidas Orlandini S/A	Planalto S/A
Frigoríficos São Paulo	Coop. Santana Ltda
Coop. Prods. Suínos Caí	Matadouro Progresso
Frigorífico Erechim	Frigorífico Anselmi S/A
Frigorífico São Luiz S/A	Coop. São João Bom Retiro
Z.D.Costi e Cia Ltda	Frigorífico Santarrosesne
Coop.Pastoril de Rio Pardo	Coop. Rural Santamariense
Coop. Alto Taquari	Coop. Bela Vista
Coop. Castilhense	Damo S/A
Frigoríficos Brasileiros S/A	Pradense S/A
Frigorífico Putinga Ltda	Frigorífico Renner S/A
Frigorífico Santo Ângelo	Frigorífico São Luiz
Frigorífico Sul Riograndense	Matadouro Lagoense S/A
Pedro Bertoldo e Filhos	Rizzo S/A
União Sul Brasileira de Coop.	Inds. Cervieri S/A
Jolly S/A	Império Lisamar
Pradense	Formighieri

Fonte: do autor, 2005.

Em qualquer segmento, sempre que ocorrem retiradas de empresas, abrem-se espaços para que novas empresas ingressem na disputa concorrencial, pois nem sempre as atuais podem expandir seus negócios. No Rio Grande do Sul, no entanto, o movimento de retirantes foi muito superior ao ingresso de novos entrantes, caso contrário, o número de empresas não sofreria um declínio tão acentuado no período analisado. Além disso, a maioria dos “entrantes” ao longo dos 54 anos analisados, não conseguiram se manter atuando, o que os coloca na condição posterior de “retirantes”. Este cenário remete à suposição de que o setor “possa” ter sofrido declínio e enfrentado sérias dificuldades, além da evidente concentração ocorrida.

Observa-se, no período analisado, a entrada de novos participantes, a partir de aquisições de frigoríficos já estabelecidos que adquiriram plantas industriais de empresas que se encontravam em situação de dificuldade. Estas aquisições também aconteceram a partir da entrada de empresas que não faziam parte do mercado. Em algumas destas oportunidades, estas transações se deram em função de simples movimentos de mercado, estando relacionado apenas à aspectos financeiros, onde o interesse do grupo comprador era ampliar suas atividades ou ingressar no mercado e do grupo vendedor em desfazer-se de seus negócios.

Alguns exemplos podem ser citados:

- A Cotrijuí absorveu a planta do Frigorífico São Luís.
- O Frigorífico Santo Ângelo foi absorvido pelo Império Lisamar, que, por sua vez, posteriormente, foi absorvido pela Alibem.
- O Frigorífico Três Passos foi absorvido pela Sadia.
- O Frigorífico Damo foi absorvido pela Sadia.
- O Frigorífico Borella foi absorvido pela Perdigão.
- O Frigorífico Ideal foi absorvido pela Perdigão.

- O Frigorífico Peteffi foi absorvido pela Frangosul.

- O Frigorífico Sarandi foi absorvido pela Cooperjacuí, que, por sua vez, foi absorvida pela Aurora.

- O Frigorífico Prenda foi absorvido pelo Chapecó, cuja unidade da cidade de Santa Rosa, foi, posteriormente, absorvida pela Alibem. O Chapecó, em 2005, teve suas atividades encerradas definitivamente.

Outra característica importante da indústria gaúcha é a presença atual de muitos frigoríficos que abatem porcos e aves. Esta diversificação, a partir da entrada no segmento de aves, que foi o setor que mais cresceu nos últimos 54 anos, permitiu à algumas empresas um melhor posicionamento e melhores condições competitivas. Veja-se que, atualmente, as maiores empresas gaúchas do setor, operam nas linhas de produtos suínos e de aves, tanto no mercado interno quanto no mercado externo. Neste caso, os recursos desenvolvidos internamente foram decisivos para que se criassem as condições para ingressar no segmento avícola. São os casos da Sadia, Frangosul, Perdigão, Avipal, por exemplo.

A questão da vantagem competitiva pode ser discutida ainda pela ótica da abrangência e penetração de marcas no mercado. As grandes empresas possuem penetração a nível nacional, enquanto que as marcas mais fracas conseguem penetração mercadológica somente em nível regional.

Além disso, em função de desvantagens competitivas em relação à outros estados, as marcas gaúchas de menor expressão além de não conseguirem penetração nacional, ainda sofrem ataques de marcas de empresas de outros estados. Um exemplo disso é a entrada gradativa no mercado gaúcho da marca “Fricasa”, ocorrida nos últimos anos. A Fricasa é um frigorífico catarinense de produtos suínos de pequeno porte no contexto do cenário catarinense, localizado em Canoinhas (SC), mas que, no entanto, vem conseguindo comercializar seus produtos junto às grandes redes varejistas e junto aos pequenos comerciantes de alimentos na capital e interior do Rio Grande do Sul, através da nomeação de distribuidores, com é o caso da empresa Gemare, localizada em Porto Alegre. As empresas gaúchas de menor porte, por sua vez, têm grandes dificuldades em competir com

seus produtos em outros estados, em função da baixa diferenciação ou pouca competitividade em custo/preço.

4.5.2. Os clientes do mercado interno

A região sul do país, responde por aproximadamente 50% da produção total de suínos do país. O estado do Rio Grande do Sul é o segundo maior produtor de suínos do Brasil, respondendo por aproximadamente 15% da produção nacional, ficando atrás apenas do estado de Santa Catarina, que produz aproximadamente 18% do total.

Sendo assim, a produção precisa ser escoada de alguma forma, através da comercialização a partir das indústrias instaladas. Duas possibilidades se fazem presentes para a venda dos produtos: a partir da comercialização no mercado interno e através de exportações para o mercado externo.

Desta forma, inicia-se a análise pela ótica do cliente interno, que compõe uma das forças relevantes no contexto deste estudo, representados pelas redes de varejo existentes no território gaúcho e nacional.

No Rio Grande do Sul, como de resto nos demais estados, as empresas comerciais vêm se tornando cada vez maiores, e, portanto, cada vez mais fortes na relação que envolve o poder de negociação e de barganha. Particularmente, as grandes redes varejistas e atacadistas, representadas pelos supermercados, estão ocupando espaços muito significativos, no que tange ao fornecimento para o consumidor final. Com a elevação do poder de negociação, as margens de lucro acabam sofrendo um processo de transferência, da indústria frigorífica para a cadeia varejista. Neste contexto, a rivalidade entre as empresas do setor na disputa pelo fornecimento às grandes redes, só contribui para agravar ainda mais a situação do Setor de Frigoríficos no estado gaúcho.

Em matéria publicada no jornal Zero Hora, na edição do dia 20 de junho de 2000, há referência de que em Porto Alegre, as duas maiores redes, o Sonae e o Zaffari respondiam,

na ocasião, por 64,5% de todo o faturamento de alimentos. Se incluído o terceiro maior distribuidor, o Carrefour, o percentual subia a 90%.

As margens de varejo praticadas pelas grandes redes costumam ser elevadas. Um estudo realizado pelo IEPE – Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul apurou os seguintes números, que atestam os percentuais de “mark up” praticados pelos supermercados sobre os produtos de origem suína e de frango, em Porto Alegre. O quadro 29, ilustra esta situação, relativa aos anos de 1996 e 1999, e que de acordo com o sr. Rogério Kerber, do SIPS, permanece até os dias atuais.

Quadro 29: Mark up médio no varejo nos anos de 1996 e 1999.

Produtos comercializados	Mark up* no varejo em 96 (em %)	Mark up no varejo em 99 (em %)
Carnes suínas (cortes)	67,38	42,0
Embutidos de suínos	76,65	64,7
Outros produtos suínos	93,67	68,7
Frango inteiro	21,55	31,7

Fonte: IEPE, 96/99

Agravando ainda mais a situação, existem até hoje, por parte dos grandes varejistas, práticas como rappel e enxoval. O rappel significa um percentual de desconto nas duplicatas, o que permite um ganho financeiro, sem prejuízo do crédito integral de Icms sobre o valor da nota fiscal. O enxoval, nada mais é do que a entrega de mercadorias de

* “Mark up” é o percentual de acréscimo incidente sobre o custo de aquisição de determinada mercadoria ou produto.

forma gratuita pelos frigoríficos, por ocasião de inaugurações de lojas, eventos promocionais e datas comemorativas, por exemplo.

Se pelo lado dos “fornecedores”, os frigoríficos possuem alto poder de barganha, através do modelo de integração com os produtores de suínos, é perceptível que pelo lado dos “clientes” esta vantagem desaparece, pelos menos frente aos “grandes clientes”.

Devem ser considerados também, os clientes representados pelos pequenos estabelecimentos comerciais, tais como mini mercados, padarias, restaurantes, fast foods, clubes, associações, lancherias, entre outros. Estes segmentos, porém, operam em escalas bem menores de consumo, e, portanto, exercem baixo poder de barganha frente aos frigoríficos, pois não geram volumes representativos de compras. Muitas empresas fornecedoras focam seus maiores esforços quase que exclusivamente nos grandes varejistas. Outras, no entanto, vêem nos pequenos comerciantes um nicho de mercado a ser preenchido, onde o diferencial passa a ser o atendimento, bem como a logística de distribuição, o que para muitos não é interessante.

Em relação a estes fatos, o Sr. Ênio Costi, fez a seguinte afirmação:

Na nossa linha de produção, como no caso da banha, da lingüiça calabresa, do patê, do codeguim, por exemplo, tínhamos conceito perante o cliente de vendermos produtos de qualidade. Nosso slogan sempre foi: Costi - tradição e qualidade em produtos suínos. E isto nós conseguimos, esta imagem nós tínhamos. Muitos restaurantes davam preferência aos nossos produtos, assim como muitos clientes pediam e exigiam nossos produtos na rede Zaffari, que era um de nossos maiores clientes. Porém, isto não era suficiente para que cobrássemos mais. Se tentássemos, sofríamos forte pressão dos Supermercados e estávamos sujeitos a não fornecer mais, ou deixarmos espaço para a entrada de concorrentes. Nossa barganha era muito pequena perante as grandes redes varejistas. Mesmo nos produtos de preços inferiores, muitas vezes notávamos que nossos produtos eram bem aceitos e bem vistos. Mas não dava para cobrar mais por isto. A grande parte do lucro não ficava conosco. Os supermercados eram hábeis em deflagrar concorrência, muitas vezes jogando uns contra os outros, pressionando os preços para baixo, usando seu poder de fogo na negociação.

Nós fornecíamos para o Zaffari, por exemplo, onde em muitos casos, os consumidores pediam por nossos produtos. Mas o preço era de mercado, idênticos aos praticados pela concorrência.

O Costi não tinha o menor custo, em virtude de nossas dificuldades a partir do início da cadeia de produção, e, no entanto, tínhamos que brigar por preço contra os concorrentes. O que tinha era que preço por preço, a preferência muitas vezes recaía sobre nós. O que era gratificante.

4.5.3. Os clientes do mercado externo

O mercado externo tem sido uma grande alternativa para a retomada do crescimento do Setor de Frigoríficos no estado. Se por um lado, o mercado doméstico se mostra acirrado e restrito, face às desvantagens competitivas já abordadas, por outro lado, o mercado externo se apresenta promissor e com grande potencial de consumo, uma vez que a carne suína é a mais consumida mundialmente.

O Rio Grande do Sul é o segundo estado brasileiro em volume de exportações, ficando atrás de Santa Catarina. Estados como Paraná, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e Goiás, estão cada vez mais emergentes no contexto do mercado externo.

No ano de 2002, foram exportados mundialmente 3.901 milhões de toneladas de carnes suínas. Estes negócios foram liderados pela União Européia, Canadá e Estados Unidos, e o Brasil, subiu da décima segunda posição para a quarta posição no ranking de exportadores mundiais.

A China é o maior produtor mundial, detendo aproximadamente 50% do volume produzido, e, a Dinamarca, é o maior consumidor per capita, com uma média de consumo em torno de 77 quilos por habitante/ano.

Em 2002, o Brasil exportou 475.863 toneladas, sendo que deste total, 64% foram cortes e 36% foram carcaças, o que veio a representar 12,2% do mercado mundial e 16,6% da produção nacional.

Os maiores importadores de carnes suínas brasileiras são a Rússia, com quase 80% dos volumes embarcados, seguida por Hong Kong, Argentina, Uruguai, Cingapura, África,

Ucrânia, e outros em menor escala. No total, o Brasil e o Rio Grande do Sul exportam para aproximadamente 96 países.

O quadro 30 e o gráfico 5, apresentados na seqüência, demonstram o potencial de exportação do estado gaúcho comparado ao potencial brasileiro, no período compreendido entre os anos de 1992 e 2004

Quadro 30: Volume de exportações de produtos e carnes suínas, em Kg, de 1992 a 2004.

ANO	BRASIL	R. G. do SUL	% de participação gaúcha sobre as exportações brasileiras	Preço médio por kg (em US\$)
1992	40.185.186	8.507.908	21,2	1,673
1993	43.734.997	8.571.746	19,6	1,782
1994	33.999.107	7.555.326	22,2	1,788
1995	31.949.409	5.354.264	16,8	2,514
1996	64.396.000	13.842.248	21,5	2.021
1997	63.827.144	14.544.571	22,8	2,320
1998	81.565.000	22.184.400	27,2	1,886
1999	87.287.000	24.390.200	27,9	1,406
2000*	127.883.000	35.742.500	28,0	1,344
2001	265.165.000	47.411.800	17,9	1,353
2002	475.863.000	86.312.000	18,1	1,012
2003	495.806,000	136.652.600	27,5	1,111
2004	510.448.000	120.218.700	23,5	1,525

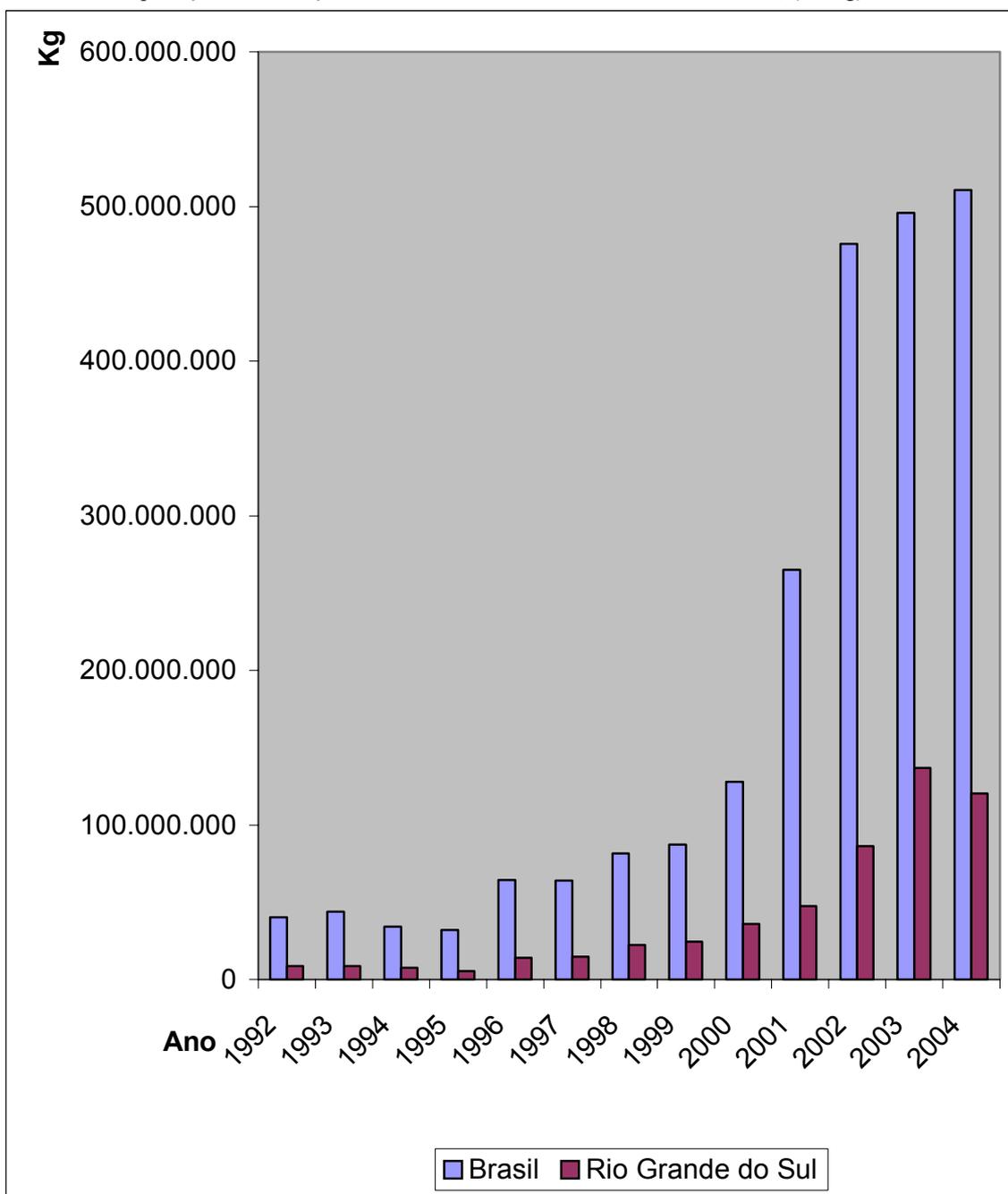
Fonte: IBGE, 2005; Sips, 2005; Ministério da Indústria e Comércio, 2004

* Em 2000 ocorreu um foco de aftosa que retirou o mercado gaúcho do cenário da exportação de agosto de 2000 a fevereiro de 2001. Da mesma forma, de maio de 2001 a abril de 2002, somente Santa Catarina conseguiu realizar exportações. Sem estas ocorrências, os resultados poderiam ter sido ainda melhores.

Como se pode observar, no período analisado houve um expressivo crescimento das exportações brasileiras e gaúchas no setor de produtos de origem suína, notadamente do ano 2000 em diante. De 1992 a 2004, as exportações brasileiras cresceram 1.170% e as exportações gaúchas avançaram em 1.313%, acima, portanto, da média nacional, o que é relevante.

A média de participação gaúcha em relação às exportações brasileiras neste período foi de 22.63%, o que mostra o bom potencial do estado gaúcho neste cenário. Parece evidente que os clientes externos podem se constituir numa grande alternativa estratégica para as empresas gaúchas do setor, considerando o fato de que o tamanho do mercado externo é muitas vezes superior aos volumes atuais de exportação.

Gráfico 5: Exportações de carcaças e cortes suínos, no Brasil e Rio Grande do Sul, (em kg).



Fonte: do autor, 2005.

Em relação à pauta de exportações, o sr. Rogério Kerber faz a seguinte referência:

A exportação, nos últimos seis anos, período em que o Rio Grande do Sul voltou a exportar, tendo ficado praticamente fora do mercado externo de 1978 a 1999, quando exportou somente para os países do Mercosul, foi o que contribuiu para que o número de empresas participantes do setor se estabilizasse.

Com todas as letras, eu diria que as empresas que souberam ingressar no mercado externo, são aquelas que estão melhor posicionadas atualmente. Estas empresas são as que podem vislumbrar um melhor futuro, pois o Rio Grande do Sul em virtude de estar geograficamente longe dos grandes centros consumidores, como São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, além de sofrer desvantagens em tributos e custos de produção, sofre ainda com a concorrência de outros estados que disputam estes mercados em condição de vantagem geográfica, de tributos e de custos, como o caso do Paraná, por exemplo.

O Paraná é um estado produtor de grãos, principalmente o milho, que possui baixos custos de produção deste grão. O Rio Grande do Sul comparado à Santa Catarina, possui custos de produção de suínos 7,7 % superior. Comparado ao Paraná, o custo gaúcho é quase 15% superior, e comparado ao Mato Grosso do Sul, nosso custo de produção é superior em 21%.

O Rio Grande do Sul, precisa, portanto, se qualificar em matéria de licenças ambientais, de qualidade dos criatórios, em geo-referenciamento dos criatórios e empresas, que é a delimitação por sistema de posicionamento global (GPS), além de analisar o mercado externo e exercer efetivo controle de zoonoses em suínos.

Junto com Santa Catarina, esta é a alternativa que pode ajudar resolver a desvantagem geográfica de ambos.

O Brasil exporta para 96 países, mas a fatia de participação no total demandado pelo mercado externo é de somente 15%. Muitos dos grandes importadores ainda não foram atingidos. Estes países querem um produto que respeite o meio ambiente, com segurança de sanidade animal, além de escala de fornecimento.

Participar do mercado interno é uma necessidade, porém, o foco, a alternativa para o Rio Grande do Sul, é o mercado externo.

Em 2005, nos meses de julho e agosto, 43% das carnes suínas produzidas no Rio Grande do Sul foram destinadas ao mercado externo, muito mais por necessidade do que por opção.

O sr. Costi, refere-se ao mercado externo da seguinte forma:

Bom, eu posso falar até o ano em que a nossa empresa esteve no mercado. Posteriormente só por dedução. Aquelas empresas que conseguiram voltar

a exportar na década de 90, e neste tempo a maior parte dos frigoríficos já tinham fechado, e que estavam em melhor condição financeira, obtiveram a possibilidade de escoar sua produção e gerar receitas importantes. Além disso, a exportação permitia uma venda em escala e garantida em termos de recebimento.

Sabia-se que exportar era uma garantia.

Nós nunca exportamos, portanto, falo sem muito conhecimento de causa.

Em termos de desempenho das indústrias exportadoras, acho que a exportação influenciou muito, pois o rendimento da venda de carnes era maior do que vender produtos industrializados no estado. Além disso, os excedentes eram escoados.

O Costi S/A não tinha condições de exportar, não porque não quisesse, ou porque não tivesse qualidade para tanto, mas não tínhamos sequer produção suficiente e nem fornecimento de suínos de modo constante para gerar a escala necessária. Nossa condição financeira também não era boa, não permitia.

Os exportadores não precisavam entrar na briga de preços quando exportavam, só no mercado interno.

O sr. Baumhardt, faz o seguinte depoimento sobre a questão da exportação:

Quem conseguiu exportar, obteve vantagens, mas não acho que este aspecto tenha sido decisivo para a sobrevivência ou não das empresas gaúchas do setor. O Excelsior nunca exportou, pois não dispúnhamos de matéria prima e produção suficientes.

Quando deixamos de abater suínos, em 2000, 40% dos nossos suínos vinham de Itaqui para Santa Cruz, fornecidos por uma empresa que implantou um projeto de criação de suínos, a partir de uma cultura baseada no farelo de arroz como ração, em substituição ao milho.

Dos 80 mil suínos que produziam anualmente, nós comprávamos 30 mil cabeças. Isto abastecia nossa necessidade interna. Não tínhamos, portanto, escala para exportar, como fez a Cosuel, o Prenda e a Cotrel, por exemplo.

O quadro 31, apresentado a seguir, demonstra quais são, atualmente, os frigoríficos gaúchos que operam no mercado externo.

Quadro 31: Frigoríficos exportadores de 2002 a 2004.

Estabelecimentos	2002	2003	2004
Alibem	x	x	x
Aurora	x	x	x
Avipal	x	x	x
Castilhense	x	x	x
Chapecó	x	x	x
Cosuel	x	x	x
Cotrel	Não	x	x
Cotrijuí	x	x	x
Frangosul	x	x	x
Friغوconsult	x	x	x
Mabella	x	x	x
Perdigão	x	x	x
Sadia	x	x	x
Sino dos Alpes	x	x	x

Fonte: Sips, 2004.

Observando o quadro demonstrativo das empresas gaúchas exportadoras, é perceptível, quando comparado aos dados apresentados anteriormente a respeito das empresas que operam a partir do modelo de integração, que todos os exportadores são empresas integradas. Esta alternativa, portanto, se mostra decisiva na criação de escala de

fornecimento de suínos, sendo capaz de proporcionar níveis de produção contínuos e com volumes suficientes para permitir a participação no mercado internacional.

É notado também que as grandes empresas, como Sadia, Perdigão, Frangosul e Avipal, por exemplo, são todas exportadoras. A receita gerada a partir da exportação contribui para que os custos fixos sofram diluição, aumentando as possibilidades de obtenção de melhores resultados. Estas empresas serão alvo de análise posterior, em anexo, a partir de seus resultados econômicos e financeiros.

É de supor, que o modelo de integração gere diferenciais de custo a partir da aquisição da principal matéria prima, o suíno, em melhores condições de preço do que aquelas empresas que não se encontram integradas ou que não participam do mercado externo, o que facilita, em última análise, a competitividade frente a outros países.

Este é, portanto, mais um fator relevante na busca do entendimento das razões para a existência ou não de vantagem competitiva, bem como, pode ajudar a explicar o fato do desaparecimento de um número expressivo de empresas do setor.

4.5.4. As posições competitivas das empresas gaúchas

Nesta seção discutem-se o uso de estratégias que priorizem custo, diferenciação e enfoque pelos frigoríficos do Rio Grande do Sul.

Os frigoríficos gaúchos, como de resto qualquer empresa, adotam estratégias diferentes entre si para a condução de seus negócios, bem como tomam decisões que fazem com que os resultados acabem sendo diferentes entre si. De modo genérico, no entanto, o modelo porteriano, base deste estudo, considera três alternativas possíveis para a formulação de estratégia em uma empresa industrial. São estas alternativas que passam a ser discutidas e relacionadas ao Setor de Frigoríficos gaúchos.

4.5.4.1. A estratégia de diferenciação como alternativa.

A Sadia pode ser considerada uma empresa cuja marca tem forte apelo na diferenciação. Somado a este fato, a grande escala de produção que possui aliada à liderança de mercado, a coloca, possivelmente, na condição de empresa atuando com dupla vantagem competitiva: com custos abaixo da média de setor, obtidos através de economia de escala, associados a preços acima da média do mercado, o que lhe confere maior lucratividade. Os números de desempenho da Sadia, em anexo, comprovam esta suposição, e isto, a coloca na condição de empresa paradigmática.

Para as empresas de menor porte do setor, como Excelsior, Ouro do Sul, Santa Clara e Tchê, por exemplo, a estratégia de diferenciação pode se constituir na alternativa mais indicada, diante das prováveis dificuldades em concorrer por custo/preço com as grandes empresas do setor. Isto, no entanto, nem sempre ocorre.

O mix de produtos da indústria suinícola, como foi mostrado anteriormente, ultrapassa a casa de 100 itens. Os processos produtivos utilizados pelas empresas são, na grande maioria dos casos, bastante semelhantes.

Alcançar posições de baixo custo não é tarefa fácil, e, a escala de produção é um fator decisivo, neste caso. No entanto, existem empresas que não possuem porte, produção e acesso direto à matérias primas, o que dificulta competir por custo. Sendo assim, uma das estratégias possíveis de adotar é a diferenciação.

Diferenciar o produto significa equacionar questões que envolvem principalmente a qualidade final, criando assim, maior valor agregado.

No mercado de produtos suínos, como de resto em qualquer outro, sempre haverá um segmento de consumidores com disposição de “pagar mais” em troca de uma qualidade superior, ou, de um produto único, e, portanto, diferenciado.

Os frigoríficos podem diferenciar seus produtos a partir do emprego de matérias primas nobres nas formulações de produtos, embalagens, investimentos de marketing na “marca”, temperos especiais, cortes especiais, envoltórios naturais, produtos defumados, entre outros.

É possível citar alguns exemplos de diferenciação. Os casos dos salsichões e das linguiças são típicos. É possível comprar no mercado, normalmente a granel, salsichão e linguiça com preço baixo, cujas formulações são feitas de forma a permitir baixo custo e preço. De outro lado, há no mercado salsichões e linguiças feitos de pernil de porco, com excelente sabor e apresentação, cujos preços são bem mais elevados. Outro exemplo é a comparação do apresuntado com o presunto gordo, este último com preço mais elevado, mas, com qualidade diferenciada. Na lista de produtos diferenciados é possível citar ainda o presunto tipo Parma, as salsichas com envoltório natural e defumadas, os lombos canadenses, os lombos defumados, os cortes em cubos envoltos com bacon, os patês de carne suína pura, a copa, os pernis temperados, a picanha de porco para churrasco, entre outros.

O Frigorífico Costi S/A possuía em sua linha de produtos o pernil de porco, com ou sem osso, temperado a partir de um processo de injeção de temperos através das veias e artérias da carne, o que lhe conferia uma uniformidade de sabor no interior e exterior do corte. O tempero empregado era de excelente qualidade, e o mercado reconhecia isto. O Costi produzia também o codeguim, quando poucos o faziam, com um sabor e qualidade invejável. Nestes casos, havia nítida diferenciação, porém, as escalas de produção e consumo eram instáveis, o que consistia em um problema.

Para o sr. Kerber, a questão da diferenciação é vista desta forma:

Posicionar-se por custo é bastante difícil em função dos fatores anteriormente apontados, como impostos, custos do milho, custos de produção, entre outros. O pior é que há necessidade de brigar por preço com concorrentes do estado e de outros estados, o que agrava o quadro, pois não se tem no estado o menor custo.

Diferenciar o produto, a não ser em casos isolados, não há como, pois o mix de produtos é diversificado e todas as empresas adotam processos produtivos e formulações semelhantes.

Portanto, a grande estratégia para o estado se resume em voltar suas atenções para o mercado externo no sentido de buscar crescimento de produção e vendas, com ganhos de escala, evitando a competição desvantajosa com outros estados. Pelo lado do atendimento, há que se

buscar a qualidade e excelência dos produtos, que é uma exigência do mercado interno e externo.

O sr. Baumhardt, diz o seguinte em relação à estratégia da Excelsior:

A estratégia mais adequada para nós foi diferenciar o produto, a partir da transformação de carne em alimentos, com forte investimento na marca. Hoje atuamos nitidamente por diferenciação, pois não temos e nunca tivemos vantagem competitiva em custo.

Outro fator relevante em nosso caso, foi a diferenciação pela gestão.

Fomos os primeiros a possuir sistema de custeio integral por produto, com centros de custos rateados e definição de margens de contribuição por produto, o que nos permite saber exatamente quais linhas de produtos são mais interessantes em detrimento de outras.

Isto nos permite decidir em quais linhas devemos atuar. O planejamento estratégico implantado foi decisivo para a nossa sobrevivência, quando modificamos nosso foco de negócio em 2003, migrando de indústria de carne para negócios com alimentos e redefinimos nossa visão de longo prazo, objetivos e metas e planos de ação inerentes.

O caso do Excelsior, portanto, pode ser considerado como um exemplo de empresa que vem tentando adotar a estratégia de diferenciação. Seus produtos são acompanhados do logotipo onde diz: “Qualidade Excelsior”, o que, a princípio, é reconhecido pelo consumidor, pois é uma marca sabidamente respeitada. No aspecto relativo à “marca”, o Excelsior também realizou investimentos e vem buscando a consolidação da imagem de produtos diferenciados. Os resultados financeiros, no entanto, ainda não revelam que tenha consolidado vantagem competitiva por diferenciação, o que, porém, pode ocorrer na seqüência desta busca ao longo dos próximos anos.

De qualquer modo, adotar estratégia de diferenciação em um setor que possui um mix de produtos tão amplo, torna-se tarefa de extrema dificuldade, mesmo porquê, a diferenciação ocorre em linhas isoladas, e, normalmente, não geram escalas em graus elevados de produção. No entanto, o caso da Sadia contradiz esta premissa, pois a empresa possui linhas de produto que podem ser considerados diferenciados, tanto pela qualidade quanto pela marca. Isto, porém, pode ter sido possível em função de elevados investimentos institucionais e tecnológicos, o que pressupõe capacidade financeira para investir, o que na

maioria dos casos de empresas que se retiraram não ocorreu, e nos casos daquelas que continuam operando, existem restrições de ordem econômica.

Outra forma de diferenciar produto é a partir da embalagem. Existe no mercado, por exemplo, os “kits” para churrasco e para feijoada, além de produtos apresentados com embalagens à vácuo, já fatiados, em porções menores, tudo para proporcionar maior valor agregado ao alimento.

Apesar dos processos produtivos serem semelhantes, as fórmulas utilizadas por cada frigorífico, os temperos, a cor, o paladar, a consistência, a durabilidade são componentes decisivos para que o produto se torne diferenciado. Por esta razão, a função do “técnico” nas plantas industriais é tão importante, e, motivo pelo qual as formulações são guardadas como segredo industrial. O “know how” e a curva de aprendizado, neste caso, são aplicáveis para a obtenção de diferenciais ou de menores custos.

4.5.4.2. Estratégia com prioridade em custo

De modo genérico, é possível dizer que a grande maioria dos frigoríficos gaúchos se vêem forçados a buscar posições de baixo custo, mesmo porque, além da concorrência interna entre as grandes empresas do setor, ocorre a concorrência de empresas catarinenses, que via de regra, tudo leva a crer que estejam melhor posicionadas em termos de custo do que as empresas gaúchas, por todas as razões apontadas anteriormente.

A busca do menor custo de produção, independentemente do setor industrial, é sempre uma alternativa interessante como ferramenta para a obtenção de vantagem competitiva. No entanto, atingir posição de menor custo frente aos concorrentes, pode se constituir em tarefa de extrema dificuldade.

Na composição dos custos de produção, três variáveis estão diretamente envolvidas, quais sejam, a matéria prima, a mão de obra direta e os custos indiretos. Este grupo compõe os custos variáveis da empresa. Complementarmente, os custos fixos, representados pelas despesas operacionais, precisam ser agregados, para que seja possível compor o custo total de produção.

Assim, para obter posição vantajosa em custo, uma empresa precisa possuir eficácia pelo menos nas duas primeiras variáveis, que são aquelas que possuem maior “peso” na composição do custo de produção, influenciando o custo total.

No caso dos frigoríficos, o ponto de partida na composição do custo recai sobre as matérias primas.

A principal matéria prima na cadeia de valor dos frigoríficos é o próprio suíno, apesar de que existem muitas outras envolvidas, entre as quais estão os envoltórios, embalagens, condimentos, proteínas, rótulos, estabilizantes, sais de cura, corantes, essências e gelatinas, por exemplo.

A utilização combinada de matérias primas irá variar em função do produto a ser fabricado, o que fará com que os custos de matéria prima variem de produto para produto. As quantidades aplicadas nas formulações também são fatores que afetarão o custo de matéria prima por produto, uma vez que os teores de carnes e demais insumos variam.

A carne suína, no entanto, é o grande componente de custo, e, portanto, a aquisição vantajosa desta fonte de proteína animal é decisiva.

A compra de suínos junto aos produtores, ou, eventualmente a partir de criatórios próprios, é determinante no estabelecimento de diferenciais de custo entre as empresas participantes do mercado.

Como foi visto anteriormente, muitos frigoríficos adotaram o modelo de integração com produtores como forma de equacionar de forma eficaz a questão de acesso à matéria prima. Por outro lado, foi referido em depoimentos de dirigentes e ex dirigentes de frigoríficos de menor porte, o aspecto relativo às dificuldades de obtenção de matéria prima, bem como as desvantagens de custo de aquisição no momento da compra dos suínos.

Produção de suínos em escala, por integração, se constitui na alternativa mais viável, pois permite, em última análise, que os custos de produção se minimizem. A tecnologia genética empregada, também proporciona “lotes de suínos” com elevada produtividade, o que reduz custos.

É possível pressupor que as empresas com maior participação de mercado, com maior escala de produção e com acesso integrado à aquisição de suínos, sejam aquelas que iniciam as formações de custo em vantagem, em detrimento de empresas que simplesmente adquirem suínos junto a produtores independentes, ou, de abatedouros especializados em venda de carcaças.

A mão de obra direta, por sua vez, é o segundo grande componente na formação do custo de produção. Neste aspecto, os custos de salários e encargos sociais são muito semelhantes, em função de imposição de mercado e por força de lei. Porém, o dimensionamento do tamanho do quadro de colaboradores em sintonia com os níveis de produção, podem gerar ganhos de custo, em virtude da eliminação de ociosidade nas linhas de produção.

Paralelamente, a tecnologia empregada, a partir de equipamentos e máquinas, também pode ser um fator de custo, uma vez que a produtividade pode ser elevada, com menor emprego de mão de obra direta.

Novamente, a garantia de acesso ao suíno é decisiva, pois as linhas de produção podem ser dimensionadas de modo planejado, o que gera economia em custos inerentes.

Os custos fixos, representados pelas despesas administrativas, comerciais e financeiras, são os últimos fatores na composição dos custos. Neste caso, as empresas concorrentes buscam atingir estruturas de custos fixos “enxutas”, pois é sabido que cada ponto percentual incidente sobre o lucro bruto irá afetar a margem de contribuição. A gestão, neste caso, definirá os diferenciais de custo entre empresas. Os métodos de custeio desenvolvidos e o controle através de “sistemas de gestão” eficazes permitirão às empresas exercerem o monitoramento das flutuações de seus custos e despesas.

Possivelmente, muitas das empresas que se retiraram do mercado, o fizeram em função destes fatores. Como agravante, o mercado ao estabelecer os preços, forçou, quem sabe, muitas delas à necessidade de competir “por preço”, sem que possuíssem posições de baixo custo, o que conduziu à degradação paulatina das margens de lucro. Este foi o caso do Costi S/A, por exemplo, conforme depoimento de seu ex-presidente, já explicitado anteriormente.

4.5.4.3. A estratégia de enfoque

O setor de frigoríficos nasceu e cresceu com base em empresas que se instalaram inseridas no conceito de estratégia de enfoque ou “nicho”, uma vez que o produto industrializado inicialmente, antes mesmo dos anos 50, era exclusivamente a banha de porco. Quem sabe, lá pelos anos 30, 40, 50 e 60, estas empresas o fizessem mais por imposição de mercado do que por opção, afinal, a demanda se concentrava sobre a gordura animal. Neste tempo, as teorias porterianas ainda não haviam sido criadas, mas, de fato, o setor operava, na prática, por enfoque.

Com o passar do tempo, a partir do início da substituição da banha pelo óleo vegetal, além da expansão natural do mercado e das mudanças dos hábitos alimentares, criaram-se novas oportunidades de expansão nas linhas de produtos de origem suína. Desta forma, o mix de produtos iniciou um ciclo de expansão, chegando aos dias atuais com mais de cem itens diferentes.

As indústrias, naturalmente, passaram a produzir, em sua grande maioria, de forma diversificada, na tentativa de atender a demanda crescente por parte dos consumidores e conquistar maiores participações de mercado.

Desta forma, houve uma migração espontânea de estratégia de enfoque para um modelo de diversificação do mix, com prioridade em custo ou diferenciação.

Atualmente, o setor de frigoríficos gaúchos possui poucos casos de empresas com inspeção federal que operam por enfoque. Ainda assim, ocorrem casos de empresas que atuam, por exemplo, somente com abates e comercialização de carcaças e cortes de suínos, o que vem a se constituir numa modalidade de enfoque.

A Alibem, com plantas em Santo Ângelo e Santa Rosa, especializou-se em abates e produção de carcaças e cortes suínos, exportando para outros países. É um caso em que, aparentemente, ocorre estratégia de enfoque por custo, uma vez que o mercado internacional define os preços, o que obriga a empresa a possuir estruturas de custo adequadas para competir com eficácia frente à outros países.

A Agro Avícola Rizzi, em Mato Castelhana, realiza abates somente para a Frangosul, que por sua vez industrializa e exporta carcaças e cortes.

A Cooperativa Castilhense, em Júlio de Castilhos, realiza abates exclusivos para a Avipal.

Estes são alguns exemplos em que a estratégia de nicho aparentemente é adotada.

A estratégia de enfoque é mais difundida entre as pequenas salsicharias, que operam com inspeção estadual, não estando autorizadas para a realização de abates. Estas empresas, muitas vezes especializam-se em linhas de produtos mais restritas. Um exemplo deste cenário é o caso da marca “Bolinha”, que se especializou na produção de lingüiça calabresa, e faz sucesso entre os consumidores de Porto Alegre e arredores. É um caso em que ocorre enfoque por diferenciação. No entanto, casos como este não é alvo de análise deste estudo, que contempla empresas que operam sob regime de inspeção federal. De qualquer forma, vale a exemplificação, pela relação que possui com a estratégia de nicho.

Genericamente, a estratégia de enfoque é a menos utilizada atualmente pelas empresas gaúchas, pois são forçadas por questões de mercado a operar de forma diversificada, o que não quer dizer, no entanto, que não possuam determinados produtos que possuem maiores participações nas composições de suas receitas totais, o que representaria um enfoque “parcial”.

4.6. A análise Swot para o Setor de Frigoríficos

Uma vez feitas uma série de análises que objetivaram entender o comportamento do Setor de Frigoríficos Gaúchos, busca-se, a seguir, sintetizá-las com base na análise SWOT apresentada no quadro 32.

Quadro 32: Análise Swot do Setor de Frigoríficos gaúchos.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de integração em estágio avançado. - Boa matriz genética. - Proximidade do Mercosul. - Boa situação sanitária em nível nacional. - Segundo maior produtor de suínos do país. - Forte tradição e experiência no setor. - Boa qualidade dos produtos. - Participa do mercado externo 	<ul style="list-style-type: none"> - Custos elevados de rações. - Custos elevados de licenças. - Insuficiência de produção de milho - Fragilidade sanitária em relação aos padrões mundiais. - Posição geográfica desfavorável no contexto nacional. - Custos elevados de energia. - Custos de produção elevados. - Falta de upgrade tecnológico. - Baixos retornos sobre os investimentos. - Pequeno porte de muitas agroindústrias gaúchas.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Alto potencial do mercado externo. - Carne suína é a mais consumida no mundo e em expansão. - Desenvolver novos produtos. - Acompanhar o benchmark tecnológico. - Zoonoses no setor de frangos e no setor de bovinos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vantagens de impostos em outros estados via incentivos fiscais. - Maior competitividade em outros estados em relação aos custos de rações. - Plantas tecnologicamente mais avançadas em outros estados. - Alto poder de barganha do mercado representado pelas redes varejistas. - Forte concorrência das empresas de Santa Catarina. - Sobrevalorização do real frente ao dólar. - Períodos de exclusão do mercado externo via barreiras sanitárias. - Novos surtos de zoonoses. - Continuidade do processo de concentração de mercado.

Fonte: do autor, 2005.

Uma vez explicitadas de forma resumida as principais forças e fraquezas do setor, a lógica recomenda proceder às devidas correções e eliminações das fraquezas e a manutenção das forças. Da mesma forma, cabe às empresas fortalecerem-se suficientemente, de modo que possam amenizar os impactos causados pelas ameaças que são constantes, bem como criar mecanismos que permitam o aproveitamento das oportunidades surgidas.

4.7. Proposição de modelo genérico da cadeia de valor para os frigoríficos

Como se viu, qualquer empresa, seja qual for seu ramo de atividade, está sujeita, na maioria dos casos, aos preços que o próprio mercado estabelece, a partir de seus arranjos, que procedem dos aspectos concorrenciais e de consumo. Sendo assim, a maior ou menor habilidade na aplicação dos métodos de gestão, são decisivos para a construção ou não de bons resultados financeiros e econômicos.

No caso do Setor de Frigoríficos, ao longo das diversas etapas do processo produtivo ocorrem incidências de custos e despesas que devem ser agregados sistematicamente, até que se forme o custo total dos produtos. Algumas variações na formação do custo total poderão acontecer em função do método de custeio adotado.

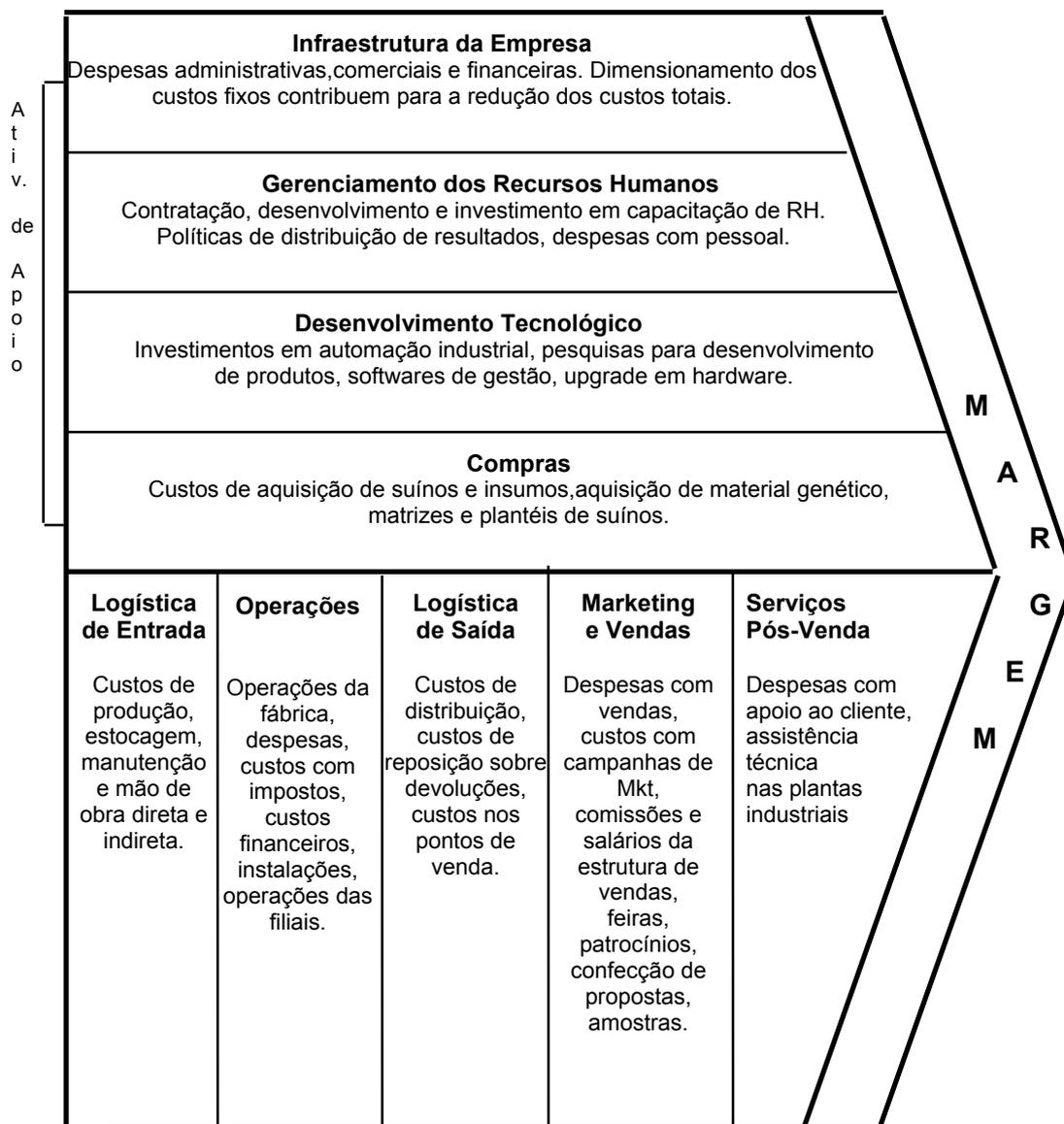
Os próprios processos que geram custos e despesas inerentes acabam por proporcionar a cada produto acréscimos de valor, em maior ou menor escala, que permitirão à empresa cobrar mais ou menos e obter maior ou menor margem de lucro, por ocasião da comercialização do produto final.

A otimização na relação entre custos, despesas, valor agregado e preços de mercado é fator decisivo para o maior ou menor sucesso no resultado. Neste sentido, a estratégia adotada, por diferenciação, liderança em custo e enfoque em custo ou em diferenciação, também será influenciadora na formação dos custos, despesas, e, por consequência na maior ou menor agregação de valor ao produto final.

Sendo assim, após terem sido tecidas diversas considerações acerca dos componentes que interferem no custo das empresas gaúchas do Setor de Frigoríficos, torna-

se possível propor um modelo genérico para o caso gaúcho, que pode ser visto na figura 10, apresentada a seguir.

Figura 10: Cadeia de valor para os frigoríficos gaúchos



Fonte: adaptada pelo autor, 2005.

5. CONCLUSÕES

Esta dissertação abordou uma temática macroeconômica ao propor a análise setorial dos frigoríficos do estado do Rio Grande do Sul, na busca do entendimento das ocorrências no período compreendido entre os anos de 1950 a 2004.

Evidentemente, ao proceder-se a análise deste setor, não há como deixar de avaliar também algumas situações pontuais em relação às empresas que dele fazem parte, não somente as empresas gaúchas, como também, eventualmente, as empresas instaladas em outros estados, particularmente Santa Catarina e Paraná, que são os principais concorrentes dos gaúchos.

A grande questão de pesquisa que esteve envolvida neste contexto foi identificar as possíveis causas da ocorrência da diminuição no número de empresas ao longo dos 54 anos. Para tanto, uma série de variáveis foram levantadas e pesquisadas, de forma a responder se, afinal, ocorreu concentração ou declínio do setor, ou, ainda, uma combinação de ambas as tendências. O fato é que, das 44 empresas que existiam em 1950, apenas 3 delas continuavam operando de forma ininterrupta em 2004.

Nesta linha, a análise dos aspectos estratégicos, bem como das variáveis envolvendo as influências do ambiente externo e a utilização dos recursos internos foram fundamentais para a melhor compreensão dos fatos.

Até meados dos anos 70, o estado do Rio Grande do Sul era líder nacional em produção de suínos, sendo que o estado de Santa Catarina aparecia em segundo lugar. A partir de então, estas posições se inverteram, pois, atualmente os catarinenses são líderes em produção e abates, com os gaúchos ocupando a segunda posição. Some-se a isto o fato de que estados como Paraná e Goiás, por exemplo, vem obtendo crescimentos acima das médias gaúchas. Este é um indicador de que se perderam competitividade e espaço no contexto do setor, o que indica uma fragilização, e, por esta ótica, pode ser encarado como declínio, pelo menos frente à concorrência catarinense.

Quanto à explicação a respeito da diminuição significativa no número de frigoríficos de 1950 a 2004, vários são os fatores que levam à compreensão deste fato, e que passam a ser descritos, respondendo ao problema de pesquisa.

Os frigoríficos gaúchos sofreram, e continuam sofrendo, dificuldades em virtude de desvantagens em tributos em relação a outros estados, principalmente Santa Catarina. O governo gaúcho não se sensibilizou diante deste quadro, muitas vezes enfatizado pelas entidades de classe gaúchas, ao passo que o governo catarinense, por exemplo, realizou programas de fomento à indústria, via diminuição de tarifas e alíquotas diferenciadas de impostos. Isto permitiu à indústria suinícola catarinense, diferenciais competitivos e upgrades tecnológicos e físicos que não foram possíveis à indústria gaúcha. O resultado disto é que as sedes das maiores empresas brasileiras de produtos suínos estão localizadas no estado catarinense, como a Sadia, por exemplo.

Neste caso, os diversos governos gaúchos que se sucederam no período não enfrentaram a guerra fiscal, que permanece até hoje, com a firmeza que deveriam, e, esta inércia, certamente causou danos às empresas em nosso estado.

Os incentivos fiscais concedidos em Santa Catarina foram direcionados principalmente para a consolidação de um modelo integrado entre produtores de suínos e indústria frigorífica. Neste aspecto, os gaúchos iniciaram a implantação de seu modelo de integração mais tardiamente que no estado vizinho, e, em face dos recursos financeiros mais limitados, não conseguiram obter a mesma eficácia em qualificação genética, abrangência em número de produtores integrados e instalações, do que os catarinenses. De fato, até hoje, a implantação do processo de integração ainda não está cem por cento concluído no Rio Grande do Sul. Este é mais um fator de desvantagem.

Ficou demonstrado também, que os custos de produção de milho, que são a principal matéria prima na composição de rações suínas, são mais elevados no Rio Grande do Sul, em função das baixas produtividades e pouca tradição nesta lavoura, do que em inúmeros estados brasileiros, entre os quais, Santa Catarina. O Rio Grande do Sul possui uma vocação embasada na pecuária de corte, lavoura de arroz e trigo em escala extensiva. O mesmo não ocorre em relação ao milho. Por outro lado, a própria topografia de Santa Catarina é mais

própria para a cultura do milho do que no Rio Grande do Sul. Estados como Goiás, por sua vez, possuem extensas áreas de terras próprias para esta cultura. Logicamente, este é também um fator que ajuda a explicar as dificuldades em matéria de competitividade das empresas gaúchas.

As questões que envolvem os custos de energia elétrica, que são fator de custo nas plantas industriais dos frigoríficos, também são um fator que gera perda de competitividade de nossa indústria. O fato é que os custos de energia elétrica em alguns estados produtores, incluindo Santa Catarina, são mais baixos do que no estado gaúcho.

Às custas de licenças ambientais para unidades produtoras de suínos no Rio Grande do Sul, comparadas às custas em Santa Catarina, são bem mais elevadas, conforme foi demonstrado, o que representa mais um limitador à competitividade de nossas empresas.

No que tange à questão mercadológica, o nítido processo de substituição da banha de porco pelo óleo de soja foi um fator que, a julgar pelos depoimentos de ex-dirigentes, transcritos neste estudo, causaram embaraço a muitas empresas, principalmente nas décadas de 1960 e 1970, uma vez que a transposição da indústria, então voltada para a produção de banha, para uma nova indústria voltada para a produção de carnes e produtos industrializados, não foi bem absorvida por algumas empresas, em função das necessidades de investimentos para a realização desta mudança de configuração. Este fator contribuiu para a retirada de empresas do mercado naquele momento. O fato é que a indústria da banha, pujante nos anos 40, 50 até meados de 60, no Brasil e no Rio Grande do Sul, sofreu forte declínio pela via da substituição pelo óleo de soja. A banha de porco, no entanto, foi, na origem, a responsável pelo surgimento deste segmento industrial.

Outro aspecto conclusivo e relevante passa pela via da substituição parcial das carnes suínas pelas carnes de frango. Os dados apresentados não deixam dúvidas de que o setor produtor de frangos de corte obteve, a partir da década de 70, uma supremacia absoluta em termos de crescimento sobre os setores de suínos e bovinos. Os rebanhos e os abates de frangos cresceram em uma proporção bem superior ao obtido pelo setor suinícola. As médias de consumo em quilogramas per capita das carnes de frango também foram

superiores às médias obtidas pelo setor suinícola. No entanto, o setor suinícola, por sua vez, obteve médias melhores do que o setor de bovinocultura.

Considerando a análise por uma ótica comparativa de crescimento entre os setores de suínos e de frangos, e ainda que, o setor de suínos estava em vantagem até meados da década de 70, perdendo a partir de então posições de “market share”, é possível dizer que declinou parcialmente, ou, no mínimo, que obteve desempenho inferior. O modelo de integração adotado pela indústria de frangos desde sua arrancada para uma escala industrial, aliado aos ciclos de produção mais rápidos e produtividades mais elevadas, proporcionando preços mais baixos, foi fator decisivo para o elevado desempenho da indústria de aves. A indústria de carnes de produtos suínos, apesar de haver melhorado consideravelmente as médias de consumo per capita no país e no estado gaúcho, não conseguiu acompanhar os mesmo níveis de crescimento.

O surgimento das grandes redes varejistas, com elevado poder de barganha frente a seus fornecedores, também foi um fator que trouxe prejuízos às margens de lucro das empresas do Setor de Frigoríficos gaúchos, como de resto, para outros setores. Os supermercados, conforme ficou demonstrado, exercem forte pressão sobre os preços dos diversos frigoríficos ofertantes, que, por sua vez, em função da necessidade de realizarem vendas, se vêem obrigados a competir em preço de forma acirrada, sacrificando a até anulando suas margens de lucro finais.

No que se refere à questão da concentração do Setor de Frigoríficos no Rio Grande do Sul, é claramente perceptível que, paulatinamente, desde os anos 50, vem reduzindo o número de indústrias operando no estado. Aproximadamente 80 frigoríficos iniciaram e encerraram suas atividades entre os anos de 1950 e 2004. Isto caracteriza um processo contínuo que caminha na direção do aumento da concentração de mercado. Uma vez que os abates de suínos e o consumo per capita cresceram, mesmo que em níveis menores que o setor de frangos, fica evidente que as parcelas de mercado estão distribuídas por um número menor de empresas, ainda que em percentuais distintos, o que referenda a concentração.

No entanto, neste aspecto, foi comparado o grau de concentração dos percentuais de abates entre os estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, e a conclusão foi de

que o estado gaúcho é o que apresenta o menor grau de concentração entre os três, com diferença significativa, conforme ficou demonstrado pela curva ABC de participação das maiores empresas em cada estado.

A questão sanitária é um fator importante a ser considerado. O Rio Grande do Sul enfrentou surtos de peste suína nos anos de 1950 e 1978, por exemplo, que prejudicou de forma significativa não só os plantéis de suínos como também a posição de mercado, particularmente em 1978, quando o estado já se encontrava na condição de exportador, ficando durante muitos anos fora do mercado externo por esta razão. Focos de febre aftosa, como nos anos 2000, 2001 e 2005, também se constituem em ameaças constantes.

No entanto, atualmente, o estado gaúcho ocupa posição de destaque em matéria sanitária se comparado ao contexto nacional.

Todos estes fatores apontados, somados a uma localização geográfica desfavorável, resultaram em perda de competitividade da indústria de frigoríficos gaúchos no contexto do mercado nacional, o que fez com que a penetração dos produtos ficasse bastante restrita ao âmbito regional. Por outro lado, ocorrem ataques por parte de indústrias de outros estados ao mercado gaúcho, o que acirra ainda mais a competição e impõe mais dificuldade às nossas empresas.

Todavia, assim como ocorreram muitos casos de empresas que tiveram suas atividades encerradas, também ocorrem casos de empresas que permanecem competindo e obtendo resultados positivos. Os impactos nos resultados de algumas destas empresas estão demonstrados pelas análises financeiras.

Sendo assim, conclui-se que o Setor de Frigoríficos no estado gaúcho sofreu concentração de mercado no período de 1950 a 2004. Conclui-se também que houve declínio, visto ter sido perdida a posição de maior produtor nacional, além de haver ocorrido perda de competitividade no contexto brasileiro. Ressalta-se, no entanto, que a referência ao declínio não se dá em nível intenso, mas moderado, havendo ainda hoje um parque industrial atuante, que põe o estado na condição de segundo maior produtor nacional. Os fatores apontados, porém, foram os causadores do declínio no número de empresas do setor, levando ao aumento da concentração de mercado.

Apesar de todos os problemas enfrentados pelo Setor de Frigoríficos em nosso estado, que explicam o desempenho discreto obtido, existe uma alternativa promissora para as empresas gaúchas, e que já vem sendo adotada por algumas empresas.

No tópico que trata do mercado externo, ficou demonstrado que a carne suína é a mais consumida mundialmente. Da mesma forma, ficou claro o grande potencial de consumo que os diversos mercados mundiais possuem, e, neste contexto, os frigoríficos gaúchos têm uma excelente oportunidade comercial, através da exportação de cortes e carcaças. De fato, algumas empresas vêm adotando o modelo exportador como alternativa para o incremento dos negócios, como ficou visto pela relação de empresas exportadoras.

Se por um lado, os frigoríficos gaúchos perdem em competitividade nas linhas de produtos industrializados no contexto nacional, o que os restringe ao mercado regional, por outro lado, possuem boa competitividade frente ao mercado externo. A própria localização geográfica do estado gaúcho, desvantajosa em relação aos grandes centros consumidores do país, torna-se favorável no cenário do Mercosul, para onde exporta em boas escalas. Os gaúchos exportam, atualmente, para dezenas de países, como ficou demonstrado, colocando o Rio Grande do Sul na condição de segundo maior exportador nacional de cortes e carcaças suínas. Conclui-se, portanto, que o mercado externo se constitui na grande alternativa para a venda da produção gaúcha de suínos, ainda que, a paridade cambial do momento não seja a mais favorável, prejudicando a rentabilidade.

O objetivo principal desta dissertação foi alcançado, uma vez que, foram analisados os principais fatores que estiveram envolvidos na evolução dos frigoríficos gaúchos de produtos suínos nos 54 anos pesquisados.

Da mesma forma, os objetivos secundários foram atingidos, pois foram avaliados os fatores ambientais internos e externos relacionados às empresas, bem como foram procedidas as análises da configuração atual das empresas gaúchas, além de uma série de comparações com os desempenhos obtidos pelo setor em outros estados, particularmente o principal concorrente, Santa Catarina.

O entendimento final remete a dizer que esta pesquisa não pretendeu esgotar todas as possibilidades de análises do Setor de Frigoríficos no estado gaúcho, mesmo porque, os

mercados são dinâmicos e as ocorrências advindas de fatores externos são sistemáticas, o que leva a constantes mudanças de cenário. Exemplo disto é que, durante o fechamento desta dissertação ocorreram graves fatos ligados aos problemas relacionados à gripe aviária, que causou sérios danos ao setor avícola no contexto mundial, e, por consequência, ao brasileiro e gaúcho. Este fato, dependendo de sua maior ou menor duração, poderá modificar significativamente a configuração do mercado de carnes no Brasil e no mundo, e favorecer o mercado suinícola. Abre-se, portanto, uma boa oportunidade de estender esta pesquisa, avaliando os impactos e as mudanças de perspectivas e cenários para os próximos anos.

Esta pesquisa validou-se na medida em que, foram reunidas em um único documento uma série de informações que ajudam a melhor entender os desdobramentos havidos com o Setor de Frigoríficos no Rio Grande do Sul, em uma série histórica de 54 anos, podendo ser útil como fonte de consulta de apoio a pesquisadores, órgãos governamentais e empresários do setor suinícola.

6. BIBLIOGRAFIA

ABATES de aves no Brasil. Disponível em: <http://www.avisite.com.br>. Acesso em: 12 jan. 2006.

_____. Disponível em: <http://www.megaagro.com.br>. Acesso em: 12 jan. 2006.

ANDREWS, K. R. *The concept of Corporate Strategy*. New York: Richard D. Irwin, 1980.

ANSOFF, H. I, MCDONNELL, E.J. *Implantando a Administração Estratégica*. Trad. De Antonio Zoratto Sanvicente e Guilherme Ary Plonky. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ASSOCIAÇÃO SUL BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE PRODUTOS SUÍNOS. *Origem dos Suínos abatidos sob Inspeção Federal – Regiões e Municípios: 1995 –2004*.

BARNEY, J.B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento pelas diretrizes*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

CARAVANTES, Geraldo R., WESLEY Bjur. *Readministração em ação – a prática da mudança rumo ao sucesso*. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHANDLER, A. D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: Mit Press, 1962.

DADOS do PIB Brasileiro. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/evocomextbrasil/evolucaocebrasileiro.xls>.

Acesso em: 05 jul. 2005.

DADOS populacionais do Brasil. Disponível em [http:// www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em: 31 ago. 2005.

DA LUZ, Nara Beatriz Lopes Pires. *O desempenho dos produtores de suínos em uma Cooperativa da região centro oriental do Rio Grande do Sul: um estudo exploratório*. Dissertação de mestrado apresentada à Ufrgs. Porto Alegre, 2001.

DEMONSTRAÇÕES financeiras Avipal S/A. Disponível em [http:// www.avipal.com.br](http://www.avipal.com.br). Acesso em: 08 nov. 2005.

DEMONSTRAÇÕES financeiras Perdigão S/A. Disponível em <http://www.perdigão.com.br>. Acesso em: 08 nov. 2005.

DEMONSTRAÇÕES financeiras Sadia S/A. Disponível em [http:// www.sadia.com.br](http://www.sadia.com.br). Acesso em: 08 nov. 2005.

EMBRAPA. Disponível em [http:// www.cnpsa.embrapa.br](http://www.cnpsa.embrapa.br). Acesso em: 06 jul. 2005.

ESTATÍSTICAS da agricultura. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/images/mapa/estatisticas/04.01.xls>. Acesso em: 20 abr. 2006.

EW, Aní Rení. *Reestruturação do cooperativismo agropecuário no Rio Grande do Sul: os casos Cosuel e Coapel – anos 90*. Dissertação de mestrado apresentada à Unisinos. São Leopoldo, 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. RIVKIN, W. Jan. *A Estratégia e o Cenário de Negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIRARDI, Humberto. *Metodologia de Planejamento Estratégico – Um Estudo de Caso em Firms Gaúchas*. Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da PUC –RJ. Rio de Janeiro, 2001.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. *Criação Prática de Suínos*. Secretaria da Agricultura, 1971.

_____. *Problemas da suinocultura*. Secretaria da Agricultura, 1973.

GRACIOSO, Francisco. *Planejamento estratégico orientado para o mercado*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HILL, C.W.L., JONES, G.R. *Strategic Management Theory*. Houghton Mifflin Company, Boston: [s.e.], 1998.

HISTÓRICO dos suínos. Disponível em [http:// www.compassu.com.br/historia.htm](http://www.compassu.com.br/historia.htm). Acesso em: 05 jul. 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 07 jul. 2005.

KIECHEL, W. Three (or four, or more) ways to win. *Fortune*. Philadélphia, v.104, n. 8, 1981.

MARCHETTI, Valmor., JERÔNIMO, Fátima B. *Tributação de carnes e produtos de origem suína*. Associação Sul Brasileira das Indústrias de Produtos Suínos, março, 2003.

_____. *A cadeia de produção de suínos no Rio Grande do Sul: principais problemas e desafios*. Sindicato das indústrias de produtos suínos, julho, 2002.

_____. ROHR, Ernani. *Mark up praticado pelos supermercados nos produtos de origem suína, bovina e de frango em Porto Alegre*. Porto Alegre: Ufrgs –Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas, outubro, 1999.

MATARAZZO, Dante C. *Análise Financeira de Balanços*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. *Boletim Estatístico do Serviço de Inspeção Federal do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: 1989.

MINTZBERG, H., QUINN, J.B. *O processo da estratégia*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Trad. De Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 1996.

O SUÍNO – mitos e verdades. Disponível em: <http://www.sbz.org/eventos/portoalegre/homepagesbz/roppa.htm>. Acesso em: 27 jun. 2005.

PALÚ, Ângelo Antonio. *História da Suinocultura do Alto Uruguai*. Porto Alegre: [s.e.], 2000.

PENROSE, E. T. *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l' entreprise*. Neully-sur-Seine : Editions Hommes et Techniques, 1959/1963.

PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, v.74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

_____. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Trad. De Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

_____. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.

PRODUÇÃO Brasileira de Óleos Vegetais. Disponível em: <http://www.abiove.com.br/balac.html>. Acesso em: 19 set. 2005.

PRODUÇÃO Brasileira de Óleos Vegetais refinados. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pia/produtos>. Acesso em: 15 set. 2005.

REETZ, Ernani et al. *Anuario brasileiro do milho 2005*. Santa Cruz do Sul. Editora Gazeta de Santa Cruz, 2005.

RELATÓRIO 2002. Disponível em: <http://www.accs.org.br/relatório2002>. Acesso em: 20 abr. 2006.

RELATÓRIO anual. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis>. Acesso em: 20 abr. 2006.

ROSS, E., GREENO, J.L., SHERMAN, A. Planejamento de cenários. *HSM Management*, n.11, ano 2, nov./dez. 1998.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W., JAFFE, Jeffrey F. *Administração financeira: corporate finance*. Trad. de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Cleiton et al. *Anuário brasileiro de aves e suínos 2003*. Santa Cruz do Sul: Gazeta de Santa Cruz, 2003.

SELZNICK, P. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson, 1957.

SHUMPETER, J. A. *The theory of economic development : an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934/1955.

SILVA, José Pereira da. *Análise financeira das empresas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995*.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE PRODUTOS SUÍNOS. *A cadeia suinícola frente à emergência sanitária no Estado do Rio Grande do Sul: Março, 2002*.

_____. *Programa de recuperação da competitividade do setor suinícola do Estado do Rio Grande do Sul: Março, 1998*.

_____. *Tributação de carnes e produtos de origem suína. Quantificação dos diferenciais de tributação entre os estados do RS - SC - PR - SP - MG - MS - MT - GO - RJ: Março, 2003*.

UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA. *Relatório anual 2005/2005*. Brasília: Charbel Gráfica e Editora Ltda, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

VILLWOCK, Luís Humberto de Mello. *Os impactos econômicos do Mercosul sobre as cadeias de produção de trigo, soja, milho, suínos e aves*. Porto Alegre: Ufrgs – Centro de estudos e pesquisas econômicas, p. 36- 39, 197- 199, 1993

WEBER, Max. *Economy and society: an outline of interpretative sociology*. New York: Bedminster Press, 1968.

WERNERFELT, B. *A resource-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*, v.5, p. 171-180, 1984.

ANEXO 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA PESQUISA SETORIAL DE FRIGORÍFICOS DE PRODUTOS SUÍNOS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Orientador: Prof. Dr. Astor Eugênio Hexsel

Mestrando: Antonio Soares de Barcellos Junior

- a) **Tipo de questionário:** Estruturado, com perguntas abertas referentes a tópicos específicos.
- b) **Metodologia:** Perguntas e respostas gravadas, imediatamente após apresentação de dados estatísticos impressos, com dados tabulados, editados e transcritos posteriormente.

Questionário.

- 1) Identificação do entrevistado, formação e relação profissional com o setor suínola.
- 2) Apresentar a evolução da produção de banha e óleo de soja. Questionamento: De que forma o Sr. interpreta as informações apresentadas? Qual o significado destes números?
- 3) Apresentar o quadro demonstrativo da evolução do número de frigoríficos de 1950 a 2004.

Questionamento: Em sua opinião, qual(ais) o fator(es) que levou(aram) a diminuição do número de estabelecimentos em nosso Estado?

- 4) Apresentar quadro demonstrativo das alíquotas de impostos nos Estados do R.G. do Sul, Santa Catarina e Paraná.

Questionamento: Como o Sr. interpreta a questão dos impostos ao longo do período de 1950 a 2004 ?

Qual a influência/ diferencial que as Cooperativas possam ter tido em relação aos demais estabelecimentos?

- 5) Apresentar o quadro atual de estabelecimentos que operam a partir do modelo de integração.

Questionamento: Que influência o modelo de integração teve sobre o desempenho da indústria e de seus estabelecimentos?

- 6) Apresentar o quadro das exportações nos últimos anos.

Questionamento: Que influência o mercado externo, a partir das exportações de produtos suínos, teve sobre o desempenho das indústrias?

Este fator em sua opinião foi decisivo para a manutenção ou desaparecimento de empresas do setor?

- 7) Em sua opinião, além dos impostos, que outros fatores foram decisivos no contexto de desempenho econômico e financeiro do setor? Custos de energia por exemplo. Apresentar quadro de custos de energia entre estados.

- 8) Falar sobre estratégia genérica: explicar as diferenças das estratégias de posicionamento por custo e diferenciação. Eliminar enfoque por não ser pertinente no caso da pesquisa. Apresentar quadro de custos de produção.

Questionamento: Em sua opinião qual a estratégia genérica mais adotada pelas empresas do setor? Que casos de empresas optaram pela diferenciação?

- 9) Apresentar quadros de abates de suínos, frangos e bovinos no período analisado.

Questionamento: em sua opinião, houve decadência do setor no período de 1950 a 2004, ou houve somente concentração de mercado? De que forma o setor de frangos pode ter influenciado este contexto?

- 10) Questionamento: em sua opinião, que outros fatores podem ter sido influenciadores na diminuição do número de empresas do setor ao longo destes 54 anos? Em sua opinião houve declínio do setor?

ANEXO 2

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Entrevistado número 1* .

Meu nome é Rogério Jacob Kerber. Sou Técnico Agrícola, Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Santa Rosa, Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade de Santo Ângelo e Bacharel em Direito pela Universidade de Santo Ângelo.

Iniciei minhas atividades em 1965, na Cooperativa São João do Bom Retiro. Em 1968, ingressei no Frigorífico Santarosense (Prenda), onde permaneci por 32 anos, desempenhando as funções de Diretor, Área de Suprimentos, Departamento Financeiro e na Fábrica de Rações.

Paralelamente, de 1990 a 1996 fui Presidente do Sindicato das Indústrias de Produtos Suínos, e desde o ano 2000, exerço a Diretoria Executiva desta casa.

Entrevistado número 2 .**

Meu nome é Ênio Antonio Costi. Sou bacharel em Ciências Políticas e Econômicas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Ingressei no Frigorífico Costi, de Encantado, no ano de 1954. Iniciei minhas atividades como Auxiliar de Gerência Administrativa. Alguns anos mais tarde, fui nomeado Procurador e Diretor da Empresa. Assumi a Presidência da empresa por volta de 1990, onde permaneci até o ano de 1999, ocasião em que a empresa se viu obrigada a se retirar do mercado.

* Entrevista realizada em agosto de 2005.

** Entrevista realizada em setembro de 2005.

Entrevistado número 3^{*}.**

Meu nome é Clóvis Baumhardt, nasci em fevereiro de 1932. Iniciei minha atividade profissional na empresa em 1952, quando ainda era estudante. Em 1955 me formei em Economia na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Formalmente, em 1956 fui contratado pela empresa, e no ano de 1959 fui eleito diretor, onde permaneci até 1971. De 1971 a 1975 me licenciei para ocupar o cargo de diretor do Banrisul, e de 1975 a 1979 fui diretor do Banco Sul Brasileiro. Em 1979 retornei à empresa onde permaneci como diretor até 1999. Neste ano procedemos uma reestruturação da administração da empresa, quando os diretores retiraram-se, sendo eleitos novos diretores e novo conselho. Desde 1999 até hoje, meu vínculo com a empresa é na condição de presidente do conselho de administração.

^{***} Entrevista realizada em outubro de 2005.

ANEXO 3

Quadro 33: Frigoríficos no ano de 1960.

FRIGORÍFICO	LOCALIDADE
Companhia Swift do Brasil S/A	Rosário do Sul
Armour do Brasil S/A	Livramento
Companhia Swift do Brasil S/A	Rio Grande
S/A Frigorífico Anglo	Pelotas
Indústria e Comércio Oeste S/A	Vila Oeste
Frigorífico Serrano S/A	Ijuí
Parque Industrial Carazinho S/A	Carazinho
Coop. Santanense de Carnes e Derivados	Livramento
Baumhardt Irmãos S/A	Santa Cruz
Frigorífico Três Passos S/A	Três Passos
Cooperativa dos Suínos de Bela Vista	Fagundes Varela
Cooperativa Oderich S/A	Caí
Fornari Busetti S/A	Anta Gorda
Frigorífico Boavistense S/A	Erechim
Frigorífico Sul Riograndense S/A	Canoas
Cooperativa Agropec. S. João Bom Retiro	Bom Retiro
Frigorífico Pradense Antonio Prado Ltda	Antonio Prado
Cooperativa Sul Riograndense Ltda	Cruz Alta
Peteffi & CIA Ltda	Caxias do Sul
Frigorífico Renner S/A	Montenegro
Industria Ibirubense de Prod. Suínos Ltda	Ibirubá
Zuchetti & CIA Ltda	Araçá
Indústrias Reunidas Planaltina S/A	Passo Fundo
Frigorífico Borella S/A	Marau
Frigorífico Ideal S/A	Serafina Corrêa
Frigorífico Sarandi S/A	Sarandi
Frigorífico Stº Antonio S/A	F. Westphalen
Cooperativa Suinocultores S/A	Encantado
Ind. Produtos Suínos Cerrolarguense	Cerro Largo
Ind. Ibirubense de Produtos Suínos	Ibirubá
Indústrias Reunidas Orlandini S/A	Roca Sales
Planalto – Filial Rizzo S/A	Guaporé
Frigoríficos São Paulo S/A	Tapejara
Coop. Produtos Suínos Santana Ltda	Getúlio Vargas
Coop. Produtos Suínos Caí	Harmonia
Coop. Sananduvense Produtos Suínos	Sananduva
Coop. Agr. Mista Santa Izabel	Gaurama
Rizzo S/A	Caxias do Sul
Frigorífico Ipiranga S/A	Gaurama
Indústria Bassanense de Produtos Suínos	Nova Bassano
Matadouro Progresso S/A	Colorado-Carazinho
Frigorífico Erechim S/A	Erechim
Costi S/A	Encantado
Frigoríficos Anselmi S/A	Rio Grande

Frigoríficos Nacionais S/A	Cotiporã
Frigorífico Lajeado S/A	Lajeado
Frigorífico..Ardomé S/A	Arroio do Meio
Frigorífico Nacionais S/A	Santo Ângelo
Soc. Matadouro Pelotense S/A	Pelotas
Frigorífico São Luiz S/A	S. Luiz Gonzaga
Coop. Agr. Pec. S. João Bom Retiro	Bom Retiro
Z. D. Costi & CIA Ltda	Passo Fundo
Frigorífico Santarronsense S/A	Santa Rosa
Coop. Pastoril de Rio Pardo	Rio Pardo
Coop. Rural Santamariense Ltda	Novo Hamburgo
Indústria Reunidas Orlandini	Dois Lageados

Fonte: do autor, 20005; Sips, 2005.

ANEXO 4

Quadro 34: Frigoríficos no ano de 1970.

FRIGORÍFICO	LOCALIDADE
Baumhardt Irmãos S/A	Sta. Cruz do Sul
Conservas Oderich S/A	Caí
Coop. Altotaquari Ltda	Roca Sales
Coop. Bela Vista Ltda	Fagundes Varela
Coop. Caí Superior Ltda	Harmonia
Coop. Castilhense	J. de Castilhos
Coop. Encantado Ltda	Encantado
Coop. Reg. Sananduva Ltda	Sananduva
Coop. Rio Pardo Ltda	Rio Pardo
Coop. Santamariense Ltda	Novo Hamburgo
Coop. Santana Ltda	Getúlio Vargas
Coop. Santa Izabel Ltda	Gaurama
Coop. São João do Bom retiro Ltda	Bom Retiro
Costi S/A	Encantado
Damo S/A	F. Westphalen
Fornari Busetti S/A	Anta Gorda
Frigorífico Anselmi S/A	Rio Grande
Frigorífico Ardomé S/A	Arroio do Meio
Frigorífico Boavistense S/A	Erechim
Frigorífico Borella S/A	Marau
Frigoríficos Brasileiros S/A	Lagoa Vermelha
Frigorífico Erechim S/A	Erechim
Frigorífico Ideal S/A	Serafina Corrêa
Frigorífico Ipiranga S/A	Gaurama
Frigorífico Lajeado S/A	Lajeado
Frigorífico Planalto S/A	Guaporé
Frigorífico Pradense Ltda	Antonio Prado
Frigorífico Putinga Ltda	Putinga
Frigorífico Renner S/A	Montenegro
Frigorífico Santarrosense S/A	Santa Rosa
Frigorífico Santo Ângelo S/A	Santo Ângelo
Frigorífico São Luiz S/A	S. Luiz Gonzaga
Frigorífico São Paulo S/A	Tapejara
Frigorífico Sarandi S/A	Sarandi
Frigorífico Sul Riograndense S/A	Canoas
Frigorífico Três Passos Ltda	Três Passos
Indústria Bassanense Ltda	Nova Bassano
Indústria Santo Antônio S/A	Bagé
Indústria Ibirubense S/A	Ibirubá
Indústria Reunida Planaltina S/A	Passo fundo

Mat. Frigorífico Lagoense S/A	Lagoa Vermelha
Parque Inds. Carazinho S/A	Carazinho
Pedro Bertoldo & Filhos	Nova Roma
Peteffi & CIA Ltda	Caxias do Sul
Rizzo S/A	Caxias do Sul
Serrano S/A	Ijuí
S/A Frigorífico Anglo	Pelotas
União Sul Brasileira de Cooperativas	Cruz Alta
Z. D. Costi & CIA Ltda	Passo Fundo
Zuchetti & CIA Ltda	Nova Araçá

Fonte: do autor, 2005; Sips, 2005.

ANEXO 5

Quadro 35: Frigoríficos no ano de 1980.

FRIGORÍFICO	LOCALIDADE
Baumhardt Irmãos S/A	Santa Cruz do Sul
Coop. Suinocultores Caí Superior	Harmonia
Coop. Sun. Encantado Ltda.	Encantado
Coop. Reg. Languiru Ltda	Bom Retiro do Sul
Coop. Reg. Sananduva Ltda	Sananduva
Coop. Trit. Getúlio Vargas Ltda	Est. Getúlio Vargas
Costi S/A	Encantado
Damo S/A	F. Westphalen
Frigorífico Anselmi S/A	Rio Grande
Frigorífico Bassanense S/A	Nova Bassano
Frigorífico Bertoldo Ltda	Nova Roma
Frigorífico Boavistense S/A	Erechim
Frigorífico Borella S/A	Marau
Frigorífico Erechim S/A	Erechim
Frigorífico Ideal S/A	Serafina Corrêa
Frigorífico Ipiranga S/A	Gaurama
Frigorífico Pradense Ltda	Antônio Prado
Frigorífico Putinga Ltda	Putinga
Frigorífico Renner S/A	Montenegro
Frigorífico Santarrosense S/A	Santa Rosa
Frigorífico Santo Ângelo S/A	Santo Ângelo
Frigorífico São Luiz S/A	S. Luiz Gonzaga
Frigorífico Sarandi S/A	Sarandi
Frigorífico Zucchetti S/A	Nova Araçá
Inds. Cervieri S/A	Ibirubá
Inds. Reun. Planaltina S/A	Passo Fundo
Jolly S/A	Roca Sales
Parque Indl. Carazinho S/A	Carazinho
Peteffi & CIA Ltda	Caxias do Sul
Peteffi & CIA Ltda	Caxias do Sul
Rizzo S/A	Giruá
Serrano Ind. Brasileira Alimentação S/A	Ijuí
Três Passos CIA Indl. Alim.	Três Passos
Z. D. Costi & CIA Ltda	Passo Fundo

Fonte: do autor, 2005; Sips, 2005.

ANEXO 6

Quadro 36: Frigoríficos no ano de 1990.

FRIGORÍFICO	LOCALIDADE
Baumhardt Irmãos S/A	Santa Cruz do Sul
Alibem Indústria de Alimentos Ltda	Santa Rosa
Avipal	Ana Rech
Coop. Suin. Cai Superior	Harmonia
Coop. Suin. Encantado	Encantado
Coop. Languiru	Bom Retiro do Sul
Coop. Reg. Sananduva	Sananduva
Coop. Reg. Trit Serrana	São Luiz Gonzaga
Coop. Triticola Erechim	Erechim
Coop. Triticola Getúlio Vargas	Est. Geúlio Vargas
Costi S/A	Barra do Jacaré
Frigorífico Bassanense S/A	Nova Bassano
Frangosul S/A-Agro. Avic. Ind.	Ana Rech
Frigorífico Zucchetti S/A	Nova Araçá
Ind. Ibirubense S/A	Ibirubá
Império Lisamar	Santo Ângelo
Perdigão Agroindustrial	Marau
Sadia Concórdia S/A	Três Passos
Sadia Concórdia S/A	F. Westphalen
Pradense	Antonio Prado
Z. D. Costi & CIA Ltda	Passo Fundo
Formighieri	Passo Fundo

Fonte: do autor, 2005; Sips, 2005.

ANEXO 7

Quadro 37: Frigoríficos no ano 2000.

FRIGORÍFICO	LOCALIDADE
Agro Avícola Rizzi Ltda	Mato Castelhano
Baumhardt Irmãos S/A	Santa Cruz do Sul
Alibem Indl. Alim. Ltda	Santa Rosa
Coop. Suin. Cai Superior	Harmonia
Coop. Suin. Encantado	Encantado
Coop. Languiru	Bom Retiro do Sul
Coop. Reg. Sananduva	Sananduva
Coop. Reg. Trit Serrana (Cotrijuí)	São Luiz Gonzaga
Coop. Triticola Erechim	Erechim
Coop. Triticola Getúlio Vargas	Est. Geúlio Vargas
Coop. Central Oeste Catar.	Sarandi
Coop. Castilhense	Júlio de Castilhos
Frangosul S/A-Agro. Avic. Ind.	Ana Rech
Avipal	Lajeado
Império Lisamar	Santo Ângelo
Sadia Concórdia S/A	Três Passos
Sadia Concórdia S/A	F. Westphalen
Pradense	Antonio Prado

Fonte: do autor, 2005; Sips, 2005.

ANEXO 8

Padrões para a análise de desempenho econômico e financeiro dos frigoríficos

Neste anexo, são analisados os desempenhos de algumas empresas do setor de frigoríficos gaúchos, no intuito de demonstrar os casos de 1 empresa que se retirou do mercado, de 1 empresa que “sobreviveu” ao longo de todo o ciclo de 54 anos contemplado neste estudo, e de 4 empresas de grande porte que atuam no setor, entre as quais, a líder de mercado.

São apresentados breves históricos da Sadia, do Baunhardt e do Costi.

Os casos do Costi S/A e do Baunhardt Irmãos S/A são típicos para este estudo, pois ambos tratam de empresas tradicionais, centenárias e de pequeno/médio porte que fazem parte da história dos frigoríficos gaúchos. O Costi S/A teve sua falência decretada em abril de 2000, e representa, possivelmente, a síntese e exemplo das dificuldades sofridas pelo setor, que levou tantas empresas a perecerem. O Baunhardt (Excelsior), por sua vez, representa e tipifica o caso de empresa, que a despeito das dificuldades enfrentadas, encontrou solução de continuidade a partir de mudanças estratégicas ao longo de sua trajetória. A Sadia aparece como a grande “estrela” do setor, em função da qualidade e estabilidade de seu desempenho.

As demais análises recaem sobre os desempenhos das maiores empresas do setor (seguidoras), a partir de dados de seus balanços patrimoniais e demonstrativos de resultados de exercícios. As empresas selecionadas são a Sadia, a Perdigão, a Avipal e a Frangosul, em virtude dos elevados volumes de produção e de vendas que possuem.

Os indicadores econômico-financeiros que serão utilizados na análise de desempenho serão os seguintes:

- A evolução do patrimônio líquido, que será expresso em milhares de reais (em mil R\$). A representação se dará a partir da sigla PL.

- A evolução da receita líquida, ou seja, as vendas brutas descontadas das deduções de receita, representadas pelos impostos, cancelamentos e devoluções de vendas. A receita líquida será expressa em milhares de reais (em mil R\$). A representação se dará a partir da sigla RL.

- A taxa de retorno sobre o investimento, calculado pela relação entre o lucro líquido de cada exercício contábil e o patrimônio líquido ou capital próprio da empresa. A TRI será representada em percentual (%). A fórmula de cálculo empregada é: $TRI = LL / PL$, onde,

TRI = taxa de retorno sobre o investimento

LL= lucro líquido

PL= patrimônio líquido

- O grau de endividamento geral, calculado pela relação entre os passivos de curto e longo prazo e o total dos ativos, de cada exercício contábil. A fórmula de cálculo empregada é: $GE = PC + PELP / AT$, onde,

GE = grau de endividamento

PC = passivo circulante

PELP = passivo exigível a longo prazo

AT = ativo total

- O coeficiente de liquidez geral, calculado pela relação entre os ativos de curto e longo prazo e os passivos de curto e longo prazo, de cada exercício contábil. A fórmula de cálculo aplicada é: $LG = AC + ARLP / PC + PELP$, onde,

LG = liquidez geral

AC = ativo circulante

ARLP = ativo realizável a longo prazo

PC= passivo circulante

PELP= passivo exigível a longo prazo.

- A “margem” de lucro em relação à receita (venda) líquida. A fórmula aplicada

é: $M = LL / RL$, onde,

M = margem

LL = lucro líquido

RL = receita líquida

ANEXO 9

O caso da Sadia S/A.

Fundada por Attilio Fontana, a partir da encampação do Frigorífico Concórdia, em Santa Catarina, a Sadia completou 60 anos de existência no ano de 2004. No decorrer deste período, transformou-se em referência mundial no ramo de alimentos, particularmente no segmento de suínos e aves. Inicialmente, a empresa se denominou S.A Indústria e Comércio Concórdia, e, posteriormente, foram fundidas a sigla SA e o final de Concórdia (Dia), o que gerou o nome definitivo de Sadia.

A empresa foi a pioneira na implantação do modelo de integração entre a indústria e o produtor rural, sendo seguida posteriormente pela concorrência. Este movimento ocorreu já na década de 50, quando a empresa fornecia a ração ao produtor, que devolvia o suíno em ponto de abate. Nesta mesma época, a Sadia importou os primeiros animais das raças Duroc e Landrace, iniciando um trabalho de pesquisa e desenvolvimento genético. Isto demonstra a capacidade da empresa em operar de forma “inovadora”, bem como a habilidade na utilização de seus recursos internos.

Em meados da década de 50, a empresa já produzia mais do que o mercado catarinense podia absorver, e o transporte rodoviário até São Paulo, que era o grande centro consumidor, levava em torno de 24 horas. Por esta razão, criou a Sadia S.A Transportes Aéreos, levando seus produtos aos principais centros em poucas horas. Mais tarde, em 1972, passaria a se chamar Transbrasil, quando então já transportava passageiros e operava linhas aéreas comerciais. Este foi mais um fato que demonstra o espírito de vanguarda da companhia, que estava à frente de seu tempo.

Além de sua expressiva participação na linha de aves e suínos, foi a Sadia que introduziu o consumo da carne de peru, popularizando seu consumo através do peru temperado, peito de peru defumado, tender de peru, além da linha de embutidos à base de

carne de peru, denominada de linha Light. Estes produtos acabaram se transformando em grandes sucessos de venda, obtendo um “share” de aproximadamente 80% do mercado.

Na década de 70 a empresa passou a exportar seus produtos para o Oriente Médio, e desde então, expandiu suas operações de exportações para o mundo todo, com participação atual em 92 países.

Nos anos 80, a Sadia incorporou outras empresas, expandindo sua capacidade de produção. Foram os casos da aquisição da Polipar em Três Passos (1985), do Frigorífico Damo em Frederico Westphalen (1989) e do Frigorífico Mouran.

Os anos 90 foram marcados pela racionalização administrativa e pelo intenso lançamento de novas linhas de produtos, o que permitiu à empresa possuir atualmente um mix de 650 produtos industrializados e 300 in natura, colocando-a numa condição inigualável no contexto do setor de frigoríficos brasileiros. Entre 1998 e 2003, a empresa lançou 366 produtos, com uma média de 61 por ano, incluindo linhas inéditas como Sadia Clubinho de itens infantis, a linha Salgadinhos Sadia de petiscos, versões novas de pratos prontos congelados da linha Todo Sabor, e novos produtos para aquecer, como os Empanados Recheados, os Nuggets de Legumes e o Chicken Lanche. Houve ainda o início da atuação em novos segmentos como o de água mineral, produtos para o mercado institucional e refeições fora do lar. Entre as novidades mais recentes, além dos sorvetes em pote Miss Daisy Sadia, a empresa apresentou na Expo Abras em 2003, o creme vegetal Sadia Vita, a margarina Qualy Oliva, lingüiças defumadas em pacotes, a linha para churrasco Sadia Grill, a reformulada mortadela Sadia, Bolinhos de Aipim com Recheio de Carne Moída, salame em fatias Vita Light e Sadia Clubinho. A busca pelo valor agregado aos produtos foi iniciada com maior ênfase pela Sadia no início dos anos 90, quando dirigiu a maior parte de seus esforços operacionais para a produção de industrializados. Em 1990, a companhia concluiu, em Concórdia, sua nova fábrica de presunto cozido, com capacidade para 15,1 mil toneladas/ano, uma das maiores do mundo.

A busca contínua da qualidade e os investimentos na marca trouxeram resultados concretos. Hoje o consumidor sabe que a linha de produtos Sadia tem o aval de qualidade da

empresa. A força e liderança da marca podem ser comprovadas pelos números do instituto de pesquisa ACNielsen em cinco grupos de produtos: a Sadia é líder com 46% de share em carnes congeladas (hambúrgueres, almôndegas, empanados); 30,8% de share em industrializados de carne (lingüiça, salsicha, mortadelas); assumiu recentemente a liderança em massas frescas, com participação de 17,6%; 34,2% de share em pizzas prontas congeladas; em margarinas, é líder, enquanto fabricante, com 29,7% de participação, e também na marca Qualy, com 24,6%.

Na opinião do sr. Xandó, diretor de marketing da empresa, há dois aspectos que são fundamentais: a qualidade dos produtos e o atendimento. Para garantir esta política a empresa conta atualmente com 35 mil funcionários, investindo continuamente em inovação, dando ao consumidor e à empresa a segurança de um preparo para o futuro, com total preocupação de estar sempre à frente das tendências do consumidor. A exemplo disto, foi a Sadia quem lançou os primeiros hambúrgueres congelados no Brasil, foi precursora nas pizzas congeladas e todos os pratos prontos, sempre a partir de antecipações das necessidades do consumidor. Participa atualmente em 330 mil pontos de venda no Brasil, além de possuir 5,9 mil granjas integradas de aves e 3,6 mil granjas integradas de suínos.

O parque industrial da empresa ao final de 2003 contava com 11 unidades fabris: Concórdia e Chapecó (SC); Ponta Grossa, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Toledo e Paranaguá (PR); Três Passos (RS); Duque de Caxias (RJ); Várzea Grande (MT) e Uberlândia (MG), além de 2 unidades agropecuárias, em Faxinal dos Guedes (SC) e Campo Verde (MT), bem como com 18 filiais comerciais pelo Brasil e 2 grandes Centros de Distribuição, um em Jundiaí (SP) e outro em Chapecó (SC).

Conforme o depoimento do sr. Horácio Lafer Piva, presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, *“a Sadia é uma empresa referencial. Sabe comprar, sabe vender, sabe parcerizar, sabe exportar e sabe conquistar. É um emblema para quem consome e para quem produz, uma referência de qualidade e nacionalidade”*.

Desempenho econômico financeiro da Sadia S/A.

Quadro 38: Indicadores de desempenho da Sadia S/A.

Ano Indicador	99	00	01	02	03	04
Lucro / receita líquida	2,6%	3,9%	5,5%	5,5%	8,4%	6,9%
Lucro / patrim. líquido	8,5%	11,8%	18,0%	18,5%	30,0%	24,7%
Endividamento / ativo	73,0%	71,0%	67,5%	75,8%	72,9%	68,9%
Liquidez geral	0,92	0,94	1,04	1,06	1,13	1,18
Patrimônio líquido	858.977	948.113	1.121.599	1.261.654	1.487.422	1.777.848
Receita líquida	2.778.769	2.881.013	3.634.825	4.238.843	5.292.124	6.379.222

Fonte: Home page Sadia, 2005.

Analisando os resultados referentes aos exercícios contábeis de 1999 a 2004, percebe-se claramente porquê a Sadia pode ser considerada como a grande estrela do mercado de frigoríficos de produtos suínos, tanto no Rio Grande do Sul quanto no Brasil.

De 1999 a 2004, a empresa apresentou lucros constantes e crescentes sobre suas vendas líquidas, que na média dos seis exercícios representaram 5,46% ao ano, o que, diante do elevado volume de vendas, pode ser considerado uma margem bastante satisfatória.

Em relação à evolução do patrimônio líquido, a Sadia possuía em 1999 um PL equivalente a 859 milhões de reais, que por conta dos resultados cresceu ano a ano, chegando em 2004 a um patamar equivalente a 1,77 bilhões de reais, obtendo um incremento de 106% no período, o que é um número excelente.

A taxa de retorno sobre o capital próprio, à exceção de 1999, cujo retorno foi de 8,5%, esteve compatível e adequada, particularmente nos exercícios de 2003 e 2004, cujas remunerações foram de 30,0 e 24,7 % respectivamente. Estas taxas podem ser consideradas excelentes, com uma média de remuneração do período de seis exercícios situada em 18,6%, acima, portanto, das médias do mercado financeiro.

O grau de endividamento da empresa esteve, na média, em torno de 71,5%, decrescendo nos exercícios de 2003 e 2004. Isto equivale a dizer que a empresa possui em média R\$0,71 de obrigações de curto e longo prazo para cada R\$1,00 de ativos, o que pode ser considerado razoável.

A liquidez geral da Sadia de 1999 a 2004 foi crescente em todos os exercícios. Em 1999 o coeficiente se encontrava em 0,92, um pouco abaixo do mínimo ideal que se situa em 1,00. A partir de 2001, a empresa passou a apresentar coeficientes de liquidez acima de 1,00, chegando em 2004 com liquidez geral de 1,18, o que em tese, proporciona uma relativa folga na administração de seus compromissos. Na média dos seis exercícios a liquidez esteve em 1,05.

As vendas da Sadia, de 1999 a 2004 evoluíram de modo consistente. Em 99 a empresa obteve receitas líquidas de R\$2,77 bilhões de reais. Ano após ano o faturamento líquido cresceu, chegando em 2004 a um volume de R\$6,38 bilhões de reais, o que representou um crescimento acumulado de 130%, com uma média anual de 21,6%.

Pode-se imaginar o forte poder de barganha que uma empresa com este nível de vendas possui frente a seus fornecedores, bem como as dificuldades que pode impor a seus concorrentes na disputa de mercado, particularmente àqueles cujo porte é infinitamente menor. No caso da Sadia, é imaginável que pode se tratar de uma empresa que opera com dupla vantagem competitiva, uma vez que possui todas as ferramentas para obter ganhos de escala, que combinados com um preço final ao consumidor acima das médias do mercado lhe confere esta condição. É notório que a estratégia adotada pela empresa é a busca pela “diferenciação por qualidade”, com forte apelo à marca, o que permite cobrar um preço final superior ao da concorrência.

Os números apurados nas demonstrações financeiras dos últimos seis exercícios espelham esta realidade, e evidenciam claramente a condição de liderança de mercado que a Sadia possui, bem como mostra a grande dificuldade para o enfrentamento concorrencial com esta gigante do setor de frigoríficos.

ANEXO 10

O caso do Frigorífico Irmãos Baumhardt S/A (Excelsior)

A Excelsior Alimentos S/A, é uma das empresas mais antigas e tradicionais do setor de suínos do estado do Rio Grande do Sul. Localizada na cidade de Santa Cruz do Sul e fundada em 1893, completou em 2005, 112 anos de existência.

A Excelsior, passou por várias fases ao longo de sua trajetória. Entre 1893 e 1894 houve um aumento de capital através do ingresso de novos sócios, sendo designado como gerente o sr. Adolpho Evers. O nome da empresa nesta época era Evers & Cia Ltda.

Em 1925, em virtude do falecimento do sr. Adolpho Evers, é eleito o novo gerente da empresa, o sr. João Baumhardt.

Em 1938, é inaugurado o matadouro de suínos, e, até então, a empresa tinha seu foco de negócio centrado sobre o processamento de banha refinada.

Em 1940, a Baumhardt Irmãos incorpora a Evers Ltda, assumindo a empresa definitivamente.

Para a Excelsior, a palavra chave sempre foi “mudança”. Na visão da empresa era preciso mudar para aprimorar, crescer, vencer e viver. Sendo assim, a empresa identifica que entre 1893 e 1938 passou pelo ciclo da banha. Entre 1938 e 1962, o foco era em um ciclo de produtos suínos. De 1962 a 2003, a empresa operava a partir de um ciclo focado na indústria de carne. A partir de 2003, a empresa entrou em seu ciclo de alimentos, abrindo mão dos abates de suínos e continua operando neste contexto até os dias atuais.

A mudança corporativa mais importante foi a decisão da empresa em implantar uma gestão essencialmente profissionalizada, alterando a característica de empresa familiar, a

partir da substituição dos diretores, que passaram a integrar o conselho de administração, após o ano 2000.

Por sua antiguidade no contexto do setor de suínos no estado, seu pequeno porte frente a outros concorrentes e pela sua capacidade de auto sustentar-se em um cenário onde praticamente todas as antigas empresas sucumbiram, a Excelsior pode ser considerada como um caso exemplar, até mesmo se analisado pela ótica de “contraponto” à este estudo, uma vez que manteve suas operações ao longo dos 54 anos que são analisados nesta pesquisa.

Desempenho econômico financeiro de Irmãos Baumhardt (Excelsior).

Quadro 39: Indicadores de desempenho de Irmãos Baumhardt (Excelsior)

Indicador Ano	Lucro/ Receita Líquida (em %)	Lucro/ Patrimônio Líquido (em %)	Endivid / Ativo (em %)	Liquidez Geral (quociente)	Patrimônio Líquido (em mil R\$)	Receita Líquida (em mil R\$)
94	4,3%	11,9%	26,4%	1,80	6.112	17.084
95	5,0%	16,9%	30,6%	1,70	6.973	23.443
96	0%	0%	23,6%	2,20	7.044	21.106
97	(-5,7%)	(-22,6%)	32,6%	1,60	5.754	22.675
98	(-4,7%)	(-21,5%)	42,0%	1,56	4.734	21.758
99	(-8,7%)	(-62,0%)	65,1%	1,00	3.399	24.335
00	(-13,6%)	(-58,9%)	65,7%	0,63	5.785	25.143
01	(-5,7%)	(-20,9%)	71,0%	0,70	5.055	18.451
02	(-8,7%)	(-58,6%)	80,1%	0,73	3.299	22.248
03	0,8%	6,8%	81,2%	0,83	3.715	33.210
04	0,9%	8,3%	78,5%	0,87	4.168	37.633

Fonte: Frigorífico Excelsior, 2005.

Analisando a lucratividade da Excelsior percebe-se que no ano de 1994 e 1995, a empresa obteve resultado positivo, auferindo um lucro líquido entre 4 e 5%, além de remunerar seu capital próprio à razão de 12 e 17%, respectivamente. No ano de 1996 a empresa operou em ponto de equilíbrio, ou seja, não obteve lucro e nem prejuízo, porém, não houve remuneração sobre os capitais investidos. Aparentemente, este exercício foi um divisor de águas, pois a partir deste ano, a empresa ingressaria em um período de seis anos consecutivos de resultados negativos (de 1997 a 2002), quando sofreu um considerável desgaste em sua situação patrimonial, obtendo taxas negativas de até 62% sobre seu patrimônio líquido e de até 13% de prejuízo sobre sua receita líquida.

No período de 1994 a 2002, a empresa viu seu endividamento crescer de 26% para 80%, o que demonstra as dificuldades enfrentadas neste ciclo.

Da mesma forma, a liquidez geral da empresa entre 1994 e 2002 caiu drasticamente. Em 1994 o coeficiente de liquidez era de 1,80, chegando em 1996 a 2,20, quando a partir de então sofreu contínuos desgastes, até alcançar o nível de 0,73 em 2002. Este coeficiente demonstra a perda de capacidade financeira ocorrida no período, uma vez que operar com liquidez em torno de 2,0 concede à empresa um folga financeira significativa, ao passo que o coeficiente de 0,73 pode ser considerado baixo, impondo dificuldades na administração das obrigações de curto e longo prazo.

Em relação à evolução do patrimônio líquido no período de 1994 a 2002, observa-se que de 1994 a 1996 houve um crescimento de 15,2%, ocorrido por conta dos lucros obtidos no período. Entretanto, de 1996 até 1999, houve um decréscimo de R\$7.044.000,00 para R\$3.399.000,00, ocorrendo, portanto, uma perda patrimonial de R\$3.645.000,00, em função dos prejuízos operacionais ocorridos. No ano 2000, apesar de ter sido o exercício mais desfavorável, houve um crescimento patrimonial para um patamar de R\$5.785.000,00, o que aponta que houve injeção de novos capitais ou mesmo alguma reavaliação de ativos imobilizados. Nos anos de 2001 e 2002, novamente o patrimônio líquido tornou a cair, para um nível de R\$3.299.000,00.

No que tange à receita líquida, a Excelsior no período de 1994 a 2002 operou com receitas líquidas médias em torno de R\$23 milhões de reais, sem que tenha ocorrido

crescimento de vendas consistentes, oscilando para cima ou para baixo, ao longo destes exercícios.

Os anos de 2003 e 2004 podem ser considerados um capítulo à parte. A partir do reposicionamento estratégico, com a redefinição do “core business”, do mix de produtos, da adoção de novas práticas de gestão, há indícios de que a empresa possa ter reencontrado uma boa solução para a retomada do crescimento.

Nestes dois exercícios, a Excelsior obteve lucros discretos, de 0,8 e 0,9%, invertendo o ciclo anterior de prejuízos constantes. O patrimônio líquido foi remunerado à taxa de 6,8 e 8,3% respectivamente, que apesar de ser um índice insatisfatório, aponta para uma nova e melhor perspectiva.

O grau de endividamento geral da empresa, que em 2002 era de 80%, caiu em 2004 para 78,5%, o que demonstra uma leve recuperação, e não deixa de ser positivo.

A liquidez geral da Excelsior em 2002 era de 0,73, subindo em 2004 para 0,87, o que representa um incremento de 19%. Apesar de estar longe do coeficiente de 2,2 que possuía em 1996, aponta para uma recuperação positiva.

O patrimônio líquido, após sucessivas perdas de 1994 a 2002, registrou um aumento de 26,34% entre os anos de 2002 e 2004, por conta dos lucros obtidos, chegando a um nível de R\$4.168.000,00.

É sabido que qualquer empresa precisa manter crescimento de vendas de forma constante, uma vez que a escala de produção tende a diminuir os custos fixos, além de proporcionar maior poder de barganha junto a fornecedores, o que causa impacto positivo nos custos de produção. Neste ponto, os exercícios de 2003 e 2004 foram bastante favoráveis à Excelsior, e talvez, seja o indicador mais positivo entre todos.

As vendas da Excelsior entre 1995 e 2002 se mantiveram instáveis e sem crescimento. O mínimo ideal é que ocorra uma evolução anual que seja pelo menos equivalente à inflação do período, o que não aconteceu. No ano de 2002 a receita líquida se encontrava no nível de R\$22.248.000,00. Porém, em 2003 a receita subiu para R\$33.210.000,00, o que representou um aumento de 49%. Novamente em 2004, a receita

creceu para o patamar de R\$37.633.000,00, representando um incremento de 13%. Nestes dois exercícios a receita cresceu 69%, o que indica que a empresa aumentou consideravelmente sua participação no mercado, o que é um fato altamente positivo. Os investimentos em marketing institucional, combinado com o reposicionamento estratégico realizado pela Excelsior, certamente contribuíram para o resultado de vendas alcançado.

Ainda que uma conclusão de reversão de tendência seja prematura, há indícios de que a Excelsior possa ter reencontrado seu melhor caminho, a partir de uma estratégia de diferenciação, onde busca ocupar espaços específicos de mercado, capazes de proporcionar, quem sabe, uma melhor competitividade à empresa, assegurando sua permanência pela via da excelência de seus produtos.

ANEXO 11

Desempenho econômico financeiro da Avipal S/A.

Quadro 40: Indicadores de desempenho da Avipal S/A.

Indicador \ Ano	99	00	01	02	03	04
Lucro / receita líquida	1,0%	6,0%	4,3%	0,8%	1,8%	(-10,0%)
Lucro / patrim. líquido	1,4%	6,9%	7,4%	1,7%	4,6%	(-51,3%)
Endividamento / ativo	48,4%	47,4%	48,0%	63,5%	64,0%	73,1%
Liquidez geral	0,90	0,90	0,87	0,82	0,89	0,78
Patrimônio líquido	414.240	442.701	436.080	408.653	453.111	319.358
Receita líquida	543.390	513.260	742.404	919.554	1.128.101	1.636.520

Fonte: Home Page Avipal, 2005.

A Avipal pode ser considerada uma das grandes empresas gaúchas do setor. Se comparada à Sadia, no que se refere a volume de vendas, com base no exercício de 2004, a Avipal é aproximadamente 75% menor, o que não retira sua condição de grande empresa, mas, a coloca na condição de seguidora.

Em termos de desempenho, observa-se que de 1999 a 2003, a Avipal obteve lucros discretos sobre suas receitas líquidas, que na média representaram 2,78%. Isoladamente, os exercícios de 2000 e 2001 foram satisfatórios, com margens de 6,0 e 4,3% respectivamente. O ano de 2004, no entanto, foi bastante ruim, em face do prejuízo de 10% sobre as vendas líquidas.

Em relação à taxa de retorno sobre o investimento, observa-se que a empresa ao longo dos seis exercícios analisados não conseguiu remunerar seu capital próprio de forma adequada. De 1999 a 2003, a média de remuneração esteve em 4,4%, índice que pode ser considerado relativamente baixo. No exercício de 2004, a empresa obteve uma taxa negativa de retorno sobre o capital na ordem de -51,3%, o que pode ser considerado um resultado péssimo.

No que se refere ao grau de endividamento geral, de 1999 a 2001 a empresa operava com um coeficiente médio em torno de 48%. Nos exercícios de 2002 e 2003 o endividamento cresceu para um patamar de 63,75%, o que é um indicador de que as obrigações da empresa aumentaram em relação a seus ativos totais em aproximadamente 15,75%. Novamente em 2004, o endividamento voltou a crescer, atingindo um índice de 73,1%. Portanto, de 2001 a 2004, percebe-se que o grau de endividamento da empresa aumentou em 52,3%, o que demonstra um agravamento da condição geral ou no mínimo, que a organização tenha se utilizado de recursos de terceiros para realizar investimentos ou honrar seus compromissos de curto prazo. O fato é que o índice de endividamento da Avipal piorou significativamente no período.

Em relação à evolução da liquidez geral, a empresa operava em 1999 e 2000 com um coeficiente em torno de 0,90. Nos exercícios seguintes, houve uma diminuição da liquidez, para um patamar médio em torno de 0,84, sendo que no exercício de 2004, a empresa atingiu seu menor nível de liquidez, situado em 0,78. Este é mais um indicador de que a Avipal sofreu um desgaste na sua condição de honrar pontualmente seus compromissos de curto e longo prazos, possuindo neste ano uma situação de ativos de curto e longo prazo equivalente a R\$0,78 para cada R\$1,00 de obrigações de curto e longo prazos.

A evolução patrimonial no período de 1999 a 2003 se comportou de forma relativamente estável e com pouco crescimento, mesmo porque os resultados alcançados foram discretos. Na média destes exercícios, o patrimônio líquido esteve situado em torno de R\$430 milhões de reais. No exercício de 2004, no entanto, houve uma diminuição significativa do patrimônio, que caiu para o nível de R\$319 milhões de reais, em face do mau resultado da companhia neste exercício, ocasionando uma perda patrimonial de R\$134 milhões em relação ao exercício anterior.

A evolução da receita líquida da empresa pode ser considerado o indicador mais promissor e consistente. Em 1999 e 2000 a Avipal operava com um nível de vendas líquidas médias em torno de R\$528 milhões. No exercício de 2001 as vendas cresceram para R\$742 milhões, com um avanço de 40,5%. Em 2002 as vendas evoluíram para R\$919 milhões, crescendo 23,8%. No ano de 2003, novamente as vendas aumentaram para R\$1,13 bilhões, com um crescimento de 22,7% e, finalmente, em 2004, as venda subiram para um patamar de R\$1,63 bilhões de reais, com um crescimento de 44%. Portanto, de 1999 a 2004, as vendas da Avipal triplicaram, o que é altamente positivo, mas, no entanto, parece que mesmo com o forte incremento de vendas alcançado, a empresa não conseguiu transformar o fato em incremento de resultado. Aparentemente, o crescimento de vendas foi acompanhado de crescimento de custos fixos e variáveis, caso contrário, a maior escala de produção teria proporcionado resultados melhores. Não se sabe, no entanto, que tipo de investimentos foram realizados, e que nível de despesas foram geradas. Pode ser que em exercícios futuros a empresa obtenha melhores performances. Chama atenção que no exercício em que a empresa atingiu seu maior volume de vendas, tenha obtido resultados operacionais muito fracos, o que denota que houve um desequilíbrio nos custos de produção e/ou nas despesas operacionais.

Por prudência há que se aguardar pelos resultados vindouros, porém, com base nos números relativos aos exercícios de 1999 a 2004, é perceptível que houve, de modo geral, um desgaste na condição econômico e financeira da empresa.

ANEXO 12

Desempenho econômico financeiro da Perdigão S/A.

Quadro 41: Indicadores de desempenho Perdigão S/A.

Ano Indicador	99	00	01	02	03	04
Lucro / receita líquida	3,0%	2,6%	6,9%	0,3%	3,2%	6,0%
Lucro / patrim. líquido	9,0%	8,2%	25,0%	1,2%	16,2%	30,5%
Endividamento / ativo	71,8%	74,5%	72,2%	77,5%	72,5%	61,6%
Liquidez geral	0,82	0,79	0,82	0,85	0,89	0,98
Patrimônio líquido	523.663	554.931	672.808	675.640	763.187	970.120
Receita líquida	1.573.035	1.763.653	2.433.703	2.917.379	3.825.194	4.883.254

Fonte: Home page Perdigão, 2005.

A Perdigão S/A é um dos maiores frigoríficos gaúchos e brasileiros. Seus resultados, no período de 1999 a 2004, são aqueles que mais se aproximam da líder de mercado, a Sadia, pelo menos dentre as empresas analisadas nesta pesquisa. A marca Perdigão, por sua vez, também pode ser considerada como uma das mais consagradas e lembradas pelo consumidor gaúcho e brasileiro, o que a coloca numa posição de destaque no contexto do Setor de Frigoríficos.

A lucratividade sobre a receita líquida no período se comportou de forma satisfatória. Em todos os exercícios a empresa obteve resultados positivos. À exceção do ano de 2002, cuja margem foi de 0,3%, baixa, portanto, os demais exercícios foram encerrados com lucros consistentes. Na média dos seis exercícios, a Perdigão operou com uma margem de 3,66% sobre suas vendas líquidas, o que considerando o elevado volume de faturamento

pode ser considerado adequado, apesar de estar abaixo da média de lucro atingido pela Sadia, que no mesmo período obteve uma margem média de 5,46% sobre a receita líquida.

Em relação à taxa de retorno sobre o patrimônio líquido, a Perdigão obteve excelentes desempenhos. Somente no ano de 2002 a remuneração sobre o capital esteve inadequada, com uma taxa de apenas 1,2%. Nos exercícios de 2001, 2003 e 2004, no entanto, a empresa remunerou seu capital à razão de 25 % , 16,2% e 30,5%, respectivamente, o que pode ser considerado excelente. Na média dos seis exercícios, a Perdigão obteve uma taxa de retorno sobre seu investimento em um patamar de 15,01%. Se desconsiderado o ano de 2002, que foi o pior exercício, esta média sobe para 17,78%, o que é bastante razoável.

Comparando a taxa de retorno média da Sadia nos seis exercícios, que foi de 18,6%, contra 15,01% da Perdigão, percebe-se uma relativa proximidade de desempenho entre as duas empresas, com vantagem para a líder Sadia.

No que se refere ao endividamento da empresa sobre seus ativos totais, a Perdigão operou entre 1999 e 2003 com um grau situado entre 71,8 % e 77,5%. Observa-se que nos exercícios de 2003 e 2004 caiu para 72,5% e 61,6% respectivamente, o que aponta para uma melhora nos índices, particularmente no último ano analisado, influenciado pelos bons desempenhos alcançados.

Comparado à Sadia, que operou na média com um grau de endividamento de 71,5%, contra 71,7% da Perdigão, pode-se avaliar que ambas empresas encontravam-se em 2004 com níveis de endividamento idênticos, ou seja, para cada R\$1,00 de ativos ambas as empresas comprometiam R\$0,71 com obrigações de curto e longo prazos.

Analisando a evolução da liquidez geral, observa-se que nos anos de 1999, 2000 e 2001 o coeficiente esteve situado entre 0,79 e 0,82. Nos exercícios de 2002, 2003 e 2004, a empresa viu sua liquidez aumentar para 0,85, 0,89 e 0,98, respectivamente, o que demonstra uma sensível melhora neste quesito.

Comparando os coeficientes de liquidez geral, observa-se que a Sadia operou com liquidez média de 1,05 contra 0,86 da Perdigão, o que evidencia que a Sadia possui maior capacidade de honrar seus compromissos de curto e longo prazos do que a Perdigão. Some-

se a isto o fato de que a Sadia opera com coeficiente de liquidez crescente e acima de 1,00 desde 2001, ao passo que a Perdigão obteve seu melhor coeficiente em 2004, no patamar de 0,98, abaixo de 1,00, que é considerado o mínimo ideal.

No que se refere à evolução patrimonial, a Perdigão, por conta de seus resultados positivos, obteve um crescimento contínuo, tendo seu patrimônio líquido aumentado de R\$523 milhões em 1999 para R\$970 milhões em 2004, representando um acréscimo de 85,2% no período. No mesmo período, a Sadia obteve um crescimento patrimonial de 106%, portanto, superior, o que não significa que o desempenho da Perdigão não tenha sido bastante bom.

Comparativamente, a situação patrimonial da Sadia em 2004 era de R\$1,77 bilhões de reais contra R\$970 milhões da Perdigão, o que significa que a Sadia é 82,47% maior do que a Perdigão, se analisado pela ótica do volume patrimonial de cada empresa.

No que se refere à evolução das vendas líquidas, a Perdigão obteve crescimento contínuo em todos os exercícios. Em 1999 a receita líquida da empresa era de R\$1,57 bilhões de reais anuais, atingindo em 2004 a cifra de R\$4,88 bilhões de reais, o que representa um crescimento de 210,8%, bastante significativo e consistente.

Comparando, a Sadia encontrava-se em 2004 com um volume de vendas de R\$6,38 bilhões, contra R\$4,88 bilhões da Perdigão, o que equivale dizer que as vendas da Sadia eram 30,7% superiores. O crescimento de vendas da Sadia no período de 1999 a 2004 foram de 130%, contra 210,8% de crescimento da Perdigão. Neste aspecto a Perdigão obteve um resultado bastante superior ao da Sadia, o que mostra que a empresa obteve ganhos significativos de participação de mercado e que possivelmente, as estratégias comerciais adotadas tenham sido mais eficazes do de sua grande concorrente.

Pelos números, observa-se que a Perdigão é uma das grandes forças do setor, e, talvez, seja aquela que reúne bons recursos para competir frente ao mercado, bem como, para concorrer diretamente com a Sadia, na busca pela liderança do setor.

ANEXO 13

Desempenho econômico financeiro da Frangosul S/A.

Quadro 42: Indicadores de desempenho da Frangosul S/A.

Indicador \ Ano	99	00	01	02	03	04
Lucro / receita líquida	2,98%	(-96,59%)	5,41%	(-0,63%)	2,04%	6,51%
Lucro / patrim. líquido	7,70%	(-13,92%)	22,38%	(-3,67%)	8,31%	28,61%
Endividamento / ativo	64,09%	64,2%	74,98%	81,57%	61,98%	62,42%
Liquidez geral	0,82	0,83	0,86	0,84	1,06	1,13
Patrimônio líquido	178.517	181.203	206.598	193.307	339.410	362.872
Receita líquida	461.201	26.110	854.940	1.131.033	1.382.214	1.595.540

Fonte: Frangosul, 2005.

A Frangosul S/A também se enquadra na condição de poder ser considerada uma das grandes empresas do Setor de Frigoríficos, apesar de seu porte ser bem menor do que de empresas como Sadia e Perdigão, por exemplo.

Analisando os resultados apresentados, a partir dos últimos seis exercícios contábeis, percebe-se, no entanto, que a empresa sofreu períodos de forte instabilidade, particularmente no ano 2000, quando suas operações sofreram um sério abalo, que, aparentemente, foi superado.

Em relação à lucratividade sobre a receita líquida, houveram dois exercícios em que a empresa operou com prejuízo e quatro exercícios com lucro, sendo que, em dois deles, obteve lucratividade discreta. Os anos de 2001 e 2004 foram os melhores, quando a Frangosul obteve lucro de 5,41% e 6,51%, respectivamente, se encontrando dentro das médias obtidas pela Sadia e Perdigão. Nos anos de 1999 e 2003 o lucro alcançado foi de 2,98% e 2,04%, o que pode ser considerado um resultado discreto. No exercício de 2002 ocorreu um prejuízo de 0,63%, o que, tecnicamente, é considerado como uma operação próxima ao ponto de equilíbrio. No ano 2000, no entanto, a companhia sofreu um prejuízo de 96,59% sobre suas vendas líquidas, o que é um número insustentável. Foi feito um questionamento sobre as ocorrências no exercício de 2000, junto ao setor de contabilidade da empresa, que se manifestou dizendo que, “neste ano houveram problemas”.

Na média, desprezando o exercício de 2000, a Frangosul operou com lucro médio de 3,2% sobre suas vendas líquidas, abaixo dos principais concorrentes.

Analisando a taxa de retorno sobre o investimento, percebe-se que a empresa somente conseguiu remunerar seu capital de forma adequada nos exercícios de 2001 e 2004, quando obteve índices de 22,38% e 28,61%. Nos exercícios de 1999 e 2003, as taxas de retorno foram de 7,7% e 8,31%, nível abaixo das médias que obteria junto ao mercado financeiro na ocasião. No exercício de 2000 a empresa atuou com taxa de retorno negativa em 13,92%, reforçando ainda mais os sérios problemas que enfrentou neste período crítico.

Em 2002, novamente a empresa auferiu uma taxa de lucro negativa em 3,67% em relação ao seu patrimônio. Na média dos seis exercícios, a Frangosul operou com uma taxa de retorno de 8,23%, índice prejudicado por seu péssimo desempenho no ano de 2000, se encontrando muito abaixo das médias de 18% e 15% obtidas pela Sadia e Perdigão no mesmo período.

No que se refere ao grau de endividamento, a Frangosul operou no período de 1999 a 2004 com um índice médio de 68,2%. Comparado ao endividamento médio da Sadia no mesmo período, que foi de 71,5%, a Frangosul, neste quesito, possui desempenho superior a líder de mercado, comprometendo uma parcela menor de seus ativos com compromissos de curto e longo prazos.

No aspecto relativo à evolução da liquidez, a Frangosul operou com coeficientes que se comportaram de modo relativamente estável no período de 1999 a 2002, com uma média de 0,84, crescendo nos exercícios de 2003 e 2004, quando sua liquidez melhorou consideravelmente, ultrapassando o nível de 1,00, o que é considerado desejável. Na média dos seis exercícios, a Frangosul trabalhou com uma liquidez geral média de 0,92. Comparativamente, a liquidez média da Frangosul foi pior do que da Sadia e melhor do que da Perdigão no período analisado.

A evolução patrimonial da Frangosul entre 1999 e 2002 foi instável. Considerando o forte prejuízo da companhia em 2000, combinado com um acréscimo patrimonial do patrimônio líquido no período, entende-se que a empresa deva ter recorrido à reavaliações de seus ativos ou ainda a um aumento de capital social, caso contrário, o patrimônio teria sofrido um decréscimo significativo. Nos exercícios de 2003 e 2004 o crescimento patrimonial deveu-se à combinação de resultados positivos com possíveis reavaliações e/ou incrementos de capital.

Na média dos seis exercícios, o patrimônio líquido da empresa esteve em R\$243 milhões de reais, e, no exercício de 2004 se encontrava em R\$362 milhões de reais. Comparando, a Frangosul possui um patrimônio equivalente a 37,3% do patrimônio da Perdigão e de 20,3% do patrimônio da Sadia. Se comparada à Avipal, o patrimônio da Frangosul é 13,4% maior, o que as coloca em posições semelhantes e intermediárias de porte, se a análise recair sobre o volume de patrimônio no contexto do cenário apresentado nesta pesquisa.

A receita líquida da Frangosul se encontrava em 1999 em um nível de R\$461 milhões. No ano de 2000 as vendas líquidas caíram drasticamente, para um volume de apenas R\$26 milhões. Considerando os custos fixos na ocasião, dimensionados para níveis de vendas em torno de R\$460 milhões, tecnicamente a companhia esteve com suas atividades quase “paradas” naquele momento.

No exercício de 2001, as vendas líquidas cresceram para R\$854 milhões, o que demonstra uma retomada consistente das atividades. Em 2002, 2003 e 2004 as vendas se mantiveram crescentes, chegando a R\$1,59 bilhões em 2004. Se considerado o período de

1999 a 2004, as vendas cresceram 246%. No mesmo período a Sadia obteve crescimento de vendas de 130%, enquanto a Perdigão cresceu 210%, ambas abaixo do crescimento obtido pela Frangosul. Isto demonstra o bom desempenho de vendas alcançado pela Frangosul no período, bem como a superação das sérias dificuldades vividas no exercício de 2000.

A Avipal, por sua vez, cresceu suas vendas em 200%, também abaixo do crescimento obtido pela Frangosul. Neste aspecto, o comportamento da Frangosul foi bastante satisfatório, o que mostra, aparentemente, que a empresa soube explorar de forma efetiva a conquista de novas fatias de mercado.

ANEXO 14

O caso do Frigorífico Costi S/A

A empresa foi fundada pelo Sr. Agostinho Costi juntamente com seus filhos, Jácomo, Benvenuto, Zeferino e Victório, em 1906, sendo denominada inicialmente de A. Costi Filhos & Cia Ltda.

Localizada na cidade de Encantado, no lugar denominado de Barra do Jacaré, às margens do rio Taquari, a finalidade da empresa, por ocasião de sua fundação, foi a compra e venda de produtos coloniais, para atender a demanda na região e arredores. Mais tarde, passou a comercializar seus gêneros para a cidade de Porto Alegre, quando os produtos eram transportados por via fluvial.

Mais tarde, a empresa passou a adquirir banha bruta dos colonos e revendendo em latas de folha de flandres de 20 kg, além de tambores de 150 kg. A banha era o produto mais valorizado, juntamente com produtos agrícolas, particularmente o feijão preto. Mais ou menos em 1935, a empresa inicia o processo de refino da banha, com a finalidade de obter melhores preços, maior qualidade e prazos de validade do produto.

Com o crescimento das criações de suínos, naturalmente a empresa evoluiu e passou à condição de abatedouro, produzindo banha de forma autônoma, o que permitiu o aproveitamento da carne, que acabou conduzindo a empresa à condição de produtora de carnes salgadas. Posteriormente, a empresa iniciou o processo de industrialização de produtos embutidos, e, com o advento das câmaras frias, passou a comercializar também carnes resfriadas e congeladas em cortes especiais, transformando-se definitivamente em frigorífico. Este fenômeno deu-se aproximadamente no ano 1945.

Ao longo deste ciclo, os filhos Zeferino e Victorio, fundaram seus próprios matadouros, em Passo Fundo e Putinga.

A empresa viria a mudar sua razão social, inicialmente para Costi Irmãos & Cia Ltda, e, definitivamente, para Costi S/A Indústria, Comércio, Agricultura e Pecuária.

Nas décadas de 30, 40,50 e 60, o Costi S/A estava posicionado entre os maiores frigoríficos do estado do Rio Grande do Sul. Por sua tradição, a preocupação com a qualidade de seus produtos sempre foi a tônica, e este conceito foi amplamente reconhecido pelo mercado consumidor. Até o final dos anos 90, a empresa se manteve sólida, porém, seu porte, comparado a muitas outras empresas, já a enquadrava na condição de pequena/média no contexto do setor.

A partir dos anos 90, fatores relacionados a custos elevados de produção, dificuldades de abastecimento de suínos, forte concorrência da Cosuel (Dália) na mesma cidade, questões organizacionais internas, baixa economia de escala, entre outros, levou a empresa a entrar em um processo de enfraquecimento, que culminou com o encerramento das atividades por volta de 1999/2000. Nesta ocasião, o Costi S/A era uma das mais tradicionais e antigas empresas remanescentes do setor de frigoríficos de produtos suínos do Rio Grande do Sul, o que a coloca como parte importante da história da suinocultura gaúcha.

O desempenho econômico financeiro do Costi S/A.

Os índices e coeficientes apresentados a seguir, espelham a situação da empresa nos respectivos anos das publicações dos balanços patrimoniais e demonstrações de resultados. Os dados dos balanços referentes aos anos de 1998 e 1999 não chegaram a ser publicados, uma vez que a empresa já se encontrava em dificuldades. Apesar dos esforços dispendidos na tentativa de obter dados da contabilidade, junto à síndica da massa falida do Costi S/A, as informações não foram disponibilizadas. De acordo com depoimento do Sr. Ênio Costi, nestes dois exercícios ocorreu uma acentuada degradação da situação financeira e uma inversão da situação patrimonial da empresa, com fortes prejuízos operacionais, o que culminou com o encerramento de suas atividades.

Quadro 43: Indicadores de desempenho do Costi S/A.

Ano Indicador	94	95	96	97	98	99
Lucro / receita líquida	(-3,40%)	(-11,60%)	(-8,56%)	(-4,07%)	-	-
Lucro / patrim. líquido	(-3,78%)	(-21,47%)	(-17,89%)	(-4,30%)	-	-
Endividamento / ativo	24,56%	43,04%	51,88%	42,51%	-	-
Liquidez geral	0,85	0,66	0,63	0,93	-	-
Patrimônio líquido	1.898	1.901	1.635	3.201	-	-
Receita líquida	2.111	3.517	3.416	3.396	-	-

Fonte: Diário oficial do Estado, 2005.

Em relação aos aspectos referentes à lucratividade, tanto sobre a receita líquida quanto ao patrimônio líquido, o que se observa é que a empresa sofreu prejuízos contínuos, não conseguindo obter entre os exercícios de 1997 e 2000 nenhum resultado positivo sobre suas operações.

O endividamento da empresa foi crescente. No ano de 1994 a empresa possuía um baixo endividamento, comprometendo apenas 24% dos seus ativos totais com compromissos de curto e longo prazo. Nos anos seguintes o endividamento cresceu para patamares em torno de 50%, sendo que no ano de 1997 ocorreu uma diminuição, que se deveu ao fato de que a empresa realizou operação de reavaliação de seus ativos imobilizados, o que favoreceu os índices no contexto geral. A reavaliação de ativos, no entanto, é um mecanismo legalmente utilizado, que traz benefícios econômicos, mas financeiramente não há nenhuma alavancagem, uma vez que a diferença apurada na reavaliação de terrenos, prédios e máquinas, por exemplo, é lançado no ativo permanente e na conta de reservas de reavaliação, que incorpora o patrimônio líquido, não havendo, no entanto, ingresso de numerários. Os anos de 1998 e 1999, conforme depoimento do Sr. Costi, o endividamento

da empresa chegou a níveis insuportáveis, principalmente em função de financiamento contraído junto ao Banrisul.

A liquidez em 1994 se encontrava em 0,85, o que equivale a dizer que a empresa possuía R\$0,85 de ativos de curto e longo prazo para cada R\$1,00 de passivos de curto e longo prazo. Tradicionalmente, em exercícios anteriores, conforme depoimento do Sr. Costi, a empresa sempre operou com coeficientes de liquidez em torno de 1,5, o que lhes conferia estabilidade financeira. Ao longo dos exercícios, o que se percebe é a diminuição da liquidez, que só aumentou em 1997 por força do impacto da reavaliação de ativos realizada. Nos exercícios de 1998 e 1999, ocorreu uma grave degradação deste coeficiente, levando a empresa a uma situação de insolvência.

A situação patrimonial da empresa se encontrava em 1994 em torno de R\$1,9 milhões, se mantendo neste patamar no ano de 1995. No ano de 1996, o patrimônio líquido sofreu redução para um nível em torno de R\$1,6 milhões. No exercício de 1997, o patrimônio líquido subiu para R\$3,2 milhões em função da reavaliação dos ativos fixos, o que não trouxe qualquer benefício financeiro prático, proporcionando somente uma melhora no aspecto econômico. Os anos de 1998 e 1999, que foram os piores, acabaram por prejudicar definitivamente a situação patrimonial da empresa.

A evolução da receita líquida mostra que de 1994 a 1995 houve um crescimento de aproximadamente 66%, chegando a um patamar em torno de 3,5 milhões de reais anuais. Nos anos de 1996 e 1997 a receita decresceu de forma discreta, sendo que nos anos de 1998 e 1999, houve uma redução mais drástica, principalmente em função das dificuldades que a empresa enfrentava na obtenção de matéria prima, particularmente a compra de suínos e cortes.

Como se observa pelos números, o Costi S/A se enquadra na condição de empresa de pequeno porte dentro do contexto do Setor de Frigoríficos. Os números relativos à receita líquida de empresas como Sadia, Perdigão, Frangosul e Avipal, mostram a imensa diferença nos níveis de faturamento, o que evidencia ainda mais as dificuldades concorrenciais e os aspectos competitivos relativos ao poder de barganha entre uma empresa pequena e uma grande empresa do setor.