

1

O “boi” na Sadia

• Décio Zylberstajn • Murilo Serrano
• Tarcisio Bortoletto • Wilson Arikita

1. Introdução	3
2. O caso – o “boi” na Sadia.....	3
2.1 SAG da carne bovina	5
2.2 A Sadia no SAG.....	7
2.3 As decisões da Sadia.....	10
2.4 Desfecho.....	11
3. Tópicos para discussão	11
4. Notas de ensino	12
5. Referências	15

Resumo

Este estudo de caso foi elaborado por alunos do MBA Executivo Internacional sob orientação do Prof. Dr. Décio Zylberstajn a partir de informações obtidas com a Sadia e de domínio público. Procura abordar questões extremamente úteis para a tomada de decisão em empresas que estejam avaliando as alternativas de integração vertical *versus* terceirização.

A partir de uma descrição da empresa e do Sistema Agroindustrial (SAG) de carne bovina, apresenta as decisões tomadas pela Sadia S.A. em seu reposicionamento a respeito de sua linha de processamento de carnes bovinas em 1996.

Dentro de um contexto estratégico, analisa decisões de investimento, relações contratuais, estrutura de mercado e sistemas agroindustriais, convidando o leitor a discutir algumas de suas decisões: mudança da natureza de algumas transações e venda do frigorífico próprio.

Palavras-chave

• Sadia S.A. • Integração vertical • Terceirização • Sistemas agroindustriais

1. INTRODUÇÃO

A Sadia S.A. é uma das mais bem-sucedidas empresas brasileiras, tanto no mercado interno, em que chega a ser líder em diversos segmentos, quanto nas operações exportadoras, ao ser uma das maiores exportadoras do *agribusiness* brasileiro.

Para manter sua posição, precisa avaliar constantemente as estratégias relacionadas a cada linha de negócios. Os desafios muitas vezes envolvem amplos movimentos de transformação, como os verificados na segunda metade da década de 1990.

Em 1996, certas condições levaram a Sadia a reposicionar sua estratégia na linha de carnes bovinas. Como veremos a seguir, a partir da análise do Sistema Agroindustrial (SAG) da carne bovina, a Sadia ajustou o foco de seus negócios, descartando uma atividade tradicional, mas de menor valor agregado.

O caso aborda aspectos de economia de empresas, sistemas agroindustriais, análise de mercados, análise de investimentos, decisões contratuais e regulamentação de mercado. Focaliza as decisões de encerramento das atividades dos frigoríficos de carne bovina e a mudança das relações contratuais na coordenação vertical do segmento.

2. O CASO – O “BOI” NA SADIA

A Sadia iniciou suas atividades no dia 7 de junho de 1944, na cidade de Concórdia, Santa Catarina, com um moinho de trigo e um abatedouro-frigorífico de suínos. Foi fundada por Attilio Fontana com a missão de produzir e comercializar alimentos, contribuindo para a qualidade de vida, o crescimento e a felicidade das pessoas, e firmou-se como um dos maiores nomes no setor agroindustrial e na produção de alimentos.

A história da Sadia S.A. se confunde com a história da indústria alimentícia no Brasil. Nos anos 1950, a empresa iniciou a distribuição dos seus produtos na região Sudeste, com transporte por via aérea, utilizando um avião próprio. No início dos anos 1960, introduziu a avicultura integrada, repetindo o bem-sucedido modelo da suinocultura (um sistema de fomento rural, cujo objetivo era incrementar a produção de suínos via introdução de animais e insumos industriais modernos), que havia sido implantado na década anterior.

Ainda na década de 1960, foi a responsável pela popularização do consumo da carne de frango e uma das primeiras empresas a produzir e abater perus em escala industrial. Sensível às necessidades do consumidor contemporâneo, foi uma das primeiras empresas a produzir alimentos congelados, com o lançamento do quibe, do hambúrguer e da almôndega.

Seu desenvolvimento no comércio exterior foi progressivo. Em 1985, a Sadia já se apresentava como a maior exportadora brasileira de frango, chegando a exportar para 50 países. Contava com escritórios comerciais espalhados pela América Latina, Itália (Milão), Japão (Tóquio) e em um dos Emirados Árabes Unidos (Dubai), além de uma churrascaria em Pequim.

No mercado interno, a Sadia, líder nacional em vários setores, tem seus produtos distribuídos por 60 mil pontos de venda, possui 30 mil funcionários, 12

indústrias de grande porte e 20 filiais comerciais no Brasil. Investe uma média de US\$ 100 milhões por ano. Dos US\$ 500 milhões referentes ao período de 1996 a 2000, mais da metade foi destinada à produção de alimentos industrializados.

Em 1999, os resultados da companhia atingiram cifras bastante relevantes, tanto para o mercado nacional como internacional, com uma receita operacional bruta de R\$ 3.146 milhões, dos quais R\$ 840 milhões foram provenientes de exportações. Para efeito de comparação, o maior produtor mundial de frango integrado era a americana Tyson Foods, empresa que exportava, na ocasião, para 75 países, incluindo China, Geórgia, Guatemala, Japão, Porto Rico, Rússia e Cingapura, além de alguns países do Oriente Médio e Caribe, e que apresentava um total de receitas anuais de aproximadamente US\$ 8 bilhões; corresponde, no mercado brasileiro, cerca de quatro vezes mais do que a Sadia (cálculo com base no câmbio da época).

Havia poucos anos, a Sadia, que sempre se destacou pela produção de alimentos derivados de carnes bovina, suína, de frango e de peru, incrementou sua produção de alimentos industrializados prontos e semiprontos, feitos a partir de outras matérias-primas. Passou, então, a atuar cada vez mais na fabricação e distribuição de produtos industrializados, congelados e resfriados, de maior valor agregado e que ofereciam maior facilidade e versatilidade de preparo.

Em 1996, a Sadia estava organizada em três grandes divisões: grãos e derivados, carnes *in natura* e industrializados. O “negócio boi” era parte da divisão de carnes *in natura*, com aves e suínos. As três divisões recebiam suporte das áreas funcionais: estratégia corporativa, qualidade e recursos humanos, administração e sistemas, finanças, logística e comércio internacional.

A empresa já havia se consolidado como líder em diversos mercados de carnes no Brasil, notadamente no mercado de carne de frango (ver Tabela 1.1). O mercado de carnes bovinas, atraente por sua dimensão interna e possibilidades de exportação, era explorado pela empresa com as mais modernas técnicas de produção e de distribuição.

Tabela 1.1 Ranking da Sadia no Brasil

Sadia	Posição	Participação de mercado	Fonte
Congelados	1 ^a	49%	NIELSEN
Industrializados	1 ^a	28%	NIELSEN
Frangos	1 ^a	12%	APINCO
Perus	1 ^a	98%	SADIA
Suínos	1 ^a	12%	SINDICARNES
Bovinos	2 ^a	2%	SINDIPEC
Soja	3 ^a	8%	ABIOVE
Óleo refinado	3 ^a	11%	IBOPE
Margarina	3 ^a	18%	IBOPE

Fonte: Relatório Anual da Sadia de 1996. Disponível em: <<http://www.sadia.com.br/mainframe-set.htm>>.

Ao atuar com frigoríficos e diversas linhas de produtos industrializados, enfrentava as dificuldades inerentes à estrutura do mercado de carnes bovinas no Brasil. Tal mercado era fortemente caracterizado pela atuação diferenciada de pequenos produtores e grandes frigoríficos, pela ampla pulverização em todo o território nacional dos segmentos de criação, abate e distribuição de bois, bem como por sua informalidade

A estrutura do mercado de carnes no Brasil havia sido bastante impactada pelo Plano Real. A pecuária passou de um investimento atrativo para especuladores e leiloeiros, ao servir como reserva de valor em épocas de inflação, para um de pouca atratividade devido à necessidade de altos investimentos, queda da lucratividade em virtude da abertura do mercado (até 1992 era proibido importar carne), desvalorização das terras e concorrência crescente de outras carnes (frango, principalmente).

A estrutura de custos – higiene, transporte e impostos – era elevada, demandava um importante fluxo de capital e necessidade de altos investimentos. Para empresas que atuassem de forma eficiente e garantissem a qualidade de seus produtos, esse aspecto poderia até representar uma grande oportunidade de negócios, pois permitia gerar margens diferenciadas em um mercado que carecia de uma confiabilidade de produto e padronização de qualidade.

2.1 SAG da carne bovina

O SAG da carne bovina, de acordo com o Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (Pensa), apresentava certas características peculiares, tais como: tendência de crescimento da, então incipiente, segmentação de mercado; expressiva heterogeneidade dos agentes e seu posicionamento estratégico pouco definido; forte processo de reestruturação dos frigoríficos em função de questões de escala, de logística, de solvência e de impactos tecnológicos; e tendência de remodelamento do segmento pecuário que começou a repensar sistemas produtivos de acordo com especificidades regionais.

Quanto ao consumo de carnes, incluindo o de carne bovina, ele ia “bem, obrigado!”. Havia crescido durante os dez anos anteriores em função do aumento do PIB per capita proporcionado ao longo da última década e a mudança nos hábitos de consumo para produtos característicos de classes sociais de maior renda, fruto da globalização dos hábitos e padrões.

Os consumidores passaram a ter mais alternativas de consumo de carnes e a avaliar as diferenças de benefícios em sua decisão de compra. A carne bovina começou a ser comparada à de frango, a carne “de primeira” à “de segunda” e a carne “*commodity*” foi confrontada com a carne com atributos qualitativos.

Os *consumidores* modernos, nas faixas de maior renda, alteraram a forma de avaliar sua decisão final de compra. Segundo o Pensa, estes valorizam mais a conveniência, a segurança alimentar, os alimentos mais saudáveis, saborosos, macios e suculentos, enquanto consumidores nas faixas de menor renda tomam suas decisões de compra com base nos preços relativos.

Como resultado dessa mudança de padrões de consumo e após a implantação da Portaria n. 304,¹ a carne desossada nos supermercados sofreu um crescimento de demanda. Uma prova disso foi o crescimento das vendas de *boxed beef*² e *case ready*³ desde 1994.

No mercado externo, o consumidor, composto por indústrias processadoras de alimentos na Europa e algumas indústrias no Japão, demandava a carne bovina cozida congelada e o *corned beef*.⁴ A carne bovina cozida e congelada era exigida em grandes volumes e com especificações diferenciadas em relação ao mercado interno. Já o *corned beef*, que em princípio apresentava altíssimo valor agregado e um bom retorno financeiro, teve seus preços drasticamente reduzidos com o desenvolvimento de produtos substitutos, especialmente no Japão.

A *distribuição* das carnes bovinas contava com os seguintes canais de distribuição: supermercados, açougues e indústrias. Cada canal demandava produtos em diferentes proporções. Por exemplo, a carne traseira do boi distribuía 60% de suas vendas aos supermercados e 40% delas aos açougues; a carne dianteira do boi devia 50% de seu consumo à industrialização e 40% delas aos açougues; já a ponta de agulha atribuía 90% à industrialização e 10% igualmente distribuídos por supermercados e açougues.⁵

Quanto aos *frigoríficos*, havia três tipos deles: os *clandestinos*, caracterizados pela compra e venda de mercadorias (principalmente cortes e carcaças sem marca) no mercado informal, nenhum controle sanitário e baixo custo; os *líderes em custos*, que, em alguns casos, orientados para mercados industriais e exportação, eram em sua maioria regularizados, comercializavam carcaças ou peças desossadas sem marca a preços baixos graças à prática de economias de escala e à logística eficiente (aquisição de bois/distribuição de carne); já *os que praticam diferenciação* utilizavam segmentação do mercado, promoção de marca, atuavam

¹ A Portaria n. 304 determina a obrigatoriedade da embalagem da carne no transporte do frigorífico até o varejista, em 1994. Contudo, não está sendo aplicada em sua plenitude devido aos altos custos e a dificuldade de fiscalização.

² *Boxed beef* são as embalagens usadas no transporte de cortes desde o frigorífico até o varejo. Contêm grande quantidade de carne e não são usadas na comercialização final do produto.

³ *Case ready* são as embalagens de bandeja com cortes prontos disponíveis nas geladeiras dos supermercados.

⁴ *Corned beef* é um extrato de carne bovina congelada, subproduto da cadeia de industrialização. Trata-se de carne pré-cozida enlatada, muito popular na Europa na época da guerra. Hoje pesquisas mostram que o público mais jovem não a consome, portanto é um produto no final do seu ciclo de vida.

⁵ Uma carcaça bovina é inicialmente dividida em traseiro especial, dianteiro e ponta de agulha. O traseiro especial é subdividido em coxão (músculo da perna, coxão mole, coxão duro, lagarto e patinho) e alcatra completa (alcatra, filé mignon, contrafilé e capa de contrafilé). O dianteiro se subdivide em acém completo (acém, cupim, peito e pescoço) e paleta completa (paleta e músculo). Por sua vez, a ponta de agulha compreende a fraldinha e a costela.

com supermercados e/ou canais de distribuição específicos e comercializavam produtos de maior valor adicionado, tais como cortes com marca e desossados, com atributos de qualidade específicos, voltados ao consumidor final.

Especialistas do mercado estimam que, na ocasião, os frigoríficos clandestinos representavam 50% do mercado de carne bovina no Brasil. Sua existência, na produção e comercialização de carnes, era explicada pelo caráter pulverizado da produção e do consumo da carne bovina, o que acabava dificultando a fiscalização e gerava concorrência predatória para os frigoríficos regularizados.

Já os *agentes atuantes na geração da matéria-prima* enfrentavam certos desafios. A produção pecuária se caracterizava pelo efeito das economias de escala e da influência do preço da terra sobre o retorno. Apenas os produtores mais eficientes conseguiam obter lucros, por meio de eficiência técnica com maior aproveitamento dos pastos, rotação de pastagens, utilização de terras baratas, mecanização e confinamento.

2.2 A Sadia no SAG

O “negócio boi” dentro da Sadia era visto como uma ramificação importante da cadeia de suprimento de matéria-prima de produtos cárneos (hambúrgueres, almôndegas e quibes). Além de gerar grandes volumes e faturamento, atingia um mercado externo bastante significativo.

Destacada no mercado pela qualidade de seus produtos e tradicionalismo da marca, a Sadia procurou desenvolver no mercado de carne bovina uma proposta arrojada com base em seu modelo produtivo já implementado com sucesso nas linhas de suínos e frangos (sistema de integrados).⁶

O foco da empresa era gerar um produto de excelente qualidade aos mercados interno e internacional por meio de rígidos controles, constante busca de melhorias de procedimentos e redução de custos. Para tanto, uma estrutura montada em P&D para suporte a esse tipo de desenvolvimento foi estabelecida.

Para a fabricação de produtos industrializados, a matéria-prima utilizada pela Sadia, na época, era oriunda na totalidade do seu próprio frigorífico, exceto em situações nas quais não havia disponibilidade de animais para abate no mercado. Nesses casos, a Sadia adquiria o corte no mercado, buscando frigoríficos reconhecidos e de boa reputação.

A participação da Sadia, em 1996, acontecia em diversos elos da cadeia produtiva.

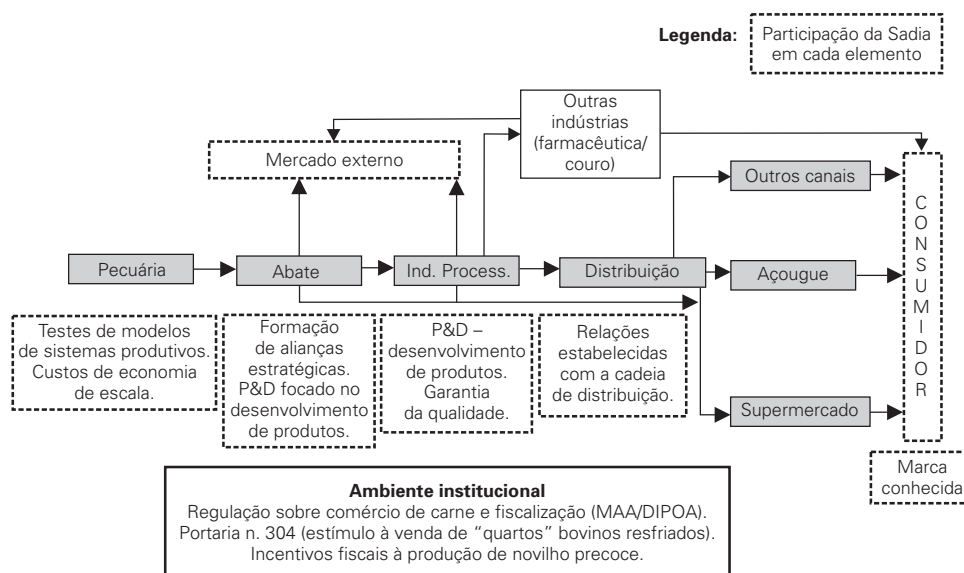
Na *pecuária bovina*, a Sadia, com uma fazenda-piloto de cerca de 35.000 cabeças, trabalhava no desenvolvimento de tecnologias de vacinação, criação, execução de testes com boi confinado e de modelos de sistemas produtivos, além do desenvolvimento de um modelo gerencial para minimizar os riscos e aumentar a rentabilidade das operações. A fim de garantir a qualidade do animal, esses testes e desenvolvimentos eram repassados aos principais fornecedores de matéria-prima (boi vivo).

⁶ O sistema de integrados se caracteriza por ser regido por contratos padronizados entre os primeiros elementos do SAG e a empresa (Sadia).

No segmento de frangos e derivados, a Sadia, pioneira no sistema de integrados, fornecia pintos de um dia, ração e tecnologia para pequenos granjeiros criarem os frangos, tinha total controle sobre os custos e forma de produção. Comprometia-se, entretanto, a comprar todos os frangos após um período determinado, garantindo, assim, a renda e a lucratividade do produtor. O produtor, por sua vez, beneficiava-se por receber os insumos e a tecnologia, bem como pela garantia de rentabilidade do seu trabalho. Os preços são estabelecidos a partir de estudos da Sadia e do comportamento do mercado, para assegurar a atratividade do negócio para o produtor.

No caso do boi, o objetivo também era a rápida verticalização, garantia de qualidade e origem, assim como o desenvolvimento de técnicas de rápida melhoria na produtividade do plantel bovino.

Figura 1.1 A Sadia no SAG da carne bovina



Fonte: Adaptada de Machado Filho (2000).

No entanto, as diferenças do modelo de frango e carne bovina inviabilizavam a operação de integrados na carne bovina. Por exemplo, ao contrário do modelo de frango integrado, no modelo do boi não havia relação de exclusividade entre a Sadia e os fazendeiros, mas, sim, um compromisso “intrínseco” de fornecimento regular que sofria flutuações de acordo com a variação dos preços da arroba. Caso o preço do boi vivo estivesse baixo, mas com expectativas de aumento a curto prazo, o produtor segurava o boi vivo no pasto até que o preço fosse mais atraente. Nesse caso, a Sadia, que comprava boi vivo no mercado, de fazendeiro em fazendeiro, de acordo com as necessidades de abate programado, poderia ficar com capacidade ociosa na produção por falta de matéria-prima.

Tabela 1.2 Dados comparativos: pecuária bovina e criação de frangos

	Carne bovina	Frangos
Capacidade aproximada de abate (Sadia, 1995)	5.000 cabeças/dia	1,5 milhão/dia
Peso unitário médio	420 kg (16 arrobas) ⁷	2,9 kg
Preço de mercado	US\$ 18 por arroba	US\$ 0,50 por frango

Fonte: Adaptada de Relatório Anual da Sadia (1996).

Os aspectos de qualidade bovina não eram fatores limitantes na transação como no modelo de frangos, uma vez que os produtos disponíveis no mercado eram de qualidade adequada para o fornecimento à Sadia.

O *foco do frigorífico* da Sadia era fornecer uma matéria-prima boa e de qualidade assegurada à indústria processadora de hambúrgueres, almôndegas, carne cozida e *corned beef*, e ainda de vender os cortes tradicionais no mercado interno brasileiro.

A rentabilidade da operação frigorífica da Sadia, principalmente se focada em carne *in natura* vendida no mercado interno, era prejudicada pela existência de inúmeros pequenos abatedouros que trabalhavam em um sistema de custos extremamente competitivos. Para solucionar tal problema, a Sadia partiu para o investimento em produtos de maior valor agregado, como a carne cozida congelada e o *corned beef*, destinados ao mercado externo constituído de grandes indústrias processadoras localizadas na Europa e no Japão. Para essas empresas, a garantia de fornecimento de uma matéria-prima de excelente qualidade, com regularidade de embarques e a negociação antecipada de preços competitivos era condição *sine qua non*. Esses contratos eram de média e longa duração (um ano ou mais), visto que a Sadia assumia os riscos de variação em moeda local do valor da arroba do boi e eventuais variações cambiais.

A Sadia trabalhava com alguns *distribuidores* em algumas regiões do Brasil e do mundo nos dois segmentos: carnes de aves e de boi. A configuração variava conforme o mercado e perspectivas futuras. No mercado interno, a Sadia utilizava sua estrutura de distribuição própria, que foi gradativamente mudando para uma frota terceirizada. O uso de distribuidores regionais só ocorria em algumas regiões onde não havia sido implementado um meio mais eficiente de distribuição. Nas demais regiões, a existência de estrutura, rotas e canais já estabelecidos e implementados inviabilizava o uso de distribuidores regionais, uma vez que se perderia em escala. Na ocasião, em termos de pontos de venda atingidos diretamente, a Sadia chegou a perder somente para a Coca-Cola.

⁷ Segundo o Dicionário Aurélio, uma arroba é uma antiga unidade de medida de peso, equivalente a 32 arráteis, ou seja, 14,7 kg, aproximadamente. Ainda hoje é a principal medida utilizada na agropecuária bovina brasileira para medir o peso dos animais.

Quanto ao ambiente institucional, fatores conjunturais, como mudanças econômicas que impactaram a disponibilidade de carne bovina para exportação, cultura do produtor primário, relativa baixa produtividade, pouco controle sanitário e qualidade de produto inadequada, aliados à queda de preços no mercado mundial de extrato de carne bovina, *corned beef*, entre outros, começaram a minar sistematicamente a rentabilidade da operação.

A opção de se profissionalizar mais o setor envolvia diretamente a atuação do governo no sentido de impor controles e legislação mais rigorosos contra itens básicos de controle sanitário, de abate, transporte e distribuição. Esforços foram feitos, e alguns ganhos, como a necessidade de qualquer corte bovino ter que vir embalado individualmente com carimbo da inspeção federal, foram estabelecidos, ainda que não bem implantados.

2.3 As decisões da Sadia

A Sadia, que iniciou a aplicação de seu modelo de comercialização de produtos baseando-se na criação de um rebanho padrão e apoiada no relacionamento com a cadeia de produtores e mercado, deparou-se com alguns problemas em 1996. Esses problemas eram decorrentes de características conjunturais do mercado interno e externo, e particularidades do relacionamento pecuarista brasileiro.

Inicialmente, o modelo sofreu impactos do não comprometimento do canal de fornecimento (produtores de gado bovino), tanto em termos de valores, que variavam conforme o instável mercado da época, quanto em termos de garantia de fornecimento. Isso provocava prejuízos e incertezas, desde equipes e estruturas paradas por falta de matéria-prima até escassez do produto ao consumidor final.

Outra barreira encontrada na utilização do modelo ocorreu em função da concorrência com pequenos produtores, o chamado mercado informal, não controlado em termos de impostos e fiscalizações, considerado desleal e predatório.

Um agravante foi o fato de o ciclo financeiro da criação de gado em muito diferir dos modelos de suínos e frangos, uma vez que entre o início da produção e o corte efetivo decorrem-se praticamente quatro anos.

Com os objetivos de diminuir os riscos oriundos da incerteza do mercado interno e otimizar sua capacidade instalada, a Sadia incrementou as vendas ao mercado externo por meio de sua cadeia de comercialização no exterior, basicamente oferecendo carne cozida e extrato de carne, ambos de alto valor agregado, para a Europa e continente asiático.

Para garantir presença nesses mercados, foram firmados contratos de fornecimento ao exterior configurando obrigações fixas e que não refletiam as flutuações do modelo interno de produção.

No entanto, com o desenvolvimento de produtos alternativos ao extrato de carne, a demanda mundial desse produto viria a reduzir-se sensivelmente, derrubando seu preço no mercado internacional.

Outro ponto impactante foi a expectativa de declínio no mercado de *corned beef*, que sofria de não renovação do mercado consumidor, pois o produto era

utilizado pelas populações mais velhas dos países consumidores, e apresentava-se na fase de encerramento do ciclo de vida do produto.

Diante desse panorama, a Sadia decidiu rever sua operação e vender seu frigorífico de carne bovina para a Friboi.

2.4 Desfecho

Dessa forma, a partir de 1997, a Sadia passou a atuar apenas no processamento da carne, tanto na sua linha de produtos industrializados (hambúrgueres, almôndegas e quibe) quanto em alguns contratos internacionais de fornecimento de *corned beef* e extrato. O suprimento da carne bovina como matéria-prima passou a ser feito por mercado, utilizando-se de padrões definidos e acordado com cada um de seus fornecedores.

O modelo de integração vertical praticado pela Sadia nos segmentos de aves e de carne suína não pôde ser implementado no caso da carne bovina. Pelo contrário, houve uma desintegração das operações com a terceirização de diversas atividades que se mostraram mais eficientes ou ajustadas às realidades das atividades praticadas.

Essa prática rompeu com o *modus operandi* da empresa e mostrou que todas as indústrias devem repensar frequentemente suas atividades. Identificar as relações contratuais existentes, as melhores formas de aumentar sua competitividade, verificar os recursos financeiros e estruturais disponíveis e necessários, a rentabilidade das operações, as economias de escalas fundamentais para ser competitivo e a evolução do mercado consumidor são fatores fundamentais na avaliação da competitividade de qualquer empresa.

Além desses fatores, a análise do ambiente institucional e seus impactos na competitividade de qualquer organização precisam ser considerados a fim de se identificar os riscos e oportunidades que podem determinar o futuro de qualquer indústria.

3. TÓPICOS PARA DISCUSSÃO

- “Economias de operação podem ser conseguidas tanto em combinações verticais quanto em combinações horizontais. A principal finalidade de aquisições verticais é tornar mais fácil a coordenação das atividades operacionais intimamente relacionadas” (ROSS, 1995).

Por meio da análise do caso, quais seriam os motivos que levaram a Sadia à decisão de entrar no mercado de carne bovina? Quais os objetivos esperados? Por que a Sadia retrocedeu em sua decisão e resolveu vender o frigorífico?

- Identifique as principais transações contratuais do caso, suas especificidades e mudanças ao longo do processo. Seria possível à Sadia otimizar algumas dessas transações de outra maneira? Descreva onde elas estão nos eixos Especificidade de Ativos *versus* Incerteza das Transações.
- Quais as diferenças entre os modelos de frango integrado e criação de pecuária bovina que não permitem a adoção da integração no boi?

- ❑ Seria possível desenvolver um modelo de diferenciação de produtos de carne *in natura*? Caso positivo, quais as sinergias possíveis dentro da cadeia apresentada?
- ❑ Dadas as alterações da conjuntura nacional e até mundial, seria esse modelo de diferenciação aplicável com sucesso nos dias de hoje? E nos próximos cinco anos?
- ❑ Sabemos que um dos pontos principais para o direcionamento estratégico foi a forte concorrência do mercado informal. Esse panorama vem sendo alterado ou não vemos soluções em curto espaço de tempo?

4. NOTAS DE ENSINO

O Sistema Agroindustrial (SAG)

A Sadia S.A. se insere no Sistema Agroindustrial (SAG) bovino, ou seja, em cadeias de produção agroindustrial. O SAG bovino, como exposto por Zylbersztajn et alli (2000), trata-se de um conjunto de relações contratuais entre empresas e agentes especializados, cujo objetivo final é disputar o consumidor de determinado produto. Dentro desse contexto, é importante compreender o desenho de políticas públicas, a arquitetura de organizações e até mesmo a formulação de estratégias corporativas.

A descrição dos SAGs seguindo essa proposta é composta de: agentes, relações entre eles, setores, organizações de apoio e ambiente institucional. Como a Sadia faz parte de um SAG, as decisões que tomou em 1996 foram fortemente influenciadas pelo estado das relações contratuais e transações entre diferentes agentes.

Os agentes de um SAG podem ser identificados como:

- ❑ o *consumidor*, como foco para o qual converge o fluxo dos produtos do SAG a fim satisfazer suas necessidades;
- ❑ o *varejo de alimentos*, responsável pela distribuição dos produtos para o público consumidor em geral, função altamente especializada e realizada por diferentes canais, desde grandes cadeias de supermercados internacionais (por exemplo, Carrefour, Wal-Mart), passando pelas cadeias locais (por exemplo, Pão de Açúcar), até pequenos varejistas como as padarias, açougues, feiras livres etc.;
- ❑ o *atacado*, representado pelas grandes centrais públicas desde a década de 1960, é responsável pela concentração da distribuição para grandes centros urbanos e abastece os varejistas;
- ❑ a *agroindústria*, que atua na fase de transformação do alimento, sendo de difícil caracterização por sua pluralidade de executores, pois são empresas de portes variados, desde empresas familiares até grandes conglomerados internacionais;
- ❑ os *agentes atuantes na geração da matéria-prima* para a indústria de alimentos, que representam um dos elos complexos dos agronegócios; estão distantes do mercado final, em geral têm informações assimétricas, são dispersos geograficamente e bastante heterogêneos;

- ❑ os *fornecedores de insumos*, tais como sementes, adubos, ferramentas, produtos veterinários etc.; originalmente não tinham contato mais efetivo com o produtor, mas atualmente percebem a importância de ajudar os clientes a resolverem os seus problemas e buscam agregar serviço ao produto, em vez de apenas vender o insumo para o agricultor.

Transações contratuais

- ❑ Compra de bois para produção de carne e derivados – transação original.
- ❑ Fornecimento de tecnologia para produção de carne bovina.
- ❑ Terceirização de atividades dentro do frigorífico (curtume, processamento de miúdos).
- ❑ Compra de carne bovina processada para produção de derivados e cortes especiais *in natura* (formato atual).

		Incerteza	
		Baixa	Média
Especificidade	Baixa	Fornecimento de tecnologia	Compra de bois
	Média	Terceirização dentro do frigorífico	Compra de carne bovina processada

A compra de bois para produção de carne e derivados é uma transação de baixa especificidade porque a carne bovina é uma *commodity*. A única diferenciação possível é na qualidade da carne fornecida, porém esta não é determinante na relação. A questão da incerteza se verifica no fornecimento irregular de bois para abate e no custo incerto. As eventuais paradas na produção por falta de bois para abate se mostraram significantes no processo. A incerteza em relação ao custo de produção, principalmente nos contratos de fornecimento da Sadia para o mercado externo, também é de extrema relevância. A Sadia, por meio da fazenda-piloto, procurou integrar essa atividade, mas devido à natureza da transação isso se mostrou inviável economicamente.

O fornecimento de tecnologia, apesar de relevante no modelo de frango, se mostrou não atrativo quando comparado ao do boi. A baixa especificidade das pesquisas e a ampla disponibilidade de novas técnicas (ainda que não aplicadas) torna a transação irrelevante no processo.

A terceirização de atividades dentro do frigorífico é uma transação de média especificidade (ativos específicos) e baixa incerteza, confirmando a transação por meio de contratos, como mostra a teoria (BRICKLEY; SMITH; ZIMMERMAN, 1997).

Inicialmente, a partir do fornecimento de animais vivos, a Sadia produzia a carne processada necessária para os seus produtos. Essa foi a principal transformação de transação, visto que atualmente a Sadia compra carne processada de

terceiros em uma transação de média especificidade (ativos específicos do frigorífico) e média incerteza (fornecimento da matéria-prima).

Diferenças entre os modelos de frango integrado e criação de pecuária bovina

A principal diferença é em relação ao tempo de imobilização de ativos no caso da pecuária bovina. Um cálculo simples mostra o capital necessário na atividade bovina e na atividade de frangos:

	Carne bovina	Frangos
A – Capacidade aproximada de abate (Sadia, 1995)	5.000 cabeças/dia	1,5 milhão/dia
B – Peso unitário médio	420 kg (16 arrobas)	2,9 kg
C – Preço de mercado	US\$ 18 por arroba	US\$ 0,50 por frango
D – Tempo de engorda	4 anos (1.460 dias)	45 dias
Capital imobilizado aproximado $A \times B \times C \times D$ (dias)	R\$ 3,45 bilhões	R\$ 97,9 milhões

Fonte: Adaptada de Relatório Anual da Sadia (1996).

Mesmo considerando que o preço do boi varia desde o nascimento até atingir os quatro anos, a diferença de capital é tão superior que a análise fica simplificada.

Modelo de diferenciação de produtos de carne *in natura*. Seria aplicável?

Existe uma tendência ao consumo de carne com características diferenciadas por uma população de renda mais alta. Essa tendência de diferenciação cria oportunidades para a produção de carnes de mais alta qualidade, com margens mais elevadas. O domínio que a Sadia tem na cadeia de produção (contratos existentes) e distribuição, bem como a notoriedade da marca, abrem oportunidades para a fabricação desses produtos. A escala de produção não é necessariamente alta para os padrões da Sadia, uma vez que o mercado brasileiro de carnes diferenciadas ainda não é significativo. Economias de escala devem ser obtidas nos componentes não específicos da cadeia (comercialização e distribuição).

A aplicabilidade do modelo hoje é incerta a partir dos dados existentes. Uma pesquisa mais específica tem que ser realizada para garantir o desenvolvimento correto do produto e a otimização dos investimentos necessários. Aparentemente, a tendência é de que os efeitos de renda e graduação elevem a demanda por produtos diferenciados, permitindo à Sadia melhores condições de competição.

O panorama de forte concorrência do mercado informal será alterado?

Este tópico é apenas para gerar discussão quanto às questões regulatórias. O caso apresenta somente uma tentativa de regulamentação (Portaria n. 304), que sofre dificuldades de aplicação.

5. REFERÊNCIAS

- BRICKLEY, SMITH; ZIMMERMAN. *Managerial economics and organizational architecture*. Homewood, IL: Irwin Eds., 1997.
- FARINA, Elizabeth. Organização industrial no agribusiness. In: ZYLBERSTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumo, produção, agropecuária e distribuição*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- JANK, M. S. *Competitividade do agribusiness brasileiro: discussão teórica e evidências no sistema carnes*. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.
- MACHADO FILHO, Claudio Pinheiro. *O sistema agroindustrial da pecuária de corte*. Material de aulas, fev. 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A.; SBRAGIA, R. Método do caso no estudo de administração. In: BOOG, Gustavo (Org.). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- MONTEIRO, Lúcia. *Boletim Econômico “Em Alta”*. Escola de comunicação e artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, ECA-USP. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/emalta/agro/boi.htm>>.
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. *Administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1995.
- SADIA. Relatório da Administração referente ao segundo trimestre de 2000.
- ZYLBERSTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (Org.). *Economia & gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

