

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

Monografia de final de curso

Processo de internacionalização da indústria de frango e derivados no Brasil.

“Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e que não recorri, para realizá-lo, a nenhuma forma de ajuda externa, exceto quando autorizado pelo professor tutor”.

Eduardo Gleitzmann Corrêa da Silva
Matrícula: 0511207

Professora Sandra Polónia Rios
Professora Orientadora

Rio de Janeiro
Junho/2009

“As opiniões expressas neste trabalho são de responsabilidade única e exclusiva do autor”

Agradecimentos:

Gostaria de agradecer aos meus familiares e amigos pelo apoio dado durante os anos nos quais estive realizando o meu curso de graduação.

Agradeço também à professora Sandra Rios que foi minha orientadora e me ajudou bastante na realização deste trabalho.

Sumário:

1- Introdução	5
2- Processo de internacionalização da indústria de frango e derivados do Brasil.	
2.1- O desenvolvimento do mercado interno	8
2.2- O início das exportações e o processo de internacionalização	13
3- A competitividade do setor e a participação do Brasil no mercado mundial.	
3.1- Competitividade	17
3.2- Participação do Brasil no mercado internacional	20
4- Dificuldades enfrentadas pelas empresas.	
4.1- Barreiras externas	26
4.1.1 Barreiras tarifárias	26
4.1.2 Barreiras não tarifárias	27
4.1.3 Subsídios	30
4.2- Barreiras internas	32
4.2.1 Problemas de logística	32
5- A evolução dos produtos exportados pelo Brasil.	34
6 Investimentos das empresas brasileiras no exterior.	38
6.1 O caso da Sadia	41
6.2 O caso da Perdigão	43
7- Conclusão	45
8- Referências Bibliográficas	47

1 Introdução.

A produção de carnes de frango já é feita no Brasil, em bases empresariais, há mais de 50 anos. Iniciando as suas atividades com pequenas empresas familiares e cooperativas, a partir da década de 60, a indústria de carne de frango e derivados do Brasil apresentou rápida evolução. A construção de novas granjas e novos abatedouros permitiu que as empresas, inicialmente instalada no Sul do país, se expandissem e pudessem atender o território brasileiro em sua totalidade. As novas instalações e a utilização de processos automatizados permitiram que o setor tivesse uma produção superior à demanda interna e, a partir da década de 70, com o incentivo do governo, que queria equilibrar as contas externas do país, iniciou-se a exportação da carne de frango, principalmente para os mercados do Oriente Médio.

A boa infraestrutura, os baixos preços e a qualidade dos produtos fabricados pelas empresas exportadoras brasileiras tiveram, como consequência, uma boa aceitação do produto nos mercados árabes, que não eram muito acostumados com a carne de frango. Isso gerou um aumento na demanda naqueles países, ao mesmo tempo em que o Brasil conquistava novos mercados, como o japonês e o europeu. Durante a década de 80, o setor expandiu o volume exportado e os mercados importadores, apesar da crise econômica vivida no mundo nesse período. Na década de 90, as empresas brasileiras já tinham se consolidado como importantes participantes no mercado internacional de carne de aves e começaram a mudar o foco da sua estratégia para melhor inserção nos novos mercados conquistados. Novos produtos começaram a ser lançados e iniciou-se o processo de internacionalização das empresas, com os primeiros investimentos realizados fora do país tendo como objetivo dar apoio às operações internacionais das firmas.

Nos anos 2000, a expansão continuou e novos investimentos seguiram sendo feitos até que, em 2004, o país se tornou o maior exportador de carne de frango em todo o mundo, chegando a ser responsável por cerca de 45% de toda a exportação mundial em 2007. Atualmente, as perspectivas de crescimento das empresas é boa e o Brasil tem tudo para continuar mantendo o posto de principal exportador de carne de frango do mundo.

Esse trabalho tem como objetivo estudar como se deu todo o processo de internacionalização dessas empresas brasileiras, desde o início de suas atividades, até os últimos investimentos realizados no exterior. O capítulo a seguir fará uma análise do

desenvolvimento do setor de carne de frango e derivados como um todo. Como foi o desenvolvimento do mercado interno e de que forma a indústria cresceu, de modo a se estruturar e conseguir produzir o necessário para suprir a demanda interna e externa, adequando-se às exigências de cada mercado consumidor. Além disso, também será feito um estudo de como começaram as exportações e como a evolução das vendas para o exterior acabou levando muitas empresas a se internacionalizar.

O capítulo 3 é uma análise do mercado internacional de carne de frango e derivados. Por ser um mercado com poucas barreiras para a entrada de novos concorrentes, ele tem a característica de ser muito competitivo. Na primeira parte desse capítulo, iremos analisar fatores importantes para a competitividade das empresas nesse mercado, destacando quais são os pontos fortes e pontos fracos das empresas brasileiras. Além disso, também serão estudadas as estratégias que as empresas brasileiras vêm adotando nos últimos anos para sobressair nessa competição ferrenha. A segunda parte do capítulo falará da participação brasileira no mercado internacional. Qual é a parcela de participação do Brasil, tanto na produção quanto na comercialização do mercado de frango, e como essa participação vem evoluído com o passar do tempo. Quais são os principais concorrentes do Brasil nesse mercado e quais são os principais clientes.

O capítulo 4 apresentará um estudo das dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras que exportam carne de frango. Apesar de ser líder de exportação, o Brasil ainda enfrenta diversas barreiras no processo de exportação do seu produto. Primeiramente, iremos citar as barreiras externas, ou seja, criadas pelos outros países. O mercado de alimentos é muito protegido em muitos países por ser considerado um setor estratégico e, por isso, muitas medidas protecionistas são adotadas. Essas medidas serão separadas em grupos para serem estudadas. A seguir, o capítulo falará de uma importante barreira interna, que é a logística nacional. No mercado de produtos perecíveis e resfriados, a falta de infraestrutura e logística pode até inviabilizar um projeto exportador.

O capítulo 5 faz uma pesquisa sobre a evolução dos produtos exportados pelas empresas brasileiras ao longo do tempo. É uma tentativa de constatar se a estratégia de agregar mais valor ao produto, de forma que as indústrias nacionais alcancem novos mercados mais exigentes e se fortaleçam frente à concorrência, está dando certo. Para isso, será feito um estudo do tipo de produto que está sendo vendido atualmente, para comparar

com os que eram vendidos no início das exportações. Esse capítulo também servirá para fazer um mapa dos clientes brasileiros: quem são e como variam suas preferências.

O capítulo 6 é um estudo sobre os investimentos realizados no exterior pelas empresas brasileiras. Primeiramente será feita uma análise dos principais objetivos das empresas brasileiras que investem no exterior e dos principais fatores que as levam a realizar esses investimentos. Em seguida, serão feitos estudos de casos sobre empresas do setor para conhecer como foi o processo de internacionalização dessas empresas, com ênfase nos investimentos realizados em outros países.

Por fim, a conclusão será uma reflexão acerca do estudo realizado durante esses meses. Com todo o material já organizado, será realizada uma análise de todo o processo de internacionalização da indústria de carne de frango, destacando os pontos mais relevantes e concluindo se o processo, de fato, foi positivo para as empresas que o realizaram.

2 Processo de internacionalização da indústria de frango e derivados do Brasil.

2.1 O desenvolvimento do mercado interno

A produção de carnes de frango já é feita no Brasil, em bases empresariais, há mais de 50 anos. No início, as empresas eram pequenas, com bases familiares ou de cooperativas, mas com a evolução dos mercados e o aumento da demanda, grande parte dos produtores passou por um forte processo de crescimento e profissionalização. Atualmente, as líderes do mercado têm capital aberto e suas ações são cotadas nas bolsas de Nova York.

A demanda por carne de frango no mercado interno vem apresentando um grande crescimento ao longo dos últimos 30 anos. O consumo *per capita* que era de apenas 2,3kg/ano na década de 70, havia saltado para 36,7kg/ano em 2006 (Jesus Jr. C. - Bndes Setorial n. 26). A indústria foi capaz de suprir esse aumento na demanda, muito por causa da introdução de novas tecnologias no setor.

¹

Tabela 1

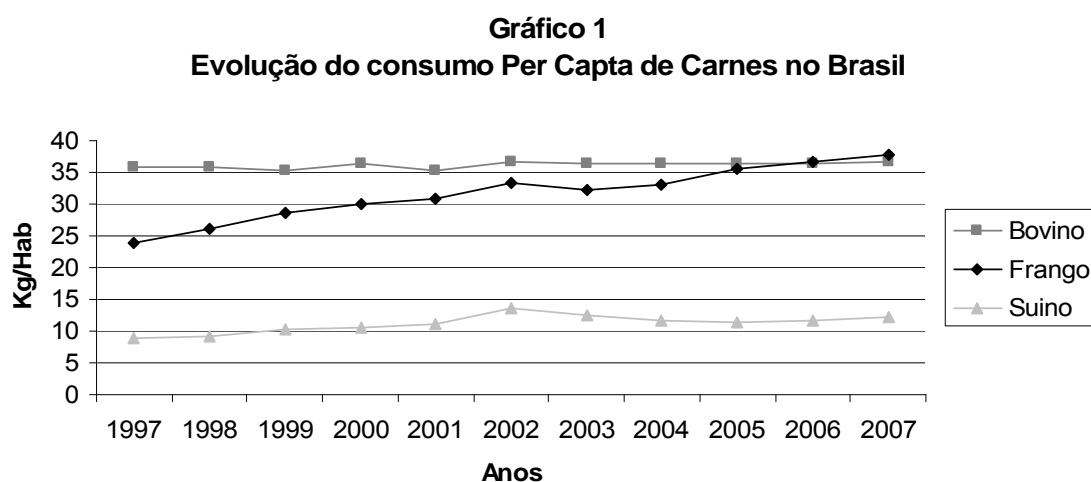
Consumo <i>Per Capita</i> de carne de frango no Brasil (em kg)¹	
Ano	Consumo <i>Per Capita</i>
1970	2,30
1980	8,90
1990	13,60
2000	29,91
2006	36,70
2007*	37,70

A grande expansão do consumo de frango no mercado interno observada a partir da década de 90 deve-se, principalmente, à recuperação econômica obtida através do plano real. O aumento dos salários reais que aconteceu no período aumentou o poder de compra das camadas mais pobres da população passaram a ter condições de trocar a proteína vegetal pela animal em suas dietas. Além disso, a carne de frango possui algumas

¹ Tabela retirada o texto “A cadeia de carne de frango: tensões, desafios e oportunidades” – BNDES Setorial n 26, Setembro de 2007.

características que favorecem o seu consumo, em detrimento de outras fontes de proteína animal: o preço, já que em comparação com as outras proteínas animais, o frango é a carne mais barata; a praticidade no preparo e a percepção de segurança quanto à origem da carne; a preocupação dos consumidores com a saúde, já que a carne branca é mais saudável do que a vermelha; o fato de não apresentar restrições religiosas ou culturais na grande maioria dos mercados; o curto ciclo de produção (um frango está pronto para o abate em cerca de 40 dias) e o menor impacto ambiental no seu processo de produção (em comparação com as pastagens para a produção bovina que causam forte impacto no meio ambiente) (Jesus Jr. C. – BNDES Setorial n. 26).

No Brasil, o consumo de frango foi substituindo o consumo de outras carnes e, a partir de 2006, passou a ser a carne mais consumida como mostra o gráfico a seguir:



Fonte:²

O desenvolvimento de novas tecnologias também foi fundamental para a expansão do mercado. Pesquisas em novos insumos e na genética viabilizaram um grande crescimento na produtividade do setor, reduzindo consideravelmente a idade de abate dos frangos e aumentando os índices de conversão alimentar (quantidade de carne produzida com um quilo de ração). Apesar da maior parte do capital voltado à pesquisa ser estrangeiro, os resultados obtidos só foram possíveis com a intensa interação dessas empresas que desenvolvem novas tecnologias com os demais segmentos da cadeia.

² Tabela retirada do texto “A cadeia de carne de frango: tensões, desafios e oportunidades” – BNDES Setorial n 26, Setembro de 2007.

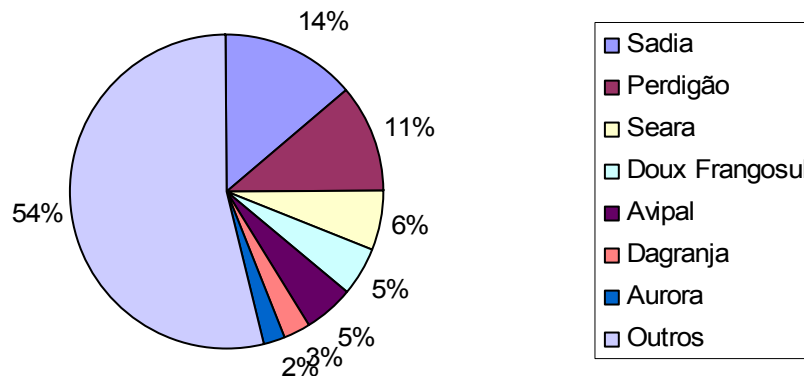
Atualmente, o Brasil é o terceiro maior produtor (atrás apenas dos EUA e da China) e, a partir de 2004, passou a ser o maior exportador mundial de carne de frango. Em apenas uma década, o país mais que duplicou a sua produção, apresentando um crescimento de aproximadamente 223%, entre 1993 e 2002. Entre 2002 e 2004, cerca de 9 bilhões de frangos foram produzidos e abatidos no país. Para se ter uma idéia, isso correspondia a cerca de 80% da produção do Mercosul na época (ABEF, 2002). Segundo a SECEX, em 2004, o frango já era a terceira, entre as 22 *commodities*, exportadas somente superado pelo minério de ferro e a soja em grão.

O capital investido na produção da carne de frango no Brasil é predominantemente nacional (apesar da presença de capital estrangeiro no mercado, após compras de algumas empresas e marcas que aconteceram a partir da década de 90 e na área de pesquisa). O mercado doméstico é composto por um grande número de empresas, apesar da participação expressiva das líderes. Em 2005, as 7 maiores processadoras eram responsáveis por 46% do mercado de abate de aves no Brasil. Sadia e Perdigão, juntas, eram responsáveis por 25% deste mercado.³

³ Em maio de 2009 a Sadia e a Perdigão anunciaram a fusão das duas empresas, criando a gigante da indústria alimentícia Brasil Foods (BRF). A nova empresa já nasce como a décima maior empresa de alimentos das Américas e segunda maior do Brasil. Ela é ainda a maior produtora e exportadora mundial de carnes processadas e a terceira maior exportadora do Brasil (atrás da Petrobrás e da Vale).

Gráfico 2

Principais empresas do Mercado de Frango no Brasil - 2005



Fonte⁴

Mesmo com o predomínio das líderes, o mercado doméstico brasileiro é muito competitivo. Com a forte concorrência, as principais empresas estão sempre buscando alternativas para aumentar as suas receitas. Essa competitividade da indústria no mercado interno foi importante para a sua entrada nos mercados mundiais. De uma forma geral, a estratégia das indústrias é a de diferenciação dos produtos, pois assim se tornam mais competitivas e capazes de se adequar às mudanças nos hábitos de consumo da população. No caso específico do Brasil, essa estratégia baseou-se em inserir novos produtos no mercado, mas que já eram conhecidos mundialmente, como o nugget, o hambúrguer, entre outros (Martinelli, O e Souza, J M de; 2005 – Relatório setorial final – carne de aves). Dessa forma, muitos dos produtos lançados no mercado brasileiro não foram inventados no Brasil, e sim, no exterior onde eles já haviam apresentado sucesso de vendas.

Para que as empresas fossem capazes de suprir a demanda interna e ainda terem capacidade de exportar, foi necessário criar um modelo de produção que desse da quantidade necessária e, ao mesmo tempo, ter as condições de se adaptar a cada mercado dos quais as indústrias brasileiras iriam participar.

⁴ Tabela retirada do texto “A cadeia de carne de frango: tensões, desafios e oportunidades” – BNDES Setorial n 26, Setembro de 2007.

Como já foi dito anteriormente neste trabalho, a produção de frango no Brasil teve suas origens em empresas com bases familiares ou cooperativas. Entretanto, na medida em que a indústria foi evoluindo, ela foi se profissionalizando e incorporando diversos novos participantes no processo. Além das empresas especializadas na criação e no abate das aves, entraram no ciclo de produção os processadores de grãos, fornecedores de material genético e medicamentos, produtores de insumos destinados à nutrição dos animais, empresas de embalagens e especializadas em logística de cadeias de frios etc (Jesus Jr. C. – BNDES Setorial n. 26). Alguns atores públicos voltados para a pesquisa, controle de sanidade animal e dos alimentos e órgãos financeiros também contribuíram para o fomento da expansão do setor.

Muito da competitividade da indústria de carne de frango do Brasil é atribuída à abundância de recursos naturais, como a soja e o milho e insumos básicos para a produção. Entretanto, o modelo produtivo e as estratégias adotadas pelas principais empresas e cooperativas também são fatores muito importantes para a competitividade brasileira no setor.

O modelo produtivo adotado pelas empresas brasileiras é chamado de “modelo de integração” no qual pequenos proprietários criadores de frangos se vinculam às grandes empresas e cooperativas que fazem o abate em escala industrial e os comercializam nos mercados interno e externo. Nesse modelo, as empresas que realizam o abate fornecem aos produtores “integrados” os pintos, a ração, a assistência e os medicamentos necessários à criação dos animais até o momento do abate. O produtor, desta forma, não corre risco comerciais, uma vez que a sua produção será escoada de qualquer maneira, mas, em compensação, se comprometem a vender sua produção a um preço previamente negociado com as indústrias. Estas atuam no desenvolvimento de insumos como matrizes, pintos e rações, interagem com empresas especializadas em genética ou nutrição animal, atuam na logística necessária para a relação com os produtores integrados, no abate e preparo dos cortes que serão vendidos para o mercado, na elaboração de produtos industrializados prontos para o consumo e na distribuição para o mercado interno e externo. (Motta Veiga, P. e P Rios, Sandra, Dez 2007)

Esse modelo de integração permite que as indústrias tenham o controle sobre toda a cadeia doméstica de produção e distribuição. Isso gera impactos positivos sobre a eficiência do conjunto da cadeia e sobre a rentabilidade das empresas produtoras. Ter esse

controle sobre a cadeia de produção em nível doméstico é fundamental para a estratégia exportadora das empresas, pois o nível de exigência dos mercados estrangeiros, principalmente nos requisitos sanitários e fitossanitários é muito alto. Desta forma, a indústria se tornou capaz de se adaptar rapidamente às demandas externas, como por exemplo, a preocupação com o bem-estar animal que começou a ser cobrado, principalmente, pelos países do norte nos últimos anos. Esse modelo de coordenação da cadeia pelas grandes empresas também facilita a rastreabilidade dos produtos exportados, requisito constante apresentado pelos importadores. (Motta Veiga, P. e P Rios, Sandra, Dez 2007)

2.2 O início das exportações e o processo de internacionalização

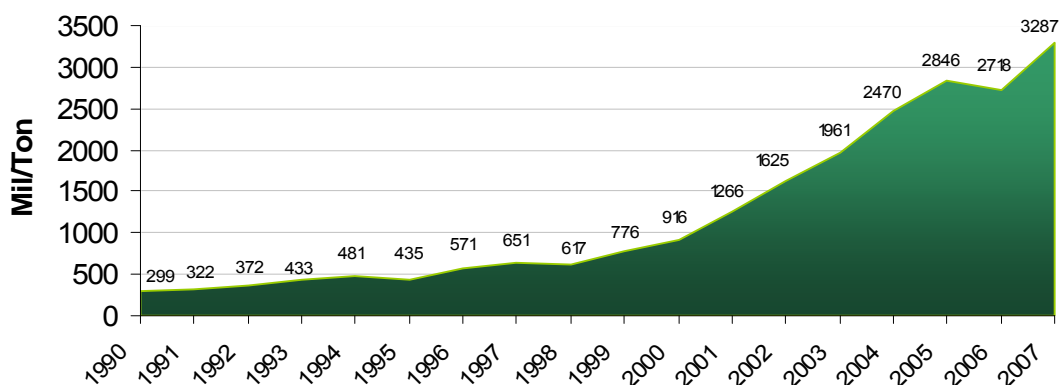
As exportações brasileiras tiveram início na década de 70, mas foi a partir da década de 80 que a produção, o consumo e o comércio internacional começaram a se tornar realmente dinâmicos no mundo. Alguns fatores foram essenciais para que isso acontecesse. O aumento da renda média da população mundial gerou um efeito substituição nos principais itens da alimentação básica gerando um aumento da participação da carne de frango na dieta da população dos países mais pobres.

Ganhos de escala e de coordenação foram obtidos a partir da evolução e profissionalização do complexo avícola, permitindo assim, maior competitividade das empresas que puderam diversificar a sua produção e diferenciar o seu produto. Houve também um aumento das preocupações na área de segurança alimentar na União Européia quando os casos de gripe aviária apareceram e isso acarretou no extermínio de um grande número de animais nos países afetados, não permitindo que eles se desenvolvessem nessa atividade. Além disso, com a rodada de negociações do Uruguai, os países concordaram em eliminar diversas barreiras às importações e diminuir os subsídios aos produtores nacionais. Tal fato levou a União Européia a aumentar as suas importações dos países da América do Sul. A tendência de abertura comercial, no fim dos anos 80 e início dos 90, também contribuiu para a expansão da atividade exportadora brasileira principalmente pelo surgimento de importantes mercados importadores, como os países do antigo bloco soviético. (Martinelli, O e Souza, J M de; 2005 – Relatório setorial final – carne de aves).

Além disso, o modelo produtivo permitiu que as empresas brasileiras fossem capazes de criar um padrão de qualidade do produto e de atendimento, assim como cumprir

as exigências sanitárias dos mercados mais exigentes. Esses fatos também foram fundamentais para a expansão das vendas externas. Vale dizer que a experiência adquirida pelas empresas do setor na atuação no mercado doméstico, que é geograficamente amplo e disperso e, no qual, as empresas lidavam constantemente com riscos de contaminação e com o desafio de distribuir seus produtos numa grande quantidade de pontos de venda de varejo, também foi fundamental.

Gráfico 3
Exportação de carne de frango brasileira
(série histórica)



Fonte: Abef, Relatório Anual de 2007/2008.

Como consequência dessa convergência de fatores, as exportações brasileiras apresentaram uma grande expansão nos últimos anos. Apenas de 2003 a 2006, os destinos das exportações brasileiras aumentaram de 125 para 158 países. (Jesus Jr. C. – BNDES Setorial n. 26). O número de firmas que exportam também vem subindo com a participação das pequenas e médias empresas.

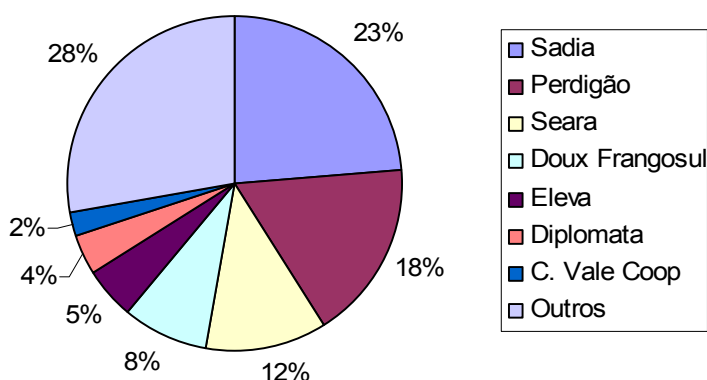
Tabela 2

Evolução dos Destinos das Exportações Brasileiras de Carne de Frango				
ANOS	2003	2004	2005	2006
Nº de Países	125	135	155	158

Fonte:⁵

Embora haja um grande número de exportadores no mercado internacional, percebe-se, no próximo gráfico, que as 7 maiores empresas do setor ainda controlam cerca de 72 % das exportações totais.

Gráfico 4
Participação das Principais Empresas nas Exportações da Carne de Frango Brasileira



Fonte: ABEF, Relatório Anual 2007/2008.

Em relação à produção destinada ao mercado internacional, a estratégia também consiste na inserção de novos produtos e conquista de novos nichos de mercado, mas com a preocupação de aumentar o grau de industrialização do produto, de forma que seu valor agregado aumente. Isso exige grande esforço das indústrias nacionais, pois na maioria das vezes, o novo mercado é bastante desconhecido pelo empresário. Desta forma, uma opção possível é a de criar parcerias com empresas locais para que o produto tenha uma maior

⁵ Tabela retirada do texto “A cadeia de carne de frango: tensões, desafios e oportunidades” – BNDES Setorial n 26, Setembro de 2007.

aceitação nesses mercados. Esse é o caso da Sadia e da *Sun Valley* que formaram a *Concordia foods* para o acesso ao mercado inglês e da Cooperativa Aurora com a belga *Midsummer* para a entrada no mercado europeu.

Outra grande dificuldade enfrentada por todos os exportadores brasileiros é o de logística. Estradas ruins, portos ineficientes e entraves burocráticos compõem as principais reclamações do setor exportador. Na indústria avícola, o maior problema apontado é em relação à cadeia de frio. A capacidade de armazenamento no país é muito limitada e, por ser uma atividade de escala, com fluxo contínuo de produção, qualquer problema na cadeia exige uma necessidade de áreas de estocagem que o país não possui. Isso pode gerar um grande impacto negativo em todo o processo produtivo. (Martinelli, O e Souza, J M de; 2005 – Relatório setorial final – carne de aves).

A alternativa que as maiores indústrias do setor vêm adotando para superar essas dificuldades é a internacionalização da sua produção para mercados importantes. Ela pode usar diferentes estratégias como: a exportação indireta (utilizando *trading*, por exemplo); exportações diretas; licenças e franquias; *joint ventures*; criação de novas unidades de operação em outros países ou aquisições (Martinelli, O e Souza, J M de; 2005 – Relatório setorial final – carne de aves). Também há a possibilidade de governos oferecerem incentivos para empresas produtoras com o objetivo de desenvolver a atividade no país e diminuir a dependência do comércio internacional.

O processo de internacionalização das indústrias brasileiras tem sido uma alternativa positiva para o setor como um todo. Através dela, as empresas se aproximam dos mercados nos quais elas estão tentando entrar, diversificam o risco que estão correndo ao operar somente no mercado interno, têm mais acesso ao mercado financeiro e reduzem os problemas de logística. Claramente, a internacionalização da empresa oferece grandes vantagens para quem consegue realizá-la, porém, existem muitas barreiras e dificuldades a serem transpostas. Um fator que permitiu que a indústrias brasileiras conseguissem se internacionalizar foi a grande expansão da sua participação nos mercados internacionais nos últimos anos. No próximo capítulo faremos uma análise da evolução do *market share* brasileiro e da concorrência enfrentada pelas indústrias nacionais.

3 A competitividade do setor e a participação do Brasil no mercado mundial.

3.1 Competitividade

O desenvolvimento do setor de carne de frango no Brasil, nas últimas décadas, colocou o país numa posição de destaque no mercado internacional. Atualmente, apesar de ser o terceiro maior produtor, e cerca de 70% da sua produção ser voltada para o mercado interno, o Brasil é o maior exportador de produtos de frango no mundo (ABEF, Relatório Anual 2007/2008).

Os atributos mais valorizados da carne de frango no mercado internacional são a sanidade e o preço e o Brasil se destaca nessas duas características. Sua produção possui os custos mais competitivos sem que haja subsídios governamentais e também apresenta qualidade quanto aos aspectos sanitários. Essa competitividade é resultado, tanto da proximidade e a disponibilidade dos recursos naturais presente no território brasileiro, quanto do grau de coordenação da cadeia agroindustrial, com uma forte estrutura contratual que viabiliza a obtenção regular e padronizada de matéria-prima e permite planejar as exportações com antecedência e executá-las com eficiência.

Na questão sanitária, outro fator que é muito importante é a rastreabilidade do produto. Muitos países exigem que o produto importado tenha todos os dados relacionados à sua origem, seus produtores, seus métodos de produção etc. Essa característica é fundamental para a aquisição de mercados e da confiança dos compradores internacionais. O Brasil também foi capaz, através do modelo de coordenação, de estabelecer um sistema de informação que o coloca em posição privilegiada nos mercados externos.

Existem questões em que o Brasil ainda apresenta vulnerabilidade em comparação com seus concorrentes americanos e europeus. Este é o caso das tecnologias relacionadas ao processo do produto, às embalagens e às biotecnologias ligadas aos materiais genéticos, à sanidade e à criação dos animais. Nos países desenvolvidos, os órgãos governamentais e as instituições de pesquisa possuem relativa importância no desenvolvimento do setor, realizando pesquisas nos diferentes elos. No Brasil, não há muito investimento governamental nessa área, desta forma o país fica dependendo da iniciativa privada que

também não vem apresentando forte atuação no desenvolvimento de novas tecnologias. (Martinelli, O e Souza, J M de; 2005 – Relatório setorial final – carne de aves).

Em relação a esse assunto, o setor avícola enfrenta dificuldades semelhantes as que os demais setores produtivos nacionais enfrentam. A maioria das pesquisas desenvolvidas no país são feitas por instituições privadas, que realizam pesquisas básicas ou aplicadas, mas que não possuem uma unidade de produção no Brasil, apenas uma representação. Quanto à atuação das instituições públicas (Centro de pesquisas e universidades), a participação está voltada mais aos processos de manejo da produção agropecuária do que industrial – apesar de existirem esforços isolados bem sucedidos, como os da Unicamp e USP, junto à iniciativa privada, para o desenvolvimento de vacinas. Sendo assim, os resultados como um todo ainda são bastante tímidos. (Martinelli, O e Souza, J M de; 2005 – Relatório setorial final – carne de aves). Vale ressaltar que, apesar dessa deficiência na produção nacional, a oferta de insumos que necessitam de alta tecnologia para serem produzidos no mercado brasileiro é abundante. Muitas empresas estrangeiras estão no mercado nacional oferecendo seus produtos. Desta forma, em termos competitivos, o desempenho do setor não é afetado ao ponto de causar sérios danos ao processo.

Para ter sucesso no competitivo mercado de carne de frango internacional, o padrão de qualidade e o atendimento aos requisitos sanitários não são as únicas características necessárias. Na medida em que vão aumentando o número de locais para os quais o Brasil exporta, as preferências vão cada vez variando mais. Foi fundamental para o sucesso da indústria brasileira que ela tenha desenvolvido um sistema de produção capaz de fornecer, de maneira regular, os mais diversos produtos. Atualmente, o setor avícola exporta, desde o frango inteiro, até produtos semi-prontos, de acordo com as preferências de cada mercado.

Também é condição básica ter um sistema de distribuição e armazenamento que consiga atender às demandas de diversos lugares do mundo. O resfriamento do produto é um fator que encarece muito todo esse processo e quem não tiver uma boa estrutura não terá condições de cobrar preços competitivos. Por fim, vale citar as estratégias de *marketing* para a entrada nos novos mercados. Na grande maioria das vezes, as firmas brasileiras não têm muitas informações sobre o mercado no qual estão entrando e, por isso, é preciso de uma estratégia bem traçada. Uma grande pesquisa sobre os hábitos e preferências da população local, ou até uma parceria com alguma firma local para que ela represente

a marca brasileira no mercado estrangeiro são algumas alternativas para a melhor adaptação nesses locais.

Como o mercado de frango no mundo é muito concorrido e não há grandes barreiras à entrada de novas firmas, o preço acaba sendo um fator determinante para o sucesso das indústrias que entram na disputa por mercados. Percebendo isso, as indústrias brasileiras vêm buscando alternativas para aumentar as suas receitas e conquistar novos mercados. A estratégia adotada pelas indústrias é a de buscar segmentos de mercado nos quais não só o preço, mas outros fatores também possam determinar a preferência dos consumidores. Gerando um produto diferenciado, os produtores conseguem atender às demandas mais diversas de todo o mundo, ao mesmo tempo em que, ao aumentar o nível de industrialização, agregam mais valor ao produto vendido. Através dessa estratégia, a indústria nacional é capaz de se inserir em mercados cuja demanda é bastante exigente, como a de países desenvolvidos, principalmente os da Europa.

A capacidade de fornecer produtos diversificados e com qualidade para os mercados mais exigentes é um importante fator para as indústrias brasileiras do setor. Isso porque, a partir destas características, as firmas brasileiras ocupam uma posição cada vez mais importante no mercado internacional de carne de frango, pois para que a concorrência possa disputar mercado com elas, terá que criar uma estrutura mais complexa e oferecer produto com maior nível de industrialização. Isso, além de garantir uma posição mais favorável para as firmas brasileiras, também gera uma maior receita devido ao maior valor agregado dos produtos vendidos. Nos quinto capítulo, vamos analisar a evolução dos produtos brasileiros que, cada vez mais, apresentam maiores níveis de industrialização.

Na medida em que os produtos brasileiros tenham menos substitutos no mercado mundial, a consolidação das marcas nacionais nos mercados externos é facilitada e surgem, inclusive, oportunidades das firmas se instalarem nesses novos mercados consumidores. Atualmente, a dependência do setor de carne de frango brasileiro em relação aos estrangeiros é mais presente nas áreas de insumos de alta tecnologia, como matrizes ou vacinas, mas no que diz respeito ao processo de abate, transformação e distribuição dos produtos, as firmas brasileiras já conseguem atuar de forma satisfatória no mercado, sem a necessidade de ser representada por firmas estrangeiras.

Como veremos no próximo item desse capítulo, o Brasil é responsável por quase 50% das exportações totais no mundo. Isso poderia lhe dar algum poder sobre os preços,

entretanto, a concorrência entre os próprios brasileiros é grande e a pressão para a queda dos preços é grande. Em alguns países, os importadores se unem com o objetivo de fortalecer a sua posição negociadora com os exportadores. Como o ciclo de produção e comercialização da carne de frango é curto, o poder de barganha dos compradores sobre os exportadores não é pequeno, sobretudo se considerarmos a forte competição do lado da oferta. Ainda assim, em alguns mercados como o japonês, 80% das importações têm origens brasileiras. Desta forma, a organização dos importadores locais é a única forma de estimular a concorrência das empresas brasileiras para que os preços não disparem. (Motta Veiga, P. e P Rios, Sandra, Dez 2007).

3.2 Participação do Brasil no mercado internacional

Em 2007, a avicultura brasileira apresentou uma forte recuperação, depois da queda do consumo em 2006, por causa do aparecimento de focos da gripe aviária em países da Ásia e da Europa. No ano retrasado o país retomou o crescimento de suas vendas externas. O resultado foi recorde no volume e nas receitas, consolidando ainda mais o Brasil como o maior exportador do mundo.

Tabela 3

Produção mundial de carne de frango 2000-2007 (Mil Ton)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008*
EUA	13.703	14.033	14.467	14.696	15.286	15.792	15.930	16.211	16.558
CHINA	9.269	9.278	9.558	9.898	9.998	10.200	10.350	11.500	12.500
BRASIL	5.977	6.736	7.517	7.843	8.494	9.297	9.335	10.246	10.895
UE 27	7.606	7.883	7.788	7.439	7.656	7.670	7.440	8.111	8.200
MÉXICO	1.936	2.067	2.157	2.290	2.389	2.510	2.592	2.730	2.825
MUNDO	50.474	52.159	54.000	54.067	55.846	58.227	63.797	67.753	70.748

Fonte: Abef, Relatórios Anuais. *Previsão

Como podemos analisar na tabela acima, enquanto o mundo apresentou uma expansão de cerca de 40% na produção total nestes últimos nove anos, o Brasil expandiu a sua produção em cerca de 82%. Foi de longe o maior crescimento no setor. O país, que no início produzia bem menos do que a União Européia, hoje produz cerca 30% a mais,

aproximando a sua produção à da China. Os Estados Unidos, maior produtor do mundo, apresentou uma expansão de 20% entre 2000 e 2008, o que representa apenas um quarto da expansão apresentada pelo Brasil. A China apresentou um crescimento de cerca de 34% no período e a União Européia, que teve sua produção prejudicada pela gripe aviária e pelo fim de alguns subsídios que o governo oferecia aos seus produtores, cresceu apenas 7%.

Em termos absolutos, o país também foi o que mais cresceu. Enquanto os Estados Unidos aumentaram em cerca de 2,85 milhões de toneladas e a China em cerca de 3,23 milhões, o Brasil aumentou a sua produção em cerca 4,92 milhões de toneladas. Foi mais do que oito vezes o aumento da produção européia e cerca de 70% maior do que a americana.

A produção mundial de carne de frango, segundo o *United States Department of Agriculture* (USDA), cresceu 6,2% em 2007, passando de 64 milhões de toneladas para 68 milhões de toneladas. No Brasil, a produção foi de 10,2 milhões de toneladas, resultado que manteve o país como o terceiro maior produtor do mundo, com os Estados Unidos e a China produzindo 16,2 e 11,5 milhões de toneladas, respectivamente.

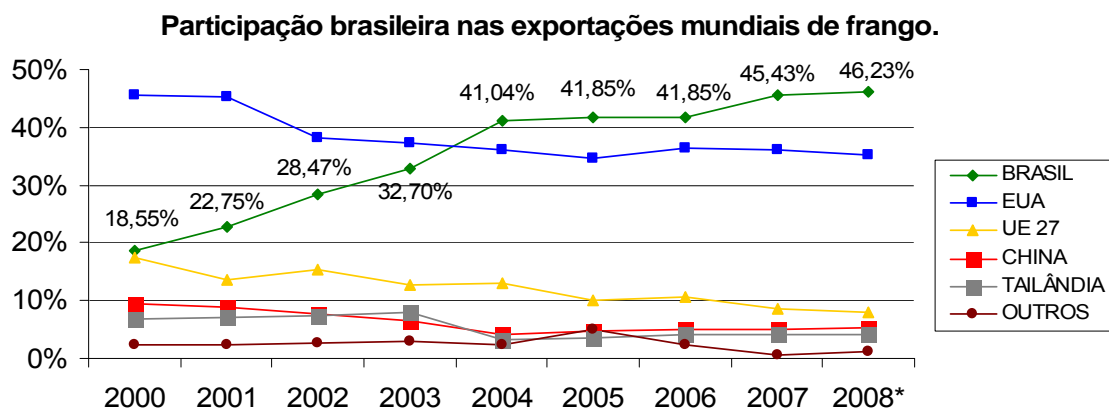
Tabela 4

Exportação mundial de carne de frango 2000-2007 (Mil Ton)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008*
BRASIL	907	1.266	1.625	1.960	2.470	2.846	2.718	3.287	3.570
EUA	2.231	2.520	2.180	2.232	2.170	2.360	2.361	2.618	2.722
UE 27	849	764	877	760	789	691	684	623	620
CHINA	464	489	438	388	241	331	322	358	400
TAILÂNDIA	328	392	427	485	200	240	261	297	320
MUNDO	4.889	5.565	5.707	5.994	6.019	6.801	6.494	7.236	7.722

Fonte: Abef, Relatórios Anuais. *Previsão

Gráfico 5



Fonte: Abef, Relatórios Anuais.

A tabela acima mostra que nos últimos nove anos a expansão das exportações brasileiras foi de 293%, ou seja, ela quase quadruplicou neste período. Enquanto isso, a expansão mundial foi de apenas 57,95%, a dos Estados Unidos foi de 22% e a União Européia apresentou uma queda de 26%. O Brasil, que no ano 2000 exportava menos do que a metade do que os EUA e quase a mesma quantidade da União Européia, em 2007, já exportava 25% a mais do que os americanos e mais de cinco vezes do que os europeus.

Em termos absolutos também se percebe a grande expansão das exportações brasileiras. Enquanto os EUA aumentaram em 491 mil toneladas as suas exportações, o Brasil aumentou em 2,66 milhões. Analisando o gráfico, vemos a evolução da participação brasileira nas exportações mundiais. A partir de 2004, o país se tornou o maior exportador de carne de frango do mundo e, em 2007, ele foi responsável por mais de 45% de toda a exportação mundial.

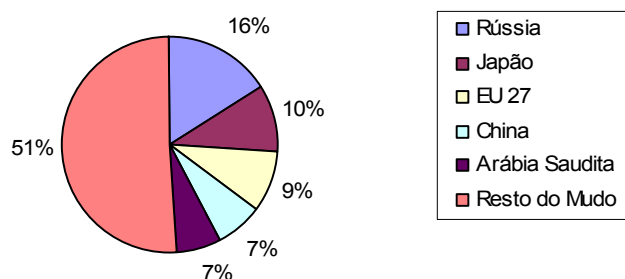
O embarque de 7,2 milhões de toneladas representou um aumento de 11,4% das exportações em 2007. A participação brasileira nessas vendas foi de 45%, confirmando o país como o maior exportador do setor. Em 2007, o Brasil expandiu de forma considerável a sua comercialização de carnes de frango, após uma queda no consumo mundial em 2006. As exportações de carne totalizaram 3,3 milhões de toneladas, o que representa um aumento de 21% em relação ao ano anterior.

A receita cambial foi de quase US\$5 bilhões: um aumento de 55% se comparada a 2006. Este desempenho foi um recorde histórico para o setor de carne de frango (ABEF,

Relatório Anual, 2007/2008). Enquanto isso, os Estados Unidos, segundo lugar no ranking, registraram um aumento de apenas 10,8% e totalizaram 2,6 milhões de toneladas exportadas. Apesar dos dados ainda não terem sido divulgados, espera-se que o Brasil tenha exportado cerca de 3,7 milhões de toneladas em 2008, o que representaria uma expansão de 8,6% em relação ao ano anterior. A receita cambial também se expandiria para US\$ 5,4 bilhões, em um crescimento de 8,3% na mesma comparação.

Gráfico 6

Pincipais Importadores de carne de frango no mundo - 2007



Fonte: Abef, Relatório Anual 2007/2008.

Sobre as importações mundiais do produto, houve um aumento de 11,2% do total importado no ano de 2007. O desempenho deve-se, principalmente, à ampliação das compras pela China que apresentaram um aumento de 40% em relação às compras de 2006. A Rússia segue sendo a maior importadora de carne de frango no mundo seguida pelo Japão, pela União Européia, pela China e Arábia Saudita.

Em relação ao desempenho em cada mercado, o ano de 2007 também foi um ano de forte expansão como mostra a tabela 5.

Tabela 5

Desempenho nos mercados mundiais em 2007 e variação em relação a 2006

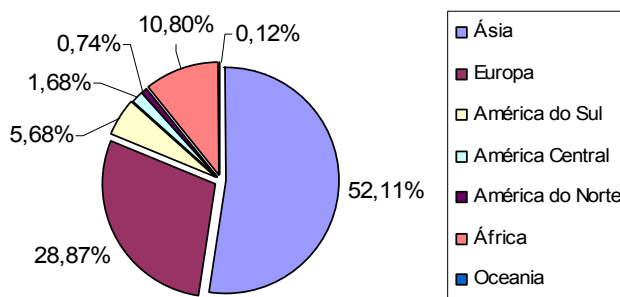
	Volume Exportado (Mil Tons)	Variação %	Receita Cambial (US\$ Milhões)	Variação %
União Européia	561	36%	1300	77%
Oriente Médio	984	30%	1300	63%
América do Sul	173	30%	216	47%
África	261	-9%	233	9%
Ásia	810	10%	1200	36%
Rússia	194	4%	298	50%

Fonte: Abef, Relatório Anual, 2007.

Essa tabela nos permite verificar que 2007 foi um ano excepcional para o setor brasileiro. O volume exportado cresceu em todos os mercados com exceção da África, mas o fato mais importante foi que a receita cambial se expandiu de forma bastante acentuada, sendo positiva até no continente africano, que reduziu o volume importado dos brasileiros. Em todos os mercados a receita aumentou de forma mais do que proporcional em relação ao aumento do volume exportado. Parte dessa expansão pode ser explicada pela venda de produtos com maior valor agregado, o que é um fato muito positivo para as empresas brasileiras. Percebe-se que as exportações destinadas à União Européia geram uma receita cambial semelhante à gerada pelas exportações destinadas ao Oriente Médio, mesmo apresentando um volume exportado muito menor. Esse fato se dá exatamente porque os produtos que são vendidos para a Europa são mais processados e possuem maior valor agregado.

Gráfico 5

Exportação brasileira de carne de frango por área geográfica



Fonte: Abef, 2007.

Como demonstra o gráfico, o grande destino das exportações de carne de frango brasileira é o continente asiático. Dentre os grandes importadores temos os países do oriente médio, que costumam importar o frango inteiro e Hong Kong e Japão que importam mais cortes específicos. A Europa é o segundo maior destino das vendas brasileiras sendo que praticamente toda a produção destinada a ela é composta por produtos de alguma forma já processado, com exceção da Rússia que ainda importa um volume considerável do frango inteiro. Na África, que também representa uma fatia importante do mercado, se importa mais cortes. Ainda que em proporções menores, o Brasil também já exporta para toda a América e para a Oceania. Isso demonstra que o país vem conseguindo se adaptar a praticamente todos os mercados do mundo, por mais diversas que sejam as suas preferências e condições.

4 Dificuldades enfrentadas pelas empresas.

A competitividade das empresas avícolas nacionais tem sido muito influenciada por políticas protecionistas praticadas no mundo. O acesso aos mercados mundiais dos produtos avícolas deveria ser determinado somente pela competitividade do produtor. Quem oferecesse os melhores custos de produção e transporte e a melhor qualidade de fornecimento e de produtos teria vantagem sobre a concorrência. Entretanto, muitos países, principalmente os desenvolvidos como os EUA, da união européia e Japão criam barreiras ao comércio com o objetivo de proteger as suas indústrias dos preços mais competitivos dos produtores brasileiros.

A indústria avícola nacional tem de enfrentar barreiras de natureza econômica, comercial (como as tarifas) técnicas e sanitárias. Além disso, muitas vezes enfrenta uma concorrência beneficiada pelos subsídios que países concedem a seus produtores. Por fim, ainda tem que superar problemas de logísticas impostos a todos que desejam exportar os seus produtos no Brasil.

4.1 Barreiras externas

4.1.1 Barreiras tarifárias

As barreiras tarifárias são as que incidem diretamente sobre o preço do produto. Podem ser tarifas de importação (*Ad valorem*, específicas, mistas e sazonais) ou valoração aduaneira. Países que não são tão competitivos em algum mercado e querem proteger os produtores nacionais costumam taxar as importações para que o produto estrangeiro perca competitividade em relação ao produzido internamente. Para isso, normalmente são usadas as tarifas de importação. Nas últimas décadas, houve um movimento muito forte de promoção do livre comércio e muitas dessas barreiras foram eliminadas nas rodadas de negociação do GATT. Ainda assim, como podemos perceber no próximo gráfico, elas ainda estão muito presentes no mercado de frango e derivados.

Tabela 6**Tarifa de importação dos principais importadores de carne de frango do Brasil.**

	Frango Inteiro	Cortes de Frango	Carne Processada/Cozida
Alemanha	29,9 €/100kg/net	102,4 €/100kg/net	86,7 €/100kg/net
Países Baixos	29,9 €/100kg/net	102,4 €/100kg/net	86,7 €/100kg/net
Rússia	0,2 €/Kg com taxa mínima de 25 €	0,2 €/Kg com taxa mínima de 25 €	0,5 €/Kg com taxa mínima de 20 €
Arábia Saudita	20%	20%	12%
Emirados Árabes	5%	5%	5%
Iêmen	5%	5%	5%
Venezuela	20%	20%	20%
África do Sul	27%	5%	20%
Cingapura	0%	0%	0%
Hong Kong	0%	0%	0%
Japão	11,89%	3%	21,29%

Fonte: Site da Abef, Tarifas de Importação.

Na maioria dos principais mercados importadores de carne de frango do Brasil existe algum tipo de barreira à importação. Percebe-se que nos países mais desenvolvidos essas tarifas tendem a ser maiores, assim como as tarifas para os produtos com maior valor agregado também são maiores que a dos de menor nível de industrialização. Isso é uma das maiores queixas dos exportadores brasileiros e uma das maiores batalhas que o país trava na hora de negociar eliminação de barreiras nas rodadas da OMC. Os países mais desenvolvidos querem proteger seus produtores agrícola dos produtores mais competitivos dos países em desenvolvimento. Enquanto isso, os países em desenvolvimento querem proteger suas indústrias das indústrias dos países desenvolvidos que são mais competitivas. Desta forma, cria-se um impasse, pois é muito difícil se chegar a um acordo em relação ao tamanho do corte que cada país vai fazer. Com isso, as rodadas de negociações da OMC não têm demonstrado muito sucesso nos últimos anos.

4.1.2 Barreiras não tarifárias

As barreiras não tarifárias são restrições que os países impõem à entrada de mercadorias importadas nos seus mercados. Elas possuem como fundamento requisitos

técnicos, sanitários ambientais, laborais, restrições quantitativas (quotas e contingenciamento de importação), assim como valoração aduaneira, procedimentos alfandegários, medidas antidumping, políticas de preços mínimos e de banda de preços que são medidas adotadas na maioria das vezes para evitar fraudes como sub ou superfaturamento e pratica de *Dumping*. Elas são diferentes das barreiras tarifárias, que se baseiam na imposição de tarifas aos produtos importados. (Site www.iconebrasil.org.br)

Normalmente as barreiras não tarifárias visam proteger bens jurídicos importantes para os países como a segurança nacional, a proteção do meio ambiente e do consumidor, e ainda, a saúde de animais e plantas. Entretanto, muitas das vezes que essas barreiras são implementadas, os motivos pelas quais elas são criadas não são muito claros. Muitos exportadores consideram que isso pode ser uma nova forma de retardar o processo de importação buscando o estímulo e incremento da competitividade da indústria local. (Site www.iconebrasil.org.br)

As barreiras não tarifárias classificam-se em: quotas ou contingenciamento de importação; barreiras técnicas; medidas sanitárias e fitossanitárias e exigências ambientais e laborais. No caso do mercado de frango, as que mais afetam os produtores são as barreiras técnicas, medidas sanitárias ou fitossanitárias e ambientais.

A metodologia da criação da avicultura de corte, com muitas aves em regime de confinamento, por si só já é um fator de maximização de riscos sanitários para a atividade. Por isso, a sanidade dos animais é uma das maiores preocupações dos produtores. A indústria de desenvolvimento genético está sempre buscando linhagens mais resistentes a doenças e a reprodução sempre leva em consideração os cuidados com a biossegurança nos criatórios. O setor de nutrição tenta minimizar as possibilidades de contaminação das rações, enquanto a indústria foca seus cuidados na higiene do abate.

Ainda assim, é nos aviários onde os riscos de contaminação são maiores, seja pela exposição das aves a fatores exógenos, potenciais transmissores de doenças ou pela diversidade de ambientes e tecnologias aplicadas no manejo avícola. A constante modernização dos aviários tem por função principal a minimização destes riscos e vem sendo aprofundada com intensa participação das indústrias e grande envolvimento das cooperativas, além de participação ativa dos órgãos de pesquisa e da indústria de equipamentos.

As questões relacionadas ao controle da sanidade sobre os produtos de origem animal e, conseqüentemente a qualidade dos alimentos, têm influenciado a dinâmica do comércio mundial de carne de aves. Novos parâmetros de competitividade estão sendo estabelecidos, associados aos processos de certificação, como a *International Organization for Standardization* (ISO) e a adoção de métodos de controle, como o *Hazard Analysis Critical Control Points* (HACCP). No cenário internacional estão vigentes as seguintes barreiras sanitárias: Vírus da Influenza Aviária; Doença de Newcastle; Presença de antibióticos (Nicarbazina e Nitrofurano); Presença de promotores de crescimento (Avilacimina e Flavomicina); Rastreabilidade; GPM (*Good Manufacturing Practises*); HACCP. No Brasil, os ministérios da Saúde e Agricultura instituíram, através da Portaria nº 1428/93 a utilização dos programas GPM e HACCP como ferramentas para inspeção de todo o processo de produção da indústria de alimentos (Martinelli, O e Souza, J M de; 2005 – Relatório setorial final – carne de aves).

No mundo todo, a Organização Mundial de Saúde e o FDA (*Food and Drugs Administration*) adotaram o programa GPM como critério mínimo recomendado para a fabricação dos produtos sob condições sanitárias adequadas e como rotina de inspeção. Este contempla aspectos higiênicos e sanitários, incluindo a eliminação da contaminação microbiológica, física e química (Martinelli, O e Souza, J M de; 2005 – Relatório setorial final – carne de aves).

O sistema HACCP busca estabelecer o controle em todo o processo produtivo, considerando a matéria-prima, o processamento, o ambiente e até os operadores envolvidos na produção. Pode ser utilizado para controle de qualquer área sujeita a uma condição de risco na produção de alimentos. Os riscos de contaminação englobam, desde microorganismos patogênicos, remédios ingeridos pelos animais, lubrificantes utilizados nas máquinas e equipamentos dos abatedouros, até as atividades de manejo criação e engorda realizadas nas granjas (Martinelli, O e Souza, J M de; 2005 – Relatório setorial final – carne de aves).

A utilização dos programas GPM e HACCP é uma garantia da qualidade total do produto final e, desta forma, constituem uma meta importante que as empresas estão sempre buscando. O HACCP é disseminado de forma ampla na cadeia produtiva, onde todas as empresas com sistema de inspeção sanitária federal adotam esse instrumento de qualidade. Para os exportadores, cumprir com esses programas é um pré-requisito para o

acesso aos mercados externos e, para os que produzem somente para o mercado interno, é um método de evitar possíveis problemas de qualidade em seus produtos.

Outra questão que preocupa o segmento é a crescente exigência de rastreabilidade das matérias primas utilizadas, principalmente com o crescimento da comercialização de produtos agrícolas contendo organismos geneticamente modificados (OGM) e a existência de mercados que não admitem a utilização de tais produtos na alimentação do frango. Os mecanismos de controle hoje existentes, tanto na recepção de grãos como na preparação de rações, em grande parte dos casos não estão preparados para as separações necessárias ou a certificação exigida pelos mercados que restringem o uso dos OGMs (Bndes setorial 26).

A questão ambiental também tem sido muito importante nos dias atuais. Problemas de contaminação do ambiente podem ocorrer em função da criação de aves e seu processamento, tanto pela deposição indevida de resíduos das granjas, que comprometem o ecossistema, como os resíduos de processamento industrial (sangue, vísceras, penas, carne e tecidos gordurosos, detergentes ativos e cáusticos etc.). O tratamento de efluentes, já utilizado pela indústria, permite a redução do impacto das descargas poluentes no meio ambiente. No entanto, ainda são necessárias medidas de controle de geração de resíduos na própria planta, controles de processos e vários níveis de tratamento biológico (FINEP, 2005).

As normas relativas às questões ambientais são mais rigorosas para os exportadores e acabam sendo um diferencial competitivo para as empresas que melhor se adequarem. A legislação sanitária depende, em parte, da inspeção e fiscalização pelos órgãos credenciados. Para a indústria avícola, responsável pelo abate e processamento, este item constitui-se em um importante fator de credibilidade, pois certifica o produto para o mercado interno e externo. A inspeção é um requisito mínimo para a obtenção da certificação de qualidade do produto. Normalmente os órgãos públicos têm dificuldade em disponibilizar pessoal para todos os abatedouros ou mesmo as granjas de matrizes, sendo contratado um fiscal por parte da empresa.

4.1.3 Subsídios

Uma outra grande barreira enfrentada pelos exportadores de frango brasileiros são os subsídios oferecidos pelos governos aos produtores de países concorrentes. Segundo o

Acordo sobre Subsídios e Medidas Compensatórias, para ocorrer um subsídio é necessário que se atendam as três condições seguintes: existência de uma contribuição financeira; que seja por parte de um governo ou agência governamental (incluindo autarquias ou agentes privados designados por um governo); e que confira um benefício a quem recebe essa contribuição financeira. Essas contribuições podem ser classificadas em duas categorias: subsídios proibidos, em especial os que são voltados para a exportação e subsídios acionáveis.

O primeiro, como já diz o nome, não pode ser realizado, pois compreende políticas de apoio consideradas proibidas ou ilegais por sua capacidade de distorcer os fluxos de comércio entre os países. Os mais comuns são os subsídios à exportação que são proibidos em todos os setores da economia, mas o Acordo sobre Agricultura permite a sua utilização. É o único segmento da economia que permite esse tipo de incentivo. Ele é praticado por países produtores, principalmente os mais desenvolvidos, por possuir comparativamente preços maiores dos que os brasileiros. Seu intuito é manter a produção interna e preservar a riqueza de seus produtores.

Os subsídios acionáveis devem ser específicos, ou seja, limitados a uma empresa ou a um grupo de empresas ou indústrias, a setores de produção ou a regiões geográficas. Estas colaborações são aquelas que causam efeitos negativos, isto é, provocam prejuízo grave à indústria de outro país, anulam ou restringem algum benefício concedido por outro país a terceiros ou causam prejuízo sério aos interesses de algum membro da OMC. No caso desse subsídio, o país que se sentir prejudicado pode solicitar explicações ou pedir medidas compensatórias. Atualmente, existe o que é chamado de caixa amarela que compreende as políticas de apoio permitidas que distorcem o comércio agrícola internacional e que estão sujeitas a limites de uso durante um período de tempo, com o compromisso de redução gradual. Países que não se comprometerem a reduzir as medidas da caixa amarela não estão, a princípio, autorizados a usá-las.

Essas práticas são utilizadas com frequência por países que desejam proteger a sua produção interna, por mais que ela seja pouco eficiente em comparação com a produção de outros países. Mercados como o europeu e o mexicano são fortemente protegidos e isso impede que os produtores brasileiros tenham acesso completo a esses mercados. Nos últimos anos, uma das maiores disputas que Brasil vem travando nas negociações mundiais, em relação às barreiras aos mercados, é no campo dos subsídios, em especial a PAC

(política agrícola comum) no caso do frango, pois ela prejudica a concorrência dos brasileiros no mercado europeu.

4.2 Barreiras internas

4.2.1 Problemas de logística

Uma das grandes dificuldades enfrentadas pelos exportadores de carne de frango na sua produção são os problemas relacionados à logística. A criação de qualquer animal com objetivos comerciais exige que o criador disponha de um conjunto de métodos de acomodação, fornecimento de alimentação e maneiras de tratar o animal que permita um nível de produção razoável. Esses procedimentos são conhecidos como práticas de manejo e a sua evolução vem acompanhando a evolução da genética, da nutrição e do aumento de escala na produção.

A intensificação da escala na indústria de abate estabeleceu determinantes logísticas que provocou o aumento da quantidade de aves alojadas por criador e impôs um limite à distância entre os aviários de criação e os abatedouros. O tamanho da instalação do criador vai determinar a montagem da escala de abate, os procedimentos de deslocamento de veículos, a movimentação de pessoal para a captura das aves e inspeção dos lotes a serem abatidos. Quanto maior o número de agentes envolvidos, maior o risco de realização do abate planejado.

Outro fator importante é a distância entre o abatedouro e o aviário, pois além de aumentar o custo de transporte, aumenta também o grau de risco de efetivação da escala de abate, em função das condições de acesso e de possíveis acidentes ou atrasos. Com o intuito de minimizar esses riscos, a indústria vem estimulando os produtores integrados a aumentarem o número de aves alojadas por criadouro e, ao mesmo tempo, desestimulando a criação de aves a distâncias superiores a 100 km do abatedouro (60 km dependendo das condições de acesso). (Jesus Jr. C. – BNDES Setorial n. 26).

Com o aumento do número de animais por alojamento e a conseqüente diminuição do espaço destinado a cada ave, surge uma nova preocupação com o conforto dos animais. Muito se tem feito para diminuir o *stress* dos animais confinados, como a diminuição da presença humana nos criadouros, a preocupação com calor ou frio excessivo, a qualidade e quantidade de água e alimentos fornecidos e o excesso de luminosidade nas instalações.

Esses problemas são enfrentados por todos os produtores de carne de frango, entretanto, os exportadores ainda sofrem com problemas na infra-estrutura do país na hora de distribuir os seus produtos para outros mercados. O alto custo operacional do transporte das cargas, via portos e rodovias, chega a ser cerca de 30% acima do custo arcado pelas empresas de países concorrentes. Os portos brasileiros e seus acessos apresentam carências e limitações e o fato do frango ser um produto perecível faz com que as dificuldades encontradas pela avicultura sejam mais graves do que as que outros setores da economia enfrentam. Segundo posição da União Brasileira de Avicultura (UBA, 2004), a maior barreira para a expansão da atividade não se encontra no mercado, na capacidade de produção ou mesmo problemas de qualidade e sanidade, mas na logística. As más condições rodoviárias aumentam em até 40% o tempo de transporte dos caminhões, as linhas férreas são lentas e os portos estão nos seus limites. Segundo a Confederação Nacional dos Transportes (CNT), os principais trechos utilizados pela agroindústria avícola exportadora encontram-se em situação considerada deficiente para sinalização, engenharia e pavimentação.

A infra-estrutura necessária para transportes de cargas não constitui um fator controlável pela indústria e sim pelo governo. Sendo assim, vale ressaltar que parte das questões relacionadas à logística que são essenciais para a competitividade do setor está ao alcance da indústria, mas algumas questões fogem do seu controle e os produtores ficam dependendo de investimentos governamentais para melhorar sua condição no mercado internacional.

5 A evolução dos produtos exportados pelo Brasil.

Neste capítulo, vamos analisar de que forma as exportações brasileiras estão evoluindo no mercado internacional. Como já foi dito anteriormente neste trabalho, a principal estratégia das firmas que exportam é a de diferenciar os seus produtos e, desta forma, adicionar valor e aumentar o nível de transformação dos mesmos. Através de uma análise das exportações nos últimos anos, poderemos concluir qual é a tendência seguida pelas firmas nacionais.

Para as principais empresas brasileiras que atuam no competitivo mercado da carne de frango, o desafio de se construir ativos específicos que ofereçam barreiras para a entrada de novos concorrentes é fundamental para que se consiga rentabilidade e sustentabilidade no longo prazo. Mesmo que o preço seja um fator primordial para a competitividade dessas empresas, os exportadores estão buscando diversificar seus produtos “fugindo” dos segmentos nos quais somente o preço importa e migrando para segmentos nos quais outros fatores podem determinar a preferência dos consumidores. Outra estratégia adotada é a diversificação horizontal do portfólio de produtos, ou seja, investir em outros tipos de carne como a suína e a bovina para exportação. Isso diversifica os riscos aos quais estão sujeitas empresas que atuam somente em um mercado (riscos que ficaram evidentes com a gripe aviária), além de fortalecer a sua posição frente aos seus clientes.

A tabela a seguir nos mostra como as empresas estão, cada vez mais, exportando produtos com maior valor agregado. Isso é parte da estratégia de aumentar a sua importância nas cadeias de valor, pois elas dependem cada vez menos das grandes firmas dos países desenvolvidos para transformarem os seus produtos e assim, podem elevar o valor das suas receitas vendendo produtos mais elaborados.

Tabela 7

Evolução do nível de transformação dos produtos exportador pelas empresas brasileiras

	Cortes	Inteiros	Industrializados	Carnes Salgadas
2007	55,99%	35,50%	4,73%	3,78%
2006	60,30%	35,00%	4,70%	0,00%
2005	60,30%	36,70%	3,00%	0,00%
2004	58,70%	39,50%	1,80%	0,00%
2003	57,30%	40,70%	2,00%	0,00%

Fonte: Abef, relatórios anuais.

Fica claro nesta tabela que nos últimos anos vem surgindo uma tendência de substituição dos produtos com menor valor agregado pelos com maior nível de transformação. A tendência é bem recente, visto que o item “carnes salgadas” só foi separado do item “industrializados” para virar um outro item nos relatórios da ABEF em 2007. Ainda segundo a ABEF, quanto mais desenvolvidos são os países, maior o nível de transformação demandado pelos seus consumidores. O frango inteiro tem como destino países do oriente médio (principalmente Arábia Saudita, Emirados Árabes, Iêmen e Kuwait), Venezuela, Rússia e Angola. No caso dos cortes, os principais mercados são a Ásia (com destaque para Japão e Hong Kong) e alguns países da União Européia (como Alemanha e Países Baixos). Já no caso dos industrializados e das carnes salgadas, o principal destino é a União Européia.

A tabela a seguir nos dá uma noção de como foi a demanda nos anos de 2006 e 2007 dos principais importadores e nos permite verificar para onde estão sendo exportados os produtos com maior valor agregado e de que forma essa demanda está evoluindo.

Tabela 8

Demanda dos maiores importadores separadas em nível de transformação do produto

País	Inteiro			Cortes			Industrializados			Carnes Salgadas			Total		
	2007	2006	Δ%	2007	2006	Δ%	2007	2006	Δ%	2007	2006	Δ%	2007	2006	Δ%
Alemanha	2.087.073	992.902	110,20%	43.192.915	48.691.295	11,29%	27.421.279	31.576.500	-13,16%	35.101.116	1.673.511	1997,45%	107.802.383	82.934.208	29,99%
Países Baixos	4.871.204	3.260.992	49,38%	114.249.766	102.711.117	11,23%	59.629.719	57.959.602	2,88%	67.516.094	1.549.076	4258,48%	246.266.783	165.480.787	48,82%
Reino Unido	4.876.732	2.726.609	78,86%	15.716.602	24.687.694	36,34%	18.774.913	11.499.995	63,26%	12.326.024	473.911	2500,92%	51.694.271	39.388.209	31,24%
Romênia	906.520	27.073	3248,43%	35.851.545	56.528.972	36,58%	1.966.755	51.060	3751,85%	437.060	0	-	39.161.880	56.607.105	-30,82%
Arábia Saudita	325.650.086	276.024.241	17,98%	52.610.838	62.507.438	15,83%	2.196.436	935.638	134,75%	0	0	-	380.457.360	339.467.317	12,07%
Qatar	27.913.025	26.504.680	5,31%	13.117.046	7.564.924	73,39%	862.408	808.155	6,71%	0	0	-	41.892.479	34.877.759	20,11%
Kuwati	96.068.045	82.318.032	16,70%	22.577.744	14.619.921	54,43%	4.242.670	2.625.905	61,57%	0	0	-	122.888.459	99.563.858	23,43%
Emirados Árabes	123.278.790	101.265.273	21,74%	68.198.793	44.523.645	53,17%	3.911.013	1.340.434	191,77%	27.000	0	-	195.415.596	147.129.352	32,82%
Iêmen	59.376.666	57.225.735	3,76%	592.248	476.711	24,24%	99.472	27.358	263,59%	0	0	-	60.068.386	57.729.804	4,05%
Irã	42.321.467	1.963.627	2055,27%	411.080	353.555	16,27%	25.002	0	-	0	0	-	42.757.549	2.317.182	1745,24%
Venezuela	158.711.958	116.612.140	36,10%	1.357.776	6.107.760	77,77%	18.461	19.462	-5,14%	0	0	-	160.088.195	122.739.362	30,43%
África do Sul	12.073.199	30.901.385	-60,93%	179.232.849	163.438.466	9,66%	1.278.034	287.570	344,43%	25.968	51.990	-50,05%	192.610.050	194.679.411	-1,06%
Angola	26.762.953	23.156.013	15,58%	17.327.844	9.494.659	82,50%	470.119	10.424	4409,97%	0	0	-	44.560.916	32.661.096	36,43%
Cingapura	17.938.595	17.171.406	4,47%	69.911.672	56.881.894	22,91%	7.18.983	540.876	32,93%	0	0	-	88.569.250	74.594.176	18,73%
Hong Kong	3.990.968	3.826.867	4,29%	352.335.189	290.672.842	21,21%	720.690	453.974	58,75%	25.008	25.995	-3,80%	357.071.855	294.979.678	21,05%
Japão	6.324.698	3.539.145	78,71%	324.877.548	318.788.521	1,91%	371.829	485.392	-23,40%	0	0	-	331.574.075	322.813.058	2,71%
Rússia	51.966.692	46.949.001	10,69%	135.422.156	134.812.791	0,45%	6.552.335	4.055.178	61,58%	125.025	0	-	194.066.208	185.816.970	4,44%

Fonte: Abef, Relatório Anual 2007/2008

Percebe-se que o movimento ocorrido, entre os anos de 2006 e 2007, foi o de forte expansão das vendas de produtos mais industrializados, com destaque para as carnes salgadas nos principais importadores da União Européia. Os produtos industrializados apresentaram aumento das vendas superiores a 50% na maioria dos países, e percebe-se que, em alguns lugares, esse aumento vem acompanhado de uma redução nas importações de cortes e frango inteiro, o que pode indicar uma substituição. Com essa estratégia de aumentar o nível de processamento dos produtos vendidos, o Brasil vem conseguindo elevar a sua importância na participação da cadeia de valor da indústria de frango. Na medida em que evolui, a indústria brasileira ocupa cada vez mais um lugar de maior importância no processo e isso a protege da forte concorrência externa ao mesmo tempo em que eleva as receitas obtidas nas exportações.

Vale lembrar que, apesar do êxito obtido, tanto no mercado interno quanto no externo, o desempenho e as estratégias adotadas pelas empresas nacionais não as mesmas,

pelo contrário, elas diferem significativamente. O caso de *upgrading* em termos de processo produtivo, de produtos e funções, que levou algumas empresas a ter um papel de destaque na estruturação da cadeia produtiva nos planos doméstico e externo, não aconteceu com todas as empresas brasileiras. Mesmo que o modelo produtivo baseado na integração tenha se difundido entre todas as empresas e cooperativas de maior porte, muitas delas não foram capazes de realizar o *upgrade* no seu *mix* de produção, especialmente na introdução de produtos industrializados. (texto de cadeia de valor). Além disso, a construção da marca, principalmente nos mercados externos, parece limitada a poucas empresas líderes, o que também ocorre na área de capacitação tecnológica em genética. Existem casos nos quais empresas e cooperativas de grande porte fracassaram na sua tentativa de expansão e acabaram tendo que sair do mercado.

Essas diferenças de estratégias e desempenhos são um obstáculo que os principais exportadores enfrentam na hora de negociar no que se refere à fixação dos preços de exportação. Para as empresas líderes que investem em marca e diferenciação de produtos, essa situação incentiva esforços para se negociar diretamente com redes de varejo (desintermediação). As empresas líderes do setor vêm atuando nessa direção, buscando aumentar suas vendas diretas de processados para os supermercados, em especial na Europa, com o objetivo de diminuir os custos gerados pelo processo de venda.

6 Investimentos das empresas brasileiras no exterior

Foi nas últimas duas décadas que as empresas produtoras de carne de frango brasileiras começaram participar mais ativamente dos mercados internacionais, na forma de investimentos. Antes, as dificuldades enfrentadas, tanto no cenário interno quanto no cenário externo, eram determinantes para o baixo nível de investimentos brasileiros em outros países. Dentre as principais razões para o ocorrido, podemos citar a instabilidade do ambiente macroeconômico brasileiro, que afetava a taxa de investimento total da economia e, com isso, reduzia os investimentos externos. Também eram escassos os recursos que as próprias empresas dispunham, principalmente em termos de moeda estrangeira para realizar operações no exterior. Outro fator era o baixo coeficiente exportação/vendas dos exportadores brasileiros de manufaturas, resultado de um baixo comprometimento das empresas com o mercado internacional. Por fim, podemos citar a instabilidade econômica que reinava na maioria dos países até os anos 90.

Porém, a partir dos anos 90, exatamente quando as exportações de frango tiveram uma grande expansão, a situação modificou-se radicalmente. A economia brasileira atravessou um período de mudanças estruturais, com estabilização, abertura comercial e maior acesso a novos mercados. O ambiente de negócios e a percepção das estratégias necessárias em relação ao mercado externo foram modificados, tornando o investimento fora do país não só viável, como necessário em alguns casos. A melhoria do contexto macroeconômico, no nível nacional e internacional, possibilitou às empresas recuperar sua capacidade de investimento, com redução nos custos de se obter capital, maior acesso ao crédito e à moeda estrangeira.

Com isso, as empresas do setor que apresentavam certa experiência nas exportações e um coeficiente vendas externas/vendas totais relativamente alto (já que cerca de 70% da produção total nacional ainda é voltada para o mercado interno), começaram a promover investimentos no exterior. Quanto maior as exportações das empresas, mais justificável é o investimento no exterior, especialmente no caso da indústria de frango, pois ela necessita de apoios para a comercialização das vendas externas (como escritórios de representação e centros de distribuição).

Os motivos que levam uma empresa a se internacionalizar dependem muito do histórico e do tipo de atividade que ela desempenha, mas existem dois objetivos

fundamentais que se destacam nesse processo: primeiro, a necessidade de se expandir para novos mercados que permitam que a empresa mantenha taxas elevadas de crescimento. Isso foi um fator importante para a indústria de carne de frango, visto que o mercado brasileiro já é muito concorrido e não possui muitas possibilidades de expansão interna. O outro, diz respeito à necessidade de elevar a escala das operações da empresa, reduzindo custos e aproveitando melhor seus recursos tecnológicos e gerenciais da empresa. Com isso a empresa ganha força para enfrentar os concorrentes, em especial aqueles com sedes em outros países. Novamente, a indústria de frango também é afetada de forma significativa, já que tem um interesse especial em acompanhar os seus concorrentes em termos de expansão nos mercados internacionais.

Existem, ainda, um grande número de fatores que servem de motivação para os investimentos no exterior. Entre eles, estão os fatores relacionados à natureza do bem ou serviço produzido, dos insumos utilizados e da concorrência. A redução do custo de transporte e a melhoria da logística de fornecimento é uma preocupação constante das empresas exportadoras de carne de frango. O transporte aumenta os custos e pode inviabilizar a exportação, principalmente quando o produto possui um baixo valor unitário, o que é o caso. Com isso, estar localizado perto do mercado consumidor muitas vezes se mostra fundamental. Além disso, o custo com logística e distribuição de alimentos processados são superiores aos de carne não processada e, como vimos no capítulo anterior, há uma tendência de aumento na comercialização de produtos cada vez mais processados, tornando o investimento internacional uma alternativa para o corte nos custos. Outros fatores importantes para as indústrias são: obter economias de escala no mercado em que se está entrando e a construção de marcas próprias nos mercados externos. Tendo um ponto de apoio no mercado em que se opera, o custo da informação sobre as preferências dos consumidores locais cai consideravelmente.

Outro fator importante para o investimento no exterior é o estágio de desenvolvimento da empresa no mercado internacional. O investimento no exterior é um processo de evolução. Inicialmente, a expansão se dá por meio das exportações, entretanto, na medida em que a indústria vai aumentando de forma significativa suas exportações, o investimento no país importador começa a se mostrar necessário. Começa-se com um representante comercial, muitas vezes acompanhado por um centro de distribuição e armazenamento. O investimento produtivo é feito somente quando o volume exportado já

apresenta um valor significativo e a empresa apresente um grau razoavelmente elevado de conhecimento sobre o mercado no qual atua. No caso da indústria de frango, montar escritórios com representantes comerciais é uma estratégia importante na direção de se negociar diretamente com as redes de varejo e evitar a intermediação de terceiros que acaba encarecendo o processo. Novamente, podemos citar o caso de quando a empresa se encontra num estágio tão avançado no mercado interno, que a única opção para a expansão é para outro país. Ainda assim, é essencial que a empresa já tenha certa experiência internacional com exportações para realizar esse tipo de investimento.

Fatores relacionados ao ambiente econômico e institucional do Brasil e trajetória de crescimento irregular do país influencia os investimentos no exterior. O rápido crescimento observado no Brasil e no mundo nos últimos anos foi um grande motivador para o investimento externo. Essa é uma forma que as empresas encontram, não só para expandir os mercados de atuação, mas para diversificar os riscos e reduzir a dependência de poucos mercados. Outro fator importante, que influencia o investimento fora do Brasil, é a alta carga tributária cobrada no país. Muitas indústrias acabam investindo em outros países para escapar dos altos impostos cobrados pelo governo brasileiro.

Por fim, podemos citar fatores relacionados ao ambiente econômico e regulatório dos países receptores do investimento. Dois fatores possuem destaque na motivação das indústrias brasileiras quando o assunto é o país receptor do investimento. Primeiro é o potencial de expansão do mercado. As empresas sempre vão pesquisar quais são as perspectivas de crescimento daquele mercado para analisar se um investimento naquele país tem realmente capacidade de desenvolver ao longo do tempo. O segundo é a estabilidade de regras. Um país que quer receber investimento estrangeiro precisa apresentar estabilidade em suas regras, instituições, políticas e economia. Além disso, mecanismos de garantia de investimentos também são importantes para que as empresas se sintam seguras na hora de investir no país. Existem casos nos quais a empresa realiza o investimento no exterior com a estratégia de *tariff-jumping* (como é o caso na União Européia) para escapar das medidas protecionistas.

É nesse contexto que as empresas brasileiras vêm expandindo a sua participação nos mercados internacionais, através da sua internacionalização. Para poder analisar melhor esse fenômeno, a seguir serão feitos estudos de caso de empresas nacionais que realizaram

operações em outros países. Desta forma pode-se concluir se os resultados foram ou não positivos para essas empresas.

6.1 O caso da Sadia

Fundada em 1944 no estado de Santa Catarina, a Sadia era voltada somente para o mercado interno nas décadas de 40 e 50 no qual se expandiu e diversificou as suas atividades. A partir da década de 60, a empresa incluiu em seus planos o objetivo de exportar. Apesar das dificuldades de cunho econômico que o país vinha enfrentando (incertezas políticas e inflação), na década de 60 ainda era prioridade da empresa os investimentos no mercado interno, mas as suas exportações davam os primeiros passos. Os primeiros contratos de exportação da empresa foram assinados em 1967, quando venderam algumas toneladas de carne bovina e suína *in natura*, congelada, para o mercado comum europeu e a Suíça. Essa operação tinha um valor simbólico muito maior do que o valor econômico para a empresa, visto que foi o marco do início das suas exportações.

A partir da década de 70 o chamado “milagre econômico”, vivido pelo Brasil, favoreceu a abertura de novas fronteiras produtivas e iniciou-se a consolidação da empresa no mercado internacional. Foi a partir da segunda metade da década de 70 que duas circunstâncias vieram estimular, de forma decisiva, o crescimento das exportações da Sadia. A empresa já era grande produtora de carne de frango e, por causa da expansão da indústria da avicultura no Sul e no Sudeste, ocorreu um grande excedente na produção de frangos no país. Ao mesmo tempo, o governo brasileiro tinha o interesse no crescimento das exportações por causa da geração de divisas em moeda forte.

Em 1975 as exportações começaram a ser feitas para valer, quando ela embarcou lotes de frango congelado para o Oriente Médio. Somente nesse ano a receita com as vendas externas foi de US\$ 6, 5 milhões, pulando para US\$ 21 milhões em 1976. Como a carne de frango não era um alimento muito consumido nos países árabes na década de 70, foi muito importante que a indústria tivesse capacidade de se ajustar às exigências feitas pelos xeiques árabes e novos métodos de abate foram implementados no processo produtivo.

Na década de 80, a chamada “década perdida”, o âmbito econômico trouxe conseqüências para os empreendimentos nacionais. Mesmo com a conjuntura desfavorável, a Sadia conseguiu crescer e manteve a atenção no aumento das exportações. Em 1980, é

criada a Sadia *trading*, que passa a se responsabilizar pela centralização das operações comerciais no exterior. A aceitação nos países árabes foi crescendo e, com isso, o investimento em marketing no país aumentou. As exportações de frango para o oriente médio já eram, nesta época, a maior parcela das vendas externas de toda a empresa. Ao mesmo tempo, novos mercados foram conquistados, como o Japão e Hong Kong e no fim da década de 80 o frango da Sadia já estava presente nos mercados dos países da ex-União Soviética.

Mudanças, adaptações, reformas em instalações industriais, pesquisas de mercado e de hábitos de consumo, treinamento de pessoal e ampliação na prestação de serviços foram imprescindíveis para que os clientes externos fossem cada vez melhor atendidos, segundo seus padrões culturais e suas especificações técnicas. Essa década também marca a criação de campanhas publicitárias específicas na mídia dos países importadores, como por exemplo a campanha com o *slogan* “*Sadia, the home of good food*” que ficou famosa no Oriente Médio. No fim da década, a Sadia já era a maior exportadora de carne de frango do Brasil.

A década de 90 foi marcada por abertura comercial e concorrência internacional. A empresa redireciona seu foco estratégico para a criação e oferta de produtos de conveniência e de maior valor agregado. Já em 1991, a empresa inaugurou suas primeiras filiais comerciais em Milão e em Tóquio e em 1992 foi a vez de Buenos Aires. A Argentina passa a ser, a partir de 1993 a primeira base de distribuição dos produtos Sadia no emergente Mercosul e as exportações que eram de US\$ 500 mil em 1991 passam para US\$ 20 milhões em 1993. No ano seguinte, a empresa inaugura uma churrascaria na China, através de uma parceria com uma empresa chinesa para melhor observar o mercado e em 1996 abre uma central de armazenagem e distribuição na grande Buenos Aires.

Entre 1994 e 1997, a empresa sai das atividades de exportação com bovinos e soja, para focar na estratégia de realizar atividades e produzir mercadorias com maior valor agregado. A partir disso, a busca de novos mercados para os produtos tradicionais e a maior oferta de produtos industrializados passam a reforçar as estratégias de exportação da indústria. Com a melhoria da qualidade dos seus produtos, países tradicionalmente fechados e protecionistas em sua abertura comercial para alimentos, deixam de representar barreiras intransponíveis para as exportações da Sadia. Esse é o caso da Europa que, a partir do fim dos anos 90, aumenta de maneira marcante sua participação na receita de exportação

da empresa. Novamente, a década se encerra com a Sadia sendo a maior exportadora de carne de frango do Brasil, representando cerca de 30% do total das exportações.

A partir dos anos 2000, consolidam-se tendências como *joint ventures*, parcerias e alianças estratégicas para fazer frente à globalização e ao comércio internacional. O resultado foi bastante positivo e a empresa se torna uma das 40 maiores exportadoras brasileiras e se coloca entre uma das maiores empresas de alimentos da América Latina. Suas exportações, que tinham como destino principal o Oriente Médio, passam a ter grande representatividade nos países europeus. Além disso, os chamados terceiros mercados, compostos por países emergentes passam a importar mais e constituir uma parcela importante das vendas.

Em 2000, a parceria com a inglesa *Sun Valley* permitiu a consolidação dos negócios com industrializados e partes de aves no Reino Unido, resultando na criação em 2001 da *joint venture Concórdia Foods Limited*, sediada na Inglaterra. Também para atuar melhor no mercado externo, Sadia e sua concorrente Perdigão criaram a BRF International Foods, uma empresa comercial exportadora com foco específico para a exportação de carne para mercados emergentes da ex-União Soviética, Eurásia, África e América Central. Atualmente, a Sadia tem filiais na Argentina, no Uruguai, e no Chile, além de escritórios comerciais na Itália, na Inglaterra e nos Emirados Árabes, escritórios de representação no Japão, no Paraguai e na Bolívia e a churrascaria na China. A empresa ainda tinha 60% de uma planta industrial instalada na Rússia que começou a ser construída em 2007, mas as perdas com derivativos sofridas no ano de 2008 fizeram com que a Sadia anunciasse a venda da sua parte no mês de junho desse ano.

6.2 O caso da Perdigão

A Perdigão teve sua origem nos primeiros anos da década de 30 quando duas famílias de origem italiana fundaram um pequeno negócio. Sua primeira atividade industrial era na área de abate de suínos. Porém, a produção de frangos se iniciou em 1954, quando a atividade comercial e de processamento de suínos já estava consolidada, com a construção de uma granja na cidade de Videira (SC). Durante a década de 60, a empresa foca a sua expansão no mercado interno e nas instalações, iniciando o processo de

automação da produção de aves. A partir do ano de 1975, a empresa constrói um abatedouro exclusivo para aves e se torna uma das pioneiras na exportação de carne de frango cujo destino era a Arábia Saudita. Além disso, ela lidera a formação de um *pool* de empresas e cria a UNEF – União de Exportadores de Frangos – entidade que projetaria o Brasil no comércio internacional de carne de frango.

Na década de 80, a empresa foi expandindo suas vendas e os mercados para os quais exportava. Em 1989 ela firma uma parceria com a japonesa Mitsubishi Corporation com o objetivo de acessar recursos e tecnologia para fortalecer a presença da empresa no mercado internacional. No ano de 1990, a Perdigão internacionaliza suas atividades estabelecendo uma *joint venture* com a empresa Persuínos, de Portugal. No mesmo ano, dois dos seus abatedouros de aves recebem a permissão para exportar para a União Européia.

No ano de 2000, a empresa abre o seu primeiro escritório no exterior, em Londres e é a primeira empresa de alimentos brasileira a ter suas ações listadas na bolsa de Nova York. Em 2001, ele expande suas operações internas o que permite exportar um volume maior para países da Europa e do Oriente, além de criar a BRF *Trading* junto à Sadia, com o objetivo de comercializar seus produtos em mercados emergentes. Nesse mesmo ano, a empresa lança a marca Perdix, voltada para a comercialização internacional de alimentos processados, dando mais um passo na consolidação da Perdigão como um importante *player* da indústria mundial de alimentos. Em 2002 a empresa dá mais um passo importante no seu processo de internacionalização, abrindo mais um escritório em Dubai, nos Emirados Árabes, ampliando assim a sua presença no Oriente Médio. Ainda em 2002, a Perdigão reestrutura o atendimento ao mercado Europeu e transforma o escritório de representação em Londres em uma unidade de negócios, que coordena uma unidade de distribuição instalada na Holanda. Além disso, a parceria com a Sadia na BRF é desfeita e a Perdigão passa a controlar integralmente a empresa que muda o nome para BFF “*Brasilian fine foods*”

No ano de 2007, a Perdigão chega a um acordo com a *holding* holandesa Cabeco Groep BV, para a aquisição da Plusfood Groep BV. De origem holandesa, a empresa fabrica produtos processados e de conveniência à base de carne de aves e bovinos e detém duas marcas relevantes no mercado europeu. Atualmente, a empresa possui escritórios comerciais no Japão, em Cingapura, na França, na Holanda, na Rússia, no Reino Unido e nos Emirados Árabes, além do centro de distribuição instalado na Holanda.

7 Conclusão

A realização do estudo sobre o processo de internacionalização da indústria de carne de frango e derivados no Brasil possibilita a constatação de algumas características importantes no processo. Primeiramente, é importante citar a competência dos produtores nacionais que, a partir de meados do século passado, no início, foram capazes de se desenvolver, expandindo-se dentro do território brasileiro. O processo de expansão do setor no vasto território nacional fez com que as indústrias brasileiras criassem uma infraestrutura capaz de ofertar diferentes produtos a consumidores com características sócio-econômicas diferentes, que formavam um mercado consumidor muito heterogêneo.

A superação dessa importante barreira possibilitou a geração de excedentes na produção que poderiam ser canalizadas para o comércio internacional. O modelo produtivo eficiente e flexível, que era necessário para a expansão da indústria no território nacional, foi também essencial para adequar a produção às preferências de cada mercado externo. A indústria exportadora de carne de frango do Brasil foi capaz de superar diversas barreiras para a entrada de seus produtos e se consolidou como uma das maiores no mercado internacional. A competência das indústrias nacionais do setor foi recompensada com a expansão do volume exportado, além do número de mercados alcançados, cada vez maiores e mais exigentes.

A consolidação das empresas brasileiras como importantes participantes do mercado internacional de carne de frango fez com que elas buscassem novas formas de expandir suas vendas. A estratégia adotada por essas empresas foi e de tentar se diferenciar no mercado elevando o nível de processamento dos seus produtos, adicionando assim, valor agregado aos mesmos. Dessa forma, a indústria fica menos ameaçada pela concorrência, além de elevar suas receitas, já que os produtos vendidos são mais caros.

A internacionalização da indústria acaba sendo uma consequência de todo o processo de desenvolvimento das exportações de frango do Brasil. Para atender a uma demanda cada vez maior, com produtos cada vez mais industrializados, nos mais distintos lugares do mundo, torna-se fundamental que as empresas tenham bases de apoio nos mercados mais expressivos. O investimento em outro país é consequência de um processo gradual de inserção no mercado em questão, que permite que a empresa conheça cada vez

mais as preferências locais. Dado que as características do mercado já são razoavelmente conhecidas pela firma e a demanda daquele país já alcança certo volume, começa a ser economicamente viável a implementação de instalações de apoio às vendas nesses lugares. Em alguns casos, o desenvolvimento atinge um ponto no qual é viável até a construção de plantas industriais.

No caso das maiores empresas exportadoras de carne de frango do Brasil, a internacionalização foi, não só uma opção, mas também uma condição para a expansão de seus negócios. Esses são exemplos de sucesso, mas nem todos os casos acabam com o mesmo desfecho. É importante salientar que a internacionalização das indústrias nacionais de frango só foi possível por causa de um vasto histórico de desenvolvimento do sistema de produção e das exportações, que proporcionou a experiência necessária às indústrias para que elas fossem capazes de passar por esse processo.

8 Referências Bibliográficas

Jesus Jr. C., Paula S.R.C. de, Ormond J. G. P e Braga N. M. (2007) – *A cadeia de carne de frango: tensões, desafios e oportunidades* – BNDES Setorial n. 26, Setembro.

Martinelli, O. e Souza J. M. de (2005) – Relatório Setorial Final – Carnes de Frango. Finep, Agosto.

Veiga, P. da M. e Rios, S. P. (Dezembro, 2007) – *Cadeias de valor baseadas em recursos naturais e upgrading de empresas e setores de países em desenvolvimento: o caso do Brasil*.

Ribeiro F. J. e Lima R. C. (2008) – *Investimentos brasileiros na América do Sul: desempenho, estratégias e políticas*. Funcex, Julho.

OCDE (2007) – *Business for development (chapter 2 – Export Diversification and Global Value Chains: lessons from selected case studies)*, OCDE.

Site www.mdic.gov.br

Site http://www.abef.com.br/Tarifas_importacao.php

Site http://www.abef.com.br/Relatorios_Anuais.php

Site <http://www.iconebrasil.org.br>

Site <http://www.sadia.com.br/br/mercadosinternacionais/mercadosinternacionais.asp>

Site <http://www.perdix-international.com/presence.cfm?area=1>

Site <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u568000.shtml> - Sadia e Perdigão assinam acordo de fusão.