

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DO ESTADO DE SÃO PAULO

Maria Raquel Siqueira Marques da Costa

A variável influência na caracterização da cadeia agro-exportadora de  
frango de corte no Brasil

*Relatório final do Projeto de  
Iniciação Científica oferecido  
pela parceria FGV-SP/CNPq  
desenvolvido ao longo de  
ago/2006 a jul/2007.*

*Orientadora:*  
Prof<sup>ª</sup>. Dra. Susana Carla Farias Pereira

São Paulo  
2007

## Sumário

1. Introdução .....	3
2. Revisão Bibliográfica .....	5
2.1. Cadeias e Redes de Suprimento .....	5
2.2. Teoria de Relacionamentos em Redes de Suprimentos.....	6
2.3. Influência da Empresa Focal na Rede .....	8
2.4. A Evolução do Setor de Exportação de Frango no Brasil .....	12
3. Metodologia.....	15
4. Apresentação e Análise dos Resultados .....	19
5. Conclusões.....	24
6. Referências .....	26

## 1. Introdução

Em grandes organizações pode haver várias centenas de ramos de unidades produtivas ligadas passando pela operação. Esses ramos são normalmente denominados Cadeias de Suprimentos (SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.. 2002 .p.414-415).

Todas as operações fazem parte de uma rede maior, interconectada com outras operações. Essa rede, denominada Rede de Suprimentos, inclui fornecedores e clientes e, também, fornecedores dos fornecedores e clientes dos clientes e assim por diante (SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. 2002 .p.170-199).

Segundo Harland et al. (2001), o conceito de Redes de Suprimentos é mais complexo que o conceito de Cadeias de Suprimentos, uma vez que as redes envolvem ligações laterais, cadeia reversa, trocas mútuas e incluem uma visão estratégica de aquisição de recursos, desenvolvimento, transformação e gestão de relacionamentos.

Os relacionamentos na Cadeia de Suprimentos são tipicamente de longo-prazo e requerem consideráveis estratégias de coordenação (MENTZER, 2001). Posto isso, diversos autores (CARONA, 2004; DYWER, 1987; HARLAND, 2001; JOHNSEN, 2000) sugerem que etapas sejam seguidas a fim de que se obtenha sucesso nestes relacionamentos. Estas etapas sugeridas estão fundamentadas nas fases propostas por Dywer, Schurr e Oh (1987), as quais são: reconhecimento; exploração; expansão; e comprometimento.

Contudo, observa-se que na prática nem sempre estes passos propostos Dywer, Schurr e Oh (1987) são seguidos à risca, sendo que, algumas vezes, alguns deles são esquecidos. Carona (2004) observou que dependendo se houver equilíbrio de poder entre os atores da rede e existir possibilidade de escolha entre vários parceiros, estes passos são seguidos, caso contrário alguns deles são comprimidos e postergados para depois ao meio de outros que já estão em um patamar mais avançado que estes esquecidos.

Para Maloni e Benton (1999), o poder é a influência sobre a relação fornecedor-comprador. Os autores ainda afirmam que os efeitos subsequentes desta relação sobre a performance da cadeia expõe o potencial de poder como uma ferramenta que promove integração e que intensifica o nível de performance da cadeia. Já Harland et al. (2001)

destaca o grau de influência que empresa focal exerce sobre os demais atores da rede como um fator caracterizador do tipo de Rede de Suprimento.

Este estudo feito por Harland et. al (2001), em que é desenvolvida uma taxonomia para redes de suprimentos, é a base para o projeto realizado com o apoio do CNPq sobre caracterização das redes de suprimentos agro-exportadoras de frango de corte no Brasil. Este projeto, doravante denominado Projeto CNPq, tem como objetivo caracterizar as redes de suprimentos agro-exportadoras de frango no Brasil, visto que a importância do setor agroalimentar e o crescimento do agronegócio permitem acreditar que haverá uma expansão e aumento de complexidade nas redes de suprimentos. A presente pesquisa visa auxiliar aquele projeto.

A globalização dos mercados exige que o sucesso dos negócios dependa da inter-relação entre os produtores, fornecedores, distribuidores e consumidores (PA, 2007). Dado isto, o estudo sobre o agronegócio torna-se relevante para o Brasil, visto que é hoje a principal fonte de recursos da economia brasileira, respondendo por um em cada três reais gerados no país. Além disso, este setor é responsável por 33% do Produto Interno Bruto (PIB), 42% das exportações totais e 37% dos empregos (PA, 2007).

O país é líder em exportação de diversos produtos agropecuários, inclusive carne de frango (MAPA, 2007). Em 2004, o Brasil superou os Estados Unidos na exportação mundial de carne de frango, tornando-se o maior exportador mundial. E, segundo a Associação Brasileira de Produtores e Exportadores de Frango (ABEF) o Brasil, em 2006, apesar de ter sofrido uma retração de 4% na exportação de frango, aumentou o número de países importadores de seus produtos de 142 para 146.

Ademais, o estudo da cadeia do frango torna-se ainda mais relevante, uma vez que, quando comparada com outros setores da agropecuária, demonstra elevado grau de organização interna (Vieira et al., 2006). E dentro da cadeia do frango, o frango de corte, em particular, é o mais representativo, correspondendo a aproximadamente 61% do total de frango exportado pelo Brasil (ABEF, 2007).

Desta forma, esta pesquisa visa descobrir qual o posicionamento das empresas agro-exportadoras de frango de corte no Brasil no modelo de caracterização proposto por Harland et al. (2001), quando considerada a variável influência. Para tanto, foi realizada revisão teórica para discussão e definição do conceito influência. Em seguida foram

analisados dados secundários das empresas agro-exportadoras de frango de corte no Brasil para verificar seu posicionamento dada a variável influência.

Para este efeito, este trabalho está estruturado em cinco seções. Na seção 1 é feita uma introdução sobre o que o estudo visa demonstrar e na seção 2 desenvolveu-se uma revisão bibliográfica das teorias que abrangem este estudo, sendo estas: gestão de cadeia e rede de suprimentos e teoria dos relacionamentos em redes. Foi feito, também, um corte dentro desta última, focando na influência que as empresas focais exercem na rede a qual pertencem. E ainda nesta seção são apresentados dados e informações sobre como tem evoluído o agronegócio no Brasil e, especificamente, as agro-exportadoras de frango de corte.

Na seção 3 encontra-se descrita a metodologia utilizada para a realização deste trabalho, que no caso foi uma pesquisa exploratória, a qual foi baseada em dados secundários, resultando em uma análise qualitativa. Seguindo a sequência, a seção 4 contém a apresentação e análise dos resultados, onde se permite evidenciar quais foram os dados que levaram esta pesquisa a questionar certas particularidades na rede estudada.

Por fim, a seção 5 expõe as conclusões feitas, em que se pôde identificar que as empresas que estão há mais tempo no mercado, possuem maior variedade de produto e atendem às exigências do consumidor exercem maior influência sobre a rede.

## **2. Revisão Bibliográfica**

### **2.1. Cadeias e Redes de Suprimento**

Os primeiros estudos feitos a respeito da Gestão de Cadeia de Suprimentos (GCS) ocorreram no início da década de 1980 (Lamming et al., 2000; Oliver e Webber, 1992; Houlihan, 1984), referindo-se a gestão de materiais através das fronteiras funcionais da organização, mas logo foi expandida para além dos limites da empresa, incluindo as cadeias de produção e os canais de distribuição (Lamming et al., 2000; Womack et al., 1990; Womack e Jones, 1996; Harland e Clark, 1990; Christopher, 1992).

O conceito de GCS tem se popularizado (MENTZER, 2001). Segundo o autor, a globalização proporcionou às empresas a inserção no mercado mundial, permitindo que as organizações pudessem buscar seus fornecedores e consumidores em outros países. E esta

globalização de fornecedores forçou as empresas a encontrar meios mais efetivos de coordenar fluxos internos e externos de materiais.

Posteriormente, o estudo foi ampliado para Gestão de Redes de Suprimentos. As Redes de Suprimentos podem ser definidas como um conjunto de Cadeia de Suprimento, descrevendo o fluxo de bens e serviços desde o início dos recursos até o consumidor final (Lamming et al., 2000; Harland, 1996). Além disso, o conceito de Redes de Suprimento parece ser mais complexo que o conceito de cadeias de suprimento, uma vez que as redes envolvem ligações laterais, cadeia reversa, trocas mútuas, e incluem uma visão estratégica de aquisição de recursos, desenvolvimento, gerenciamento e transformação. Já a cadeia de suprimentos tende a concentrar-se em um fluxo de materiais mais simples, linear e unidirecional, e em informação associada, apresentando uma perspectiva de logística menos estratégica (Harland et al., 2001).

## **2.2. Teoria de Relacionamentos em Redes de Suprimentos**

Desde que em 1987 Dywer, Schurr e Oh publicaram o artigo “Developing Buyer-Seller Relationships”, diversos outros estudos (CARONA, 2004; HARLAND, 2001; JOHNSEN, 2000) já foram feitos a respeito do mesmo tema: relacionamentos entre empresas pertencentes a mesma rede de suprimentos.

Segundo Dywer, Schurr e Oh (1987), o relacionamento entre empresas está basicamente sustentado nas seguintes etapas: reconhecimento; exploração; expansão; e comprometimento. Para os autores na primeira fase a empresa identifica que existe uma necessidade que precisa ser suprida e opta por terceiros. Na segunda fase é preciso que a empresa saiba como atrair seus parceiros, se comunicar com eles, praticar o exercício do poder – sendo esta etapa considerada a mais importante para o sucesso do relacionamento. A terceira fase seria quando de fato os processos começam a operar. E a última, e quarta fase, seria onde os atores desenvolvem mecanismos contratuais e/ou sistemas de valores compartilhados que contribuem para a resolução de conflitos e para a criação de um relacionamento sustentável.

A partir deste estudo de Dywer (1987), os estudos mais recentes foram desmembrando cada uma destas etapas em outras diversas fases a fim de que ficasse mais fácil a compreensão do funcionamento da relação inter-empresarial. Devido a esta inúmera quantidade de estudos, Carona (2004) elaborou um diagrama de afinidade que possui os

principais conceitos de relacionamentos de redes de suprimentos para que assim fossem sintetizadas todas essas novas teorias.

Conceito	Definição	Variáveis
Estratégia de Colaboração	Relacionamentos fortes, baseados na reciprocidade e na solidariedade, são mais vantajosos para todas as partes envolvidas.	Cooperação, proximidade, força, reciprocidade, mutualismo, solidariedade, justiça
Comunicação	Transmissão de informações com o máximo de honestidade e transparência possível.	Informação, transparência, clareza, honestidade, abertura
Confiança	Crença de que a atuação conjunta promove benefícios mútuos, diminuindo a sensação de insegurança.	Atração, credibilidade, segurança
Interação	Processo de troca formal e informal entre pessoas das organizações envolvidas, com o objetivo de atingir coordenação e sincronização das competências.	Adaptabilidade, competências, coordenação, sincronização, multidisciplinaridade
Comprometimento	Crença de que a continuidade e a maturidade de um relacionamento são fundamentais para que se possa extrair todo o seu potencial sucesso.	Responsabilidade, maturidade, persistência, motivação.
Poder	Capacidade que cada um dos atores tem de conduzir os processos de negociação e exercer influência nas decisões.	Influência, controle, barganha, autonomia.
Conflito	Incompatibilidade de interesses entre parceiros. A resolução de conflitos propõe que, por meio de negociação, as partes sejam capazes de encontrar soluções sem ter de recorrer ao uso de mecanismos legais.	Flexibilidade, legalidade, normas, contratos.
Aprendizado	Processo de troca de conhecimentos efetuado através das negociações e resoluções de conflitos, que resultam num novo conhecimento.	Conhecimento, sinergia, inovação.
Interdependência	Grau de indispensabilidade ou insubstituabilidade entre parceiros, decorrente da operacionalização de acordos e negociações.	Investimento, bens, dedicados, estruturas.
Sucesso	Obtenção dos resultados esperados face aos objetivos acordados.	Monitoração, resultados, retornos, objetivos, satisfação.

**Quadro 1:** Principais Conceitos de Relacionamentos em Redes de Suprimentos, suas Variáveis e Definições.

Fonte: Adaptado de Carona (2004).

Carona (2004) destaca como fatores importantes para o desenvolvimento das etapas do processo de relacionamento os seguintes tópicos: estratégia de colaboração;

comunicação; confiança; interação; comprometimento; poder; conflito; aprendizado; interdependência; e sucesso (Quadro 1). Uma das principais conclusões do estudo de caso elaborado por esta autora, corrobora a hipótese de que a assimetria entre os atores da rede pode ser responsável pela alteração do processo de desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos em redes de suprimentos. Ora por supressão, ora por postergação, estas alterações diminuem a otimização dos relacionamentos, impactando na competitividade de toda a rede.

Algumas das explicações para essa assimetria são: escassez de parceiros; tempo de permanência no mercado; e liderança por inovação. Maloni e Benton (2000) haviam identificado em seus estudos que mesmo quando há desequilíbrio de poder, a performance de toda a cadeia pode se beneficiar, desde que os relacionamentos entre as empresas sejam fortes. Contudo, os autores ressaltam que se a gestão do poder for ruim, usado de forma abusiva pode, no médio/ longo prazo, prejudicar toda a performance da cadeia, incluindo a do mais poderoso.

Tanto para os autores (CARONA, 2004; DYWER, 1987; JOHNSEN, 2000; MALONI, 2000) atrás citados, como para Harland et al. (2001), poder é entendido como capacidade de exercer influência. E é a variável influência que se pretende explorar.

### **2.3. Influência da Empresa Focal na Rede**

Johnsen et al. (2000) realizaram uma pesquisa com oito tipos diferentes de redes de suprimentos na qual esperavam observar que a empresa focal tentasse gerenciar parte da rede da qual pertenciam. E de fato, os resultados dessa pesquisa mostraram que não só a expectativa estava correta, como a influência da empresa focal era na grande maioria das vezes vista como um fato positivo entre os demais integrantes, chegando algumas vezes a ser encorajada pelos demais atores da rede. Todavia, os resultados da pesquisa ainda apresentaram casos em que os fornecedores criticaram tal intervenção, afirmando que esta não era útil.

Nesta mesma pesquisa exploratória Johnsen et al. (2000) verificaram o relacionamento entre os membros das redes de suprimentos quanto a diversas atividades, chamadas de “atividades da rede”. Foram observados o comportamento das empresas em relação à seleção de parceiros, integração de recursos, processo de informação, captura de conhecimento, coordenação social, partilha de riscos e benefícios, tomadas de decisões e,



por fim, resolução de conflitos. E ainda, durante a pesquisa mais uma atividade foi identificada, a motivação.

O que Johnsen et al. (2000) conseguiram concluir foi que muitas destas atividades estão relacionadas umas com as outras, e algumas delas, como captura de conhecimento, integração de recursos humanos, processo de informação e tomadas de decisões, parecem se juntar em conjuntos, nos quais preocupam-se com a comunicação estratégica.

Esta preocupação implica no fato de a empresa focal que procura mudar estrategicamente a rede de suprimentos precisa considerar todas estas atividades, inclusive estes conjuntos formados por algumas delas, para obter sucesso, ao invés de aprimorar apenas uma destas atividades (JOHNSEN et al., 2000).

E como não existe um estudo claro que indique qual tipo de rede de suprimento é mais apropriado para certas circunstâncias e quais “atividades da rede” são apropriadas para determinado tipo de rede, Harland et al. (2001) propuseram uma taxonomia de redes de suprimento.

Os resultados encontrados ao longo do estudo feito por Harland et al. (2001) foram que as redes de suprimentos pareciam se diferenciar em termos de grau de complexidade, concentração de poder, diversidade ambiental e desenvolvimento de estágios da rede. Também foi evidenciado que o produto, o processo, o volume, a variedade, o ambiente de mercado, a estrutura da rede e a estratégia da empresa focal pareciam influenciar as atividades da rede.

Nos casos onde a empresa focal parecia ser menos poderosa, a forma de abordagem parecia ser mais séria, usando um diferente conjunto de atividades da rede para influenciar os atores-chave. Por fim, foram identificadas duas variáveis-chave: grau de dinâmica de rede e grau de influência da empresa focal.

Harland et al. (2001) utilizaram dois critérios para mensurar a dinâmica de uma rede de suprimentos: características do processo de operações e condições do mercado. O primeiro foi mensurado em termos de variedade e volume do processo e o segundo, em termos de frequência de lançamento de novos produtos, número de competidores que fornecem produtos similares e facilidade de substituição. O grau de influência da empresa focal foi mensurado a partir da percepção que fornecedores e clientes tinham acerca da

grandeza ou poder que aquela possuía e os impedia de ter qualquer influência na rede (HARLAND et al., 2001).

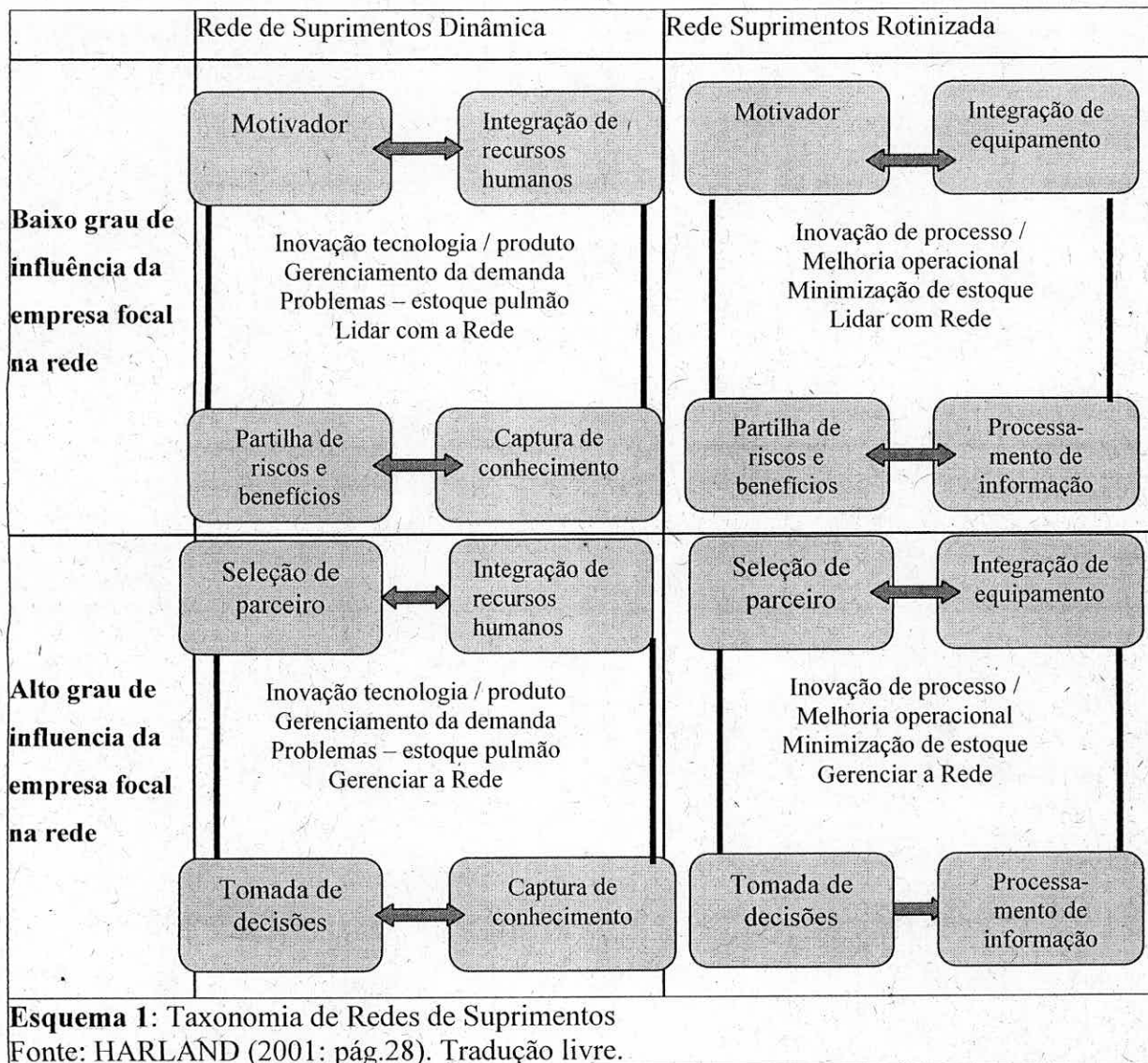
O Esquema 1 mostra as combinações das duas variáveis-chave que deram origem a quatro tipos de redes de suprimentos: Tipo 1 - Rede Dinâmica e com Baixo Grau de Influência; Tipo 2 - Rede Dinâmica e com Alto Grau de Influência; Tipo 3 - Rede Rotinizada e com Baixo Grau de Influência; e Tipo 4 - Rede Rotinizada e com Alto Grau de Influência.

A rede Tipo 1-Rede Dinâmica e com Baixo Grau de Influência está exposta a condições de mercado competitivas, que leva as empresas ou atores a investir em integração de recursos humanos e captura de conhecimento, buscando constantemente a inovação. Por outro lado, o baixo grau de influência na rede ocorre devido a fatos como baixa participação em volume no valor total da rede ou por manter uma imagem apagada de si mesmos, deturpando a percepção dos outros atores.

A rede Tipo 2 - Rede Dinâmica e com Alto Grau de Influência lida com as mesmas condições da rede Tipo 1 no que se refere à dinâmica. Já o alto grau de influência é ocasionado por uma grande contribuição de valor adicionado à rede, pela forte imagem da empresa ou pela posição da empresa na rede, podendo influenciar as atividades de toda rede, como, por exemplo, em um gargalo.

A rede Tipo 3 – Rede Rotinizada e com Baixo Grau de Influência trabalha em um ambiente estável, o que, internamente, significa produtos e processos estáveis e pouco variados e, externamente, pouca flutuação de demanda e concorrência. O baixo grau de influência faz com que as preocupações gerenciais recaiam sobre inovações no processo, melhoria de canais de informação e estoques.

A rede Tipo 4 - Rede Rotinizada e com Alto Grau de Influência lida com as mesmas condições das redes Tipo 3, no que se refere ao grau de dinâmica e da rede Tipo 2, quanto ao grau de influência. Com isso, os atores desse tipo de rede obtêm certo controle sobre ela, possuem liberdade de escolher com quem querem trabalhar e moldar a rede ao seu favor.



Assim como Harland et al. (2001), outros autores também estudaram o fator influência. Para Powell (1990) há uma conexão do grau de influência com a variável tempo, em que afirma que é com o passar dos anos que todos os atores de uma rede colaborativa conseguem exercer influências sutis. Shelby e Morgan (1994), também ressaltam o tempo como uma implicação para o relacionamento entre as empresas, em que para eles, é a partir da insistência e do tempo de amadurecimento que as empresas estabelecem um comprometimento recíproco.

Ainda tratando sobre influência, Powell (1990) faz uma interligação do porte que a empresa possui e do tempo de relacionamento entre os atores da rede com a questão da influência. O autor afirma que os atores menores e com relacionamentos mais recentes

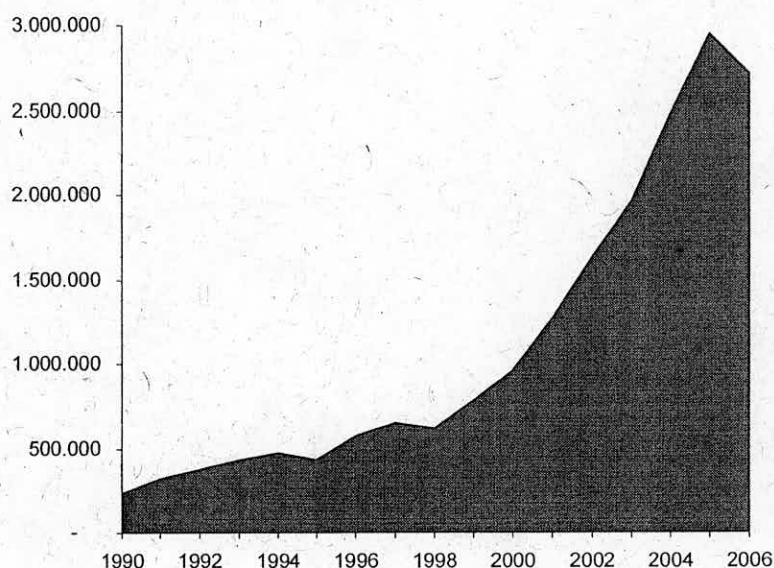
estão posicionados em situações menos confortáveis e que só com alguma maturidade uma rede poderá usufruir da melhor performance que este tipo de arranjo proporciona.

#### 2.4. A Evolução do Setor de Exportação de Frango no Brasil

O agronegócio brasileiro é visto como uma atividade próspera, moderna, eficiente e competitiva. Além disso, o Brasil apresenta condições climáticas e geográficas favoráveis ao desenvolvimento do agronegócio, sendo hoje este setor a principal locomotiva da economia brasileira (MAPA, 2007).

A produção de carne de frango tem crescido em aproximadamente 5,6% a.a. desde meados dos anos de 1980, sendo grande parte deste aumento devido aos avanços tecnológicos no setor - por o ciclo de vida do frango ser mais curto que o do suíno ou do bovino, este torna-se um “animal típico de laboratório”, contribuindo para descobertas que fazem a criação, o controle de doenças, o ganho de peso, entre outros se tornarem mais eficientes (CALDAS, 1998).

Outro fator contribuinte para esta expansão é que desde o início da década de 1990, o comércio internacional de frango vem sofrendo um aumento que tem como causa uma maior e crescente demanda dos países em desenvolvimento, e mais especificamente, a China. O Gráfico 1 mostra este acentuado aumento nas exportações.



**Gráfico 1:** Exportação de carne de frango brasileira (tons) – histórico.  
Fonte: Relatório Anual da ABEF de 2006.

Tal cenário fez com que a carne de frango passasse a ocupar a segunda posição entre o consumo mundial de carnes, passando a frente da carne bovina, mas ainda não superando a suína. Esta posição deve-se à fatores como: (1) baixo preço relativo frente as demais carnes; (2) imagem de produto saudável; (3) aceitação pela maioria das culturas e religiões; (4) e composição da base de diversos produtos (ZANATTA et al., 2002).

A colocação do Brasil, atualmente, é de o terceiro maior produtor mundial de frango, sucedendo a China e os EUA, nesta ordem (Tabela 1). Contudo antecede todos os outros países na exportação de frango desde 2004, em que até então eram os EUA quem lideravam este comércio. A Tabela 2 mostra a evolução da exportação mundial de carne de frango, dando destaque ao momento em que o Brasil passa a ocupar a liderança e a sua manutenção nesta posição.

**Tabela 1:** Produção mundial de carne de frango.

Fonte: site da ABEF, 2007.

Mil ton.	Produção mundial de carne de frango					
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>EUA</b>	14.467	14.696	15.286	15.869	16.162	16.413
<b>China</b>	9.558	9.898	9.998	10.200	10.350	10.520
<b>Brasil</b>	7.517	7.843	8.494	9.200	9.336	9.700
<b>UE</b>	7.788	7.512	7.627	7.736	7.425	7.530
<b>México</b>	2.157	2.290	2.389	2.498	2.610	2.724

**Tabela 2:** Exportação mundial de carne de frango.

Fonte: Relatórios Anuais da ABEF (2002 a 2006).

Mil ton.	Exportação mundial de carne de frango					
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>EUA</b>	2.180	2.232	2.170	2.360	2.454	2.508
<b>Brasil</b>	1.625	1.960	<b>2.470</b>	<b>2.846</b>	<b>2.713</b>	<b>2.850</b>
<b>UE</b>	871	788	813	755	620	685
<b>China</b>	438	485	241	331	350	365
<b>Tailândia</b>	427	388	200	240	280	280

A liderança do Brasil na exportação pode ser explicada pela qualidade do produto e pela preocupação do país em relação à sanidade do frango, principalmente pelos

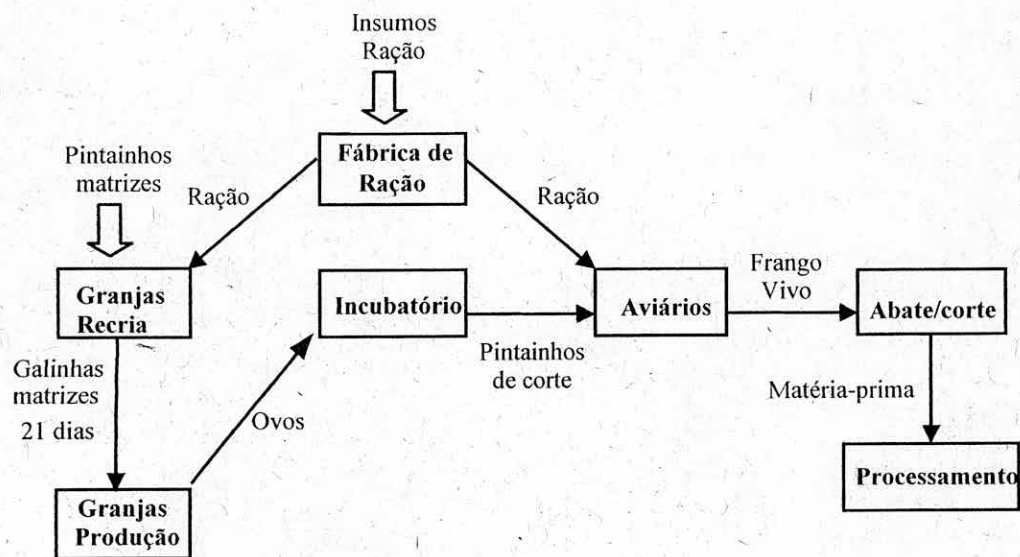
acontecimentos recentes ocorridos de gripe aviária no mundo. Todavia, em 2006 as consequências de tais acontecimentos repercutiram no Brasil, o que fez com que a exportação de frango sofresse uma retração de 4,9% em relação ao ano anterior (ABEF, 2007).

O que também contribuiu para que o Brasil se mantivesse na posição de liderança foi o aumento da importação de cortes de frango, em detrimento de frangos inteiros, pelos países do norte da África e do Oriente Médio, ressaltando que estas regiões ocupam o oitavo lugar no consumo mundial e são um dos principais importadores do frango brasileiro (ZANATTA et al., 2002).

Ademais, há mais outra razão para que o Brasil se mantenha no primeiro lugar, que é de o país estar procurando atender às exigências dos diversos mercados consumidores, conseguindo reconhecimento por oferecer ao mercado internacional variados tipos de carne de frango, valorizando cortes especiais, tonalidades, textura etc. (ZANATTA et al., 2002).

A produção avícola brasileira concentra-se em um sistema de integração entre produtores e frigoríficos (ABEF, 2007). E segundo Jank (1996) seria esta coordenação da cadeia agroindustrial que faz com que o país consiga atender às exigências do mercado. Visto que segundo o autor a presença de uma estrutura contratual permite uma obtenção regular e padronizada de matéria-prima a preços muito mais estáveis do que os praticados no mercado interno.

Tal coordenação da cadeia produtiva do frango de corte pode ser esquematizada de forma sistêmica a partir de um fluxograma (Esquema 2). A montante tem-se a criação de avós importadas, a produção de matrizes, os incubatórios, as fábricas de ração e os aviários. A jusante há os abatedouros e frigoríficos e os equipamentos de varejo. As avós e matrizes descartadas também são enviadas para abate, além da venda de esterco dos frangos que é uma receita importante dos criadores (Vieira et al., 2006).

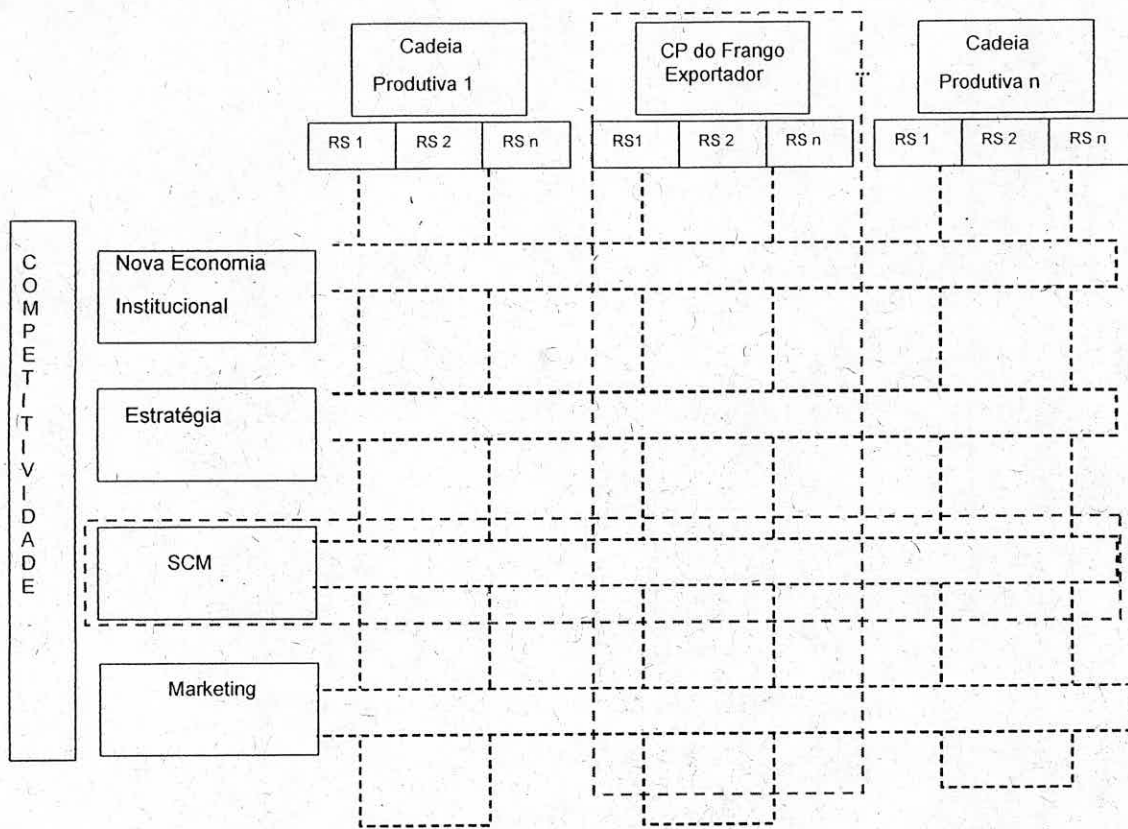


**Esquema 2:** Composição da cadeia de frango de corte.  
 Fonte: Pereira (2003).

### 3. Metodologia

Essa pesquisa faz parte de uma rede de pesquisa, que envolve a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade do Rio Grande do Sul e a Fundação Getulio Vargas (FGV – EAESP). A FGV - EAESP ficou responsável pela parte de Supply Chain Management (SCM) de uma pesquisa maior que também envolve as áreas de Marketing, Estratégia e Nova Economia Institucional.

O Esquema 3 mostra o modelo analítico-conceitual de competitividade, o qual está sendo utilizado nessa rede de pesquisa. É suposto que as quatro grandes áreas usadas no modelo forneçam subsídios para definir as variáveis relevantes para estabelecer o nível de competitividade das cadeias produtivas sob o ponto de vista gerencial.



**Esquema 3:** Abordagem da pesquisa segundo o modelo analítico-conceitual de competitividade.

Fonte: Relatório aprovado no CNPq (2006).

Severino (2002) afirma que há algumas regras predefinidas sobre método científico. Argumenta que para que a pesquisa alcance seu objetivo etapas devem ser seguidas, as quais são: (1) formulação do problema; (2) revisão literária; (3) enunciado das hipóteses; (4) escolha das técnicas para a coleta e análise de dados; (5) coleta de dados; (6) análise e interpretação dos dados. Eco (1994) afirma que quanto mais restrito for o tema tratado pelo estudante melhor e mais seguro será o resultado. E tal afirmação é feita, pois um estudo científico requer que o aluno aborde o máximo possível sobre o assunto e se esse for um tema muito amplo será mais provável que ao fim, na hora de escrever seu relatório final, o aluno não conseguirá se fazer claro e objetivo.

Seguindo as visões dos autores e devido à se ter reconhecido maior necessidade de aprofundamento nas etapas teóricas, houve uma mudança de objetivo da presente pesquisa. Pretende-se assim tornar mais específico o presente trabalho e com melhor enquadramento



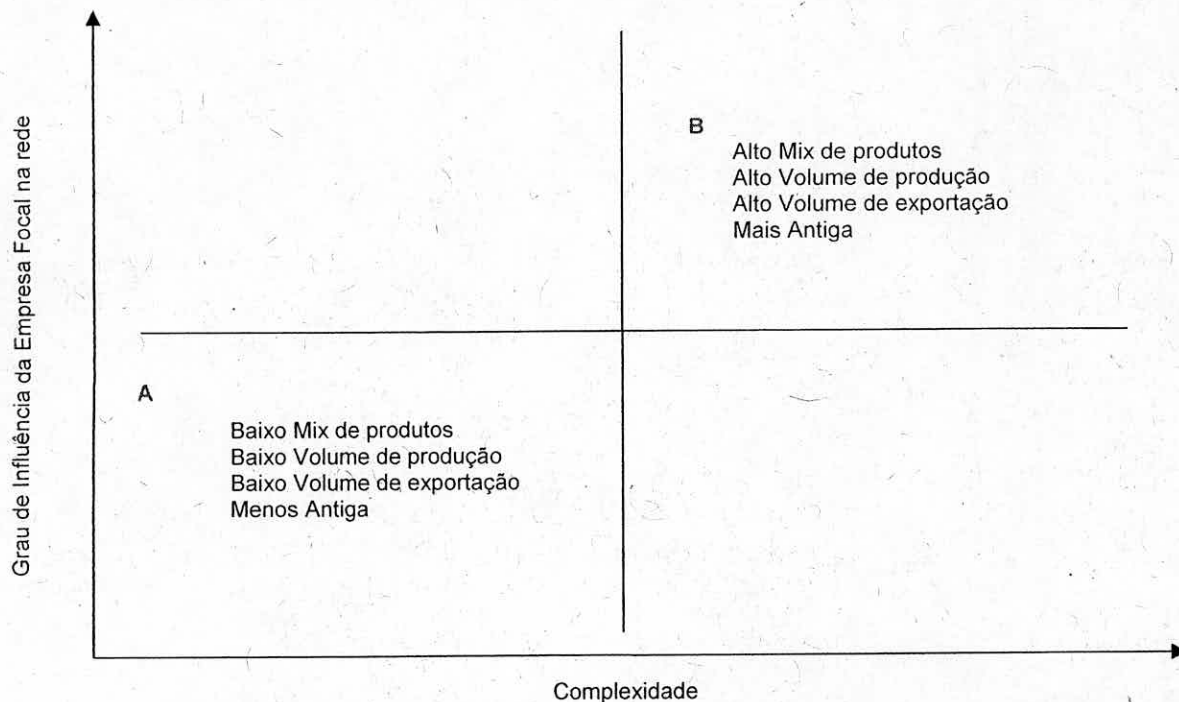
no objetivo das pesquisas que estão sendo realizadas nas duas universidades e na faculdade já antes mencionadas.

Dado que o Projeto CNPq, o qual este estudo se insere, está baseado no modelo proposto por Harland et. al (2001), onde as redes de suprimentos podem ser tipificadas de acordo com o grau de influência que a empresa focal exerce e o grau de complexidade (dinâmica ou rotinizada) que a rede possui, o objetivo deste trabalho é investigar a variável influência, e descobrir qual o posicionamento das empresas agro-exportadoras de frango de corte no Brasil, no modelo de caracterização, quando considerada tal variável.

A partir da revisão teórica foi integrada ao modelo de caracterização de Harland (2001) a dimensão temporal, já que as empresas buscam possuir maior influência na rede (Powell, 1990; Shelby e Morgan, 1997; Carona e Pereira, 2007). Por outro lado, maior influência identifica-se depois que a rede atinge um nível de integração, onde os fluxos estão devidamente coordenados, para depois lidarem com ambientes mais complexos, nos quais ocorrem integração de recursos humanos e captura de conhecimento (Fugate, Sahin e Mentzer, 2006) o que sugere que empresas com maior mix e volume de produtos exportados evoluíram nessa linha temporal e detêm maior grau de influência.

Para verificar o grau de influência das empresas exportadoras de frango procurou-se então comparar dados secundários referentes a volume de exportação, variedade de mix de produtos e o tempo das empresas no mercado. No caso se a empresa possui um maior mix de produtos, de volume de produção e de exportação e é mais antiga, isto faz com que a empresa seja classificada como mais complexa e com maior grau de influência na rede. Já se a empresa possui um mix de produtos e um volume de produção e exportação pequenos e não atua no mercado há muito tempo, sua complexidade e seu grau de influência na rede são considerados menores.

A Figura 1. ilustra como estes quatro critérios estudados impactam no posicionamento da empresa quanto ao grau de influência e complexidade. Para a influência da empresa focal este estudo optou por comparar as empresas que se encontram nos quadrantes, aqui denominados A e B, visto que representam os dois extremos. Sendo o quadrante A, o extremo em que o grau de influência e o grau de complexidade são baixos e o quadrante B, o extremo onde ambas as variáveis apresentam grau alto.



**Figura 1:** Matriz caracterizadora da variável influência  
 Fonte: Elaborado pela autora.

A partir das vinte e seis empresas associadas à ABEF, este estudo selecionou onze empresas, as quais pareciam se adequar aos perfis descritos nos quadrantes A e B. Desta forma foram estudados os dados secundários das seguintes empresas: Doux Frangosul S.A., Seara Alimentos S.A., Sadia S.A., Perdigão Agroindustrial Ltda, Agroavícola Venêto, Consolata, Cossisa, Moinhos Cruzeiro do Sul, Nogueira Rivelli, Penasul e Cascavel Ltda.-Coopavel. Estes dados secundários foram retirados dos sites das empresas citadas, do site e relatórios anuais da ABEF, de site do governo e outros que tratam sobre agronegócio e agro-exportação de frango, entre outros.

Sendo assim, ao longo do período de estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, na qual foram levantados artigos sobre o tema relacionado à pesquisa em questão em bases de dados disponibilizadas pela Biblioteca Karl A. Boedecker da FGV-EAESP. Todos os artigos encontrados foram repassados para a orientadora e para a doutoranda, as quais avaliaram e destacaram os mais interessantes a serem lidos pelos bolsistas. Além disso, foram lidos capítulos de livros que estivessem de acordo com o assunto da pesquisa.

Também foram levantados dados sobre o agronegócio no Brasil e no mundo, focando na exportação de frango de corte, em páginas de instituições governamentais e privadas sobre agronegócio. Semanalmente, ocorreram encontros de pesquisa, leitura e revisão de livros de metodologia científica com a presença dos dois bolsistas, da doutoranda e da orientadora.

Após esta pesquisa exploratória, em que foram capturados dados e informações sobre a teoria de cadeias e redes de suprimentos, sobre o agronegócio brasileiro e sobre as empresas agro-exportadoras de frango de corte, foi feita uma análise qualitativa. Segundo Lima (2004), o estudo qualitativo possibilita ao pesquisador uma interpretação dos fenômenos na perspectiva dos atores neles envolvidos e no contexto que eles ocorrem, pois a análise é feita com apoio de exercícios de interpretação e compreensão, pautados na observação participante e na descrição densa". Por essas razões, achou-se necessário uma análise desta ordem para que se pudesse compreender a influência das empresas focais nas redes.

#### **4. Apresentação e Análise dos Resultados**

A partir dos dados secundários coletados nos relatórios anuais da ABEF e nos sites das empresas selecionadas, pode-se notar a existência de diferenças entre elas. Vale ressaltar que os dados de algumas empresas, nomeadamente, Doux, Penasul, Consolata, Cascavel, Cossisa e Moinhos não constam na tabela porque não estavam disponíveis nos relatórios anuais de 2002 a 2006 elaborados pela ABEF. Isso deve-se ao fato de que essas empresas não pertenciam à Associação nos anos em que foram produzidos os relatórios.

**Tabela 3:** Volume produzido por empresa

\* Empresas não pertenciam à ABEF.

Fonte: Relatórios Anuais da ABEF (2002 a 2006).

mln	Volume produzido por empresa (cabeças abatidas)						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Seara	178.000	199.926	220.173	246.151	263.320	277.321	257.491
Sadia	382.200	401.765	451.637	479.901	550.150	629.210	602.832
Perdigão	291.000	349.059	380.036	427.440	475.596	498.851	487.925
Doux	*	*	*	*	*	237.068	236.233
Penasul	*	*	32.100	36.157	39.841	42.325	40.050
Vêneto	14.800	15.838	20.192	21.521	24.381	27.313	28.489
Consolata	*	41.417	43.751	56.438	62.030	72.080	70.090
Cascavel	*	*	*	*	30.490	32.202	29.182
Cossisa	*	*	*	*	12.717	12.938	9.655
Moinhos	*	105.905	71.500	72.163	74.779	82.155	75.173

**Tabela 4:** Volume exportado por empresa

\* Empresas não pertenciam à ABEF.

Fonte: Relatórios Anuais da ABEF.

ton.	Volume exportado por empresa						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Seara	155.643	335.145	264.264	307.674	333.923	353.269	327.252
Sadia	260.643	214.601	367.014	441.697	688.281	733.784	701.836
Perdigão	193.337	232.735	315.504	407.447	462.425	495.146	495.951
Doux	*	*	*	*	*	286.805	254.437
Penasul	*	*	15.287	22.999	32.479	44.462	41.430
Vêneto	7.852	11.874	16.705	20.618	24.602	33.994	33.078
Consolata	*	11.796	15.992	21.969	29.963	36.914	38.524
Cascavel	*	*	*	*	12.342	18.760	10.690
Cossisa	*	*	*	*	2.079	9.183	2.004
Moinhos	*	18.408	14.471	27.186	47.905	65.514	39.707

Analisando os dados apresentados nas tabelas 3 e 4 é possível perceber que o volume produzido e o volume exportado pelas empresas Seara, Sadia, Perdigão e Doux é superior que os produzidos e exportados pelas demais (Penasul, Vêneto, Consolata, Cascavel, Cossisa e Moinhos). Em ambas as tabelas nota-se que as quatro primeiras empresas listadas nas tabelas possuem seus volumes exportados e produzidos na faixa de duas centenas de milhares ou mais, enquanto que as demais não ultrapassam os 90 mil –

com exceção da Moinhos que em 2001 produziu, aproximadamente, 106 milhões de cabeças abatidas.

Essa grande disparidade pode ser verificada, por exemplo, ao analisarmos os volumes produzidos e exportados pela Sadia e pela Cossisa. Ao passo que, em 2006, a Sadia produziu um volume na ordem de 600 milhões de cabeças abatidas, a Cossisa, no mesmo ano, abateu apenas um volume de 9.655 milhões.

O Quadro 2 mostra a variedade do mix de produtos por cada empresa em que se pode notar que a Seara, Sadia, Perdigão e Doux possuem alta variedade quanto a Cortes e Miúdos e a Industrializado, se diferenciando das demais.

**Quadro 2:** Variedade do Mix de Produtos.

Fonte: Carona e Pereira (2007).

<b>Variedade do Mix de Produtos</b>			
<b>Empresa</b>	<b>Inteiro</b>	<b>Cortes e Miúdos</b>	<b>Industrializado</b>
<b>Seara</b>	sim	alta	Alta
<b>Sadia</b>	sim	alta	Alta
<b>Perdigão</b>	sim	alta	Alta
<b>Doux</b>	nd	alta	Alta
<b>Penasul</b>	nd	nd	Nd
<b>Vêneto</b>	sim	alta	Baixa
<b>Consolata</b>	não	média	Não
<b>Cascavel</b>	nd	nd	Nd
<b>Cossisa</b>	sim	Média	Baixa
<b>Moinhos</b>	nd	Nd	Nd

Em relação à dimensão temporal, isto é, há quanto tempo estas empresas atuam no mercado, os dados secundários revelaram que aquelas empresas que apresentam maior volume de produção e exportação e alta variedade do mix de produtos (Seara, Sadia, Perdigão e Doux) datam sua fundação em período anterior ao das demais. A Tabela 5 mostra o ano de fundação de cada empresa, na qual é possível perceber a existência dessa defasagem. É importante notar que a empresa Consolata foi fundada em 1963, mas apenas iniciou na avicultura em 1982.

**Tabela 5:** Ano de fundação das empresas.

Fonte: sites das empresas.

Ano de Fundação	
Empresa	Ano
Seara	1956
Sadia	1944
Perdigão	1932
Doux	1955
Penasul	2002
Vêneto	1997
Consolata	1963*
Cascavel	**
Cossisa	2001
Moinhos	**

\*Atividade avícolas foram iniciadas em 1982. \*\* Dados não disponíveis.

Com base nos dados apresentados nas tabelas 3, 4, 5, no quadro 2 e nas informações sobre o mercado de exportação de frango de corte, é possível classificar as empresas exportadoras de frango de corte analisadas anteriormente em dois grandes grupos. O grupo das empresas com alto volume exportado, alto volume produzido, alta variedade do mix de produtos e maior tempo de atuação no mercado abarcam as empresas Seara, Sadia, Perdigão e Doux. Já o grupo das empresas com baixo volume exportado, baixo volume produzido, baixa variedade do mix de produtos e menor tempo de atuação no mercado abrange as empresas Penasul, Vêneto, Cosolata, Cascavel, Cossisa e Moinhos.

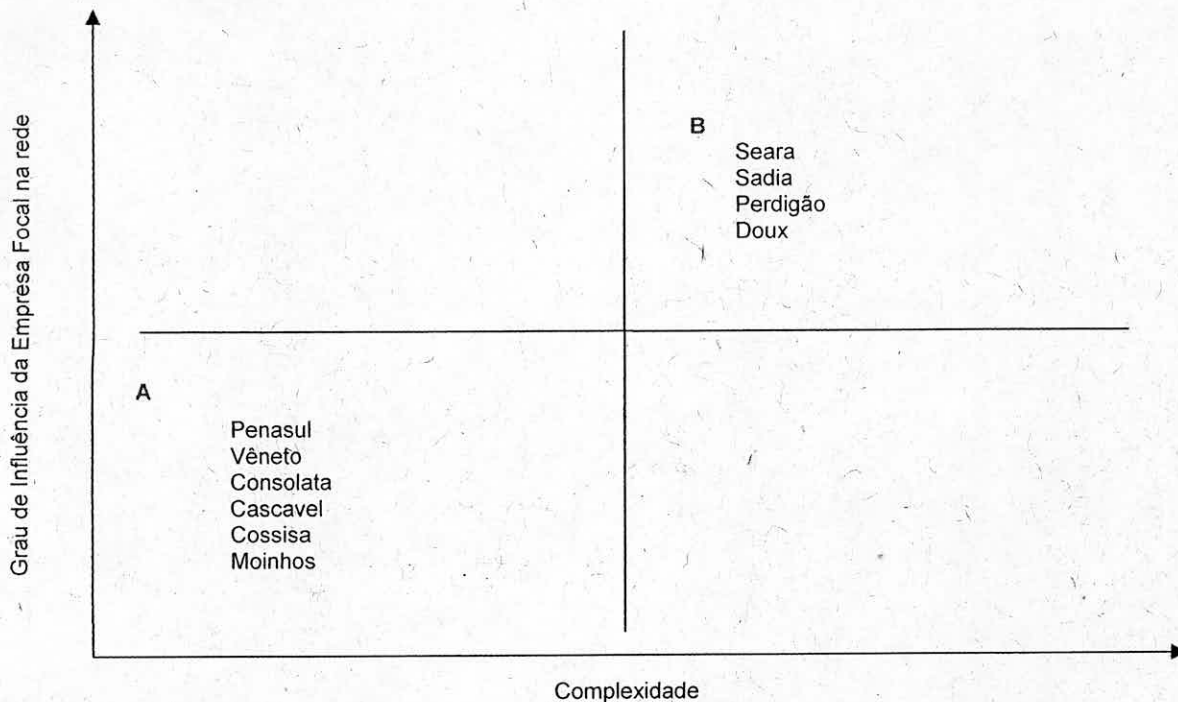
Em relação à oferta disponibilizada por cada empresa, as organizações pertencentes ao primeiro grupo possuem uma maior oferta de produtos de cortes e miúdos e industrializados. De acordo com a ABEF (2007), em 2006, 65% da exportação foi de frangos de corte e industrializados, o que demonstra que as empresas do primeiro grupo atendem melhor a demanda dos consumidores. Além disso, estas quatro empresas iniciaram suas atividades avícolas antes das empresas do segundo grupo, o que pode indicar que as primeiras tiveram um período maior para se adequarem às necessidades do mercado e entenderem melhor a demanda do consumidor.

Posto isso, e partindo-se do pressuposto de que, segundo a ABEF, o Brasil é líder nas exportações mundiais de carne de frango devido à qualidade e sanidade do seu produto, é possível depreender que o fato de estas quatro empresas possuírem uma variedade de produtos e os entregar com qualidade, contribui para que essas empresas se tornem referência para o mercado. Ou seja, elas passam a ser consideradas exemplos de como uma

agro-exportadora deve ser e este fato dificulta que as demais empresas alcancem o mesmo patamar que estas.

Outro ponto importante é o fato de estas quatro empresas (Sadia, Seara, Perdigão e Doux) possuírem foco no mercado externo. A Perdigão, por exemplo, desde 1999, quando abriu seu capital e se tornou empresa independente, voltou sua produção para o mercado internacional, inclusive na construção de dois grandes complexos agro-industriais (Perdigão, 2007). A Seara, por sua vez, teve como estratégia para atender melhor o mercado externo a abertura de escritórios comerciais na Argentina, Holanda, Cingapura, Japão e Emirados Árabes Unidos (Seara, 2007). Provavelmente, esta visão no mercado internacional fortalece estas empresas a atenderem melhor a demanda externa e a satisfazerem as expectativas dos consumidores locais.

Retomando a Matriz caracterizadora da variável influência, agora aplicada às empresas referidas anteriormente, é possível constatar que há evidências que o grau de influência da empresa focal na rede e a complexidade aumentam de acordo com a elevação dos volumes de produção e exportação, variedade do mix de produtos e o tempo de atuação no mercado. Desta forma, Seara, Sadia, Perdigão e Doux foram classificadas no quadrante B da matriz (Figura 2), pois, como já exposto, apresentam estas características. Já Penasul, Vêneto, Cosolata, Cascavel, Cossisa e Moinhos, por possuírem baixos volumes de produção e exportação, baixa variedade do mix de produtos e o menor tempo de atuação no mercado foram inseridas no quadrante A, com baixo grau de influência da empresa focal na rede e baixa complexidade.



**Figura 2:** Matriz caracterizadora da variável influência das empresas analisadas.  
 Fonte: Elaborado pela autora.

Com o cenário desta forma, as empresas do quadrante B (Sadia, Perdigão, Seara e Doux) se estabelecem em uma posição de maior facilidade para poder exercer influência sobre as demais e, assim como Harland et al. (2001) afirmam, estas empresas passam a controlar a rede e conseguem moldá-la a seu favor.

## 5. Conclusões

Slack e Lewis (2001) afirmam que em mercados onde a inovação de um produto ou serviço é a forma com que as empresas competem, o melhor relacionamento será quando forem formadas alianças de colaboração entre as empresas. Contudo, ressalva que quando estes mercados forem turbulentos, poderá ser mais benéfico se a empresa mantiver sua liberdade para que possa mudar de parceiro conforme o mercado exigir ou então, possuir relacionamentos com diversos clientes e fornecedores que potencialmente sejam de longo prazo e que ajudarão a reduzir os riscos.

Entretanto, os autores ainda afirmam que as condições deste tipo de mercado podem levar a um menor número de oportunidades em que se desenvolverá um relacionamento



estreito entre as empresas, o que proporcionará que as organizações sejam influenciadas pelo comportamento de um competidor.

A partir da análise feita dos resultados chegou-se a conclusão de que a influência exercida pela empresa focal pode ser resultante de esta possuir a vantagem de conseguir atender às demandas do mercado consumidor, possuir grande variedade de produtos sobre as demais e estarem desenvolvendo atividades avícolas há mais tempo que as demais empresas do setor.

Contudo, o presente trabalho possui limitações quanto ao seu foco de análise, no qual não foi possível abordar a forma com que estas empresas competem e como seriam os relacionamentos entre elas, se estas empresas fazem uma aliança de colaboração ou não, se escolhem seus parceiros para um longo prazo, ou se adotam uma postura livre para escolherem seus parceiros conforme o andamento dos negócios.

Dado estas limitações, sugere-se que mais pesquisas sejam feitas sobre o assunto, a fim de que se compreenda melhor a forma com que as empresas agro-exportadoras de frango de corte fazem para se relacionar. E, conforme os resultados destas pesquisas, o estudo sobre em qual quadrante da taxonomia proposta por Harland et al. (2001) as empresas focais das agro-exportadoras de frango de corte se encaixam (a qual já foi utilizada por Carona e Pereira (2007) para uma classificação inicial) poderá ser melhor compreendido.

## 6. Referências

- ABEF – Associação Brasileira de Produtores e Exportadores de Frango - <http://www.abef.com.br/Estatisticas/MercadoMundial/MercadoMundial.asp> - consulta em 16/01/2007.
- CALDAS, R. A. et al., 1998. “Agronegócio Brasileiro; Ciência, Tecnologia e Competitividade”. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, Brasília, Brasil.
- CAPACLE, V.H.; VIEIRA, A C. P.; BELIK, W., Estrutura e organização das cadeias produtivas das carnes de frango e bovina no Brasil: reflexões sob a ótica das instituições. VII Congresso Latinoamericano de Sociología Rural, 20-24 de noviembre del 2006, Quito, Ecuador.
- CARONA, N.; Gestão De Relacionamentos Em Redes De Suprimentos - Um Estudo De Caso Na Rede De Soja No Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2004.
- CARONA, N. e PEREIRA, S., (2007) – “Classificação de Redes de Suprimentos: Construção de um *Framework*”. XXXI Encontro da ANPAD – EnANPAD, 22 a 26 de setembro de 2007, Rio de Janeiro, Brasil.
- CHRISTOPHER, M., 1992. Logistics and Supply Chain Management. Pitman Publishing, Londres, Inglaterra.
- DWYER, F. R., SCHURR, P. and OH, S.; Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing, vol. 51, 1987, p.p. 11-27
- ECO, U., “Como se faz uma tese”. São Paulo. Perspectiva, 1994. Cap.2, p. 7-34.
- FUGATE, B.; SAHIN, F.; MENTZER, J.T. Supply Chain Management Coordination Mechanisms. Journal of Business Logistics, V. 27, No.2, 2006.
- HARLAND (JONES), C.M. and CLARK, J. (1990), "Effectiveness framework for supply chain management", Computer Integrated Manufacturing Systems, Vol. 3 No. 4, November, p. 196-207.
- HARLAND, C.M. (1996), "Supply chain management: relationships, chains and networks", British Journal of Management, Vol. 7, p. S63-S80 (Special Issue).
- HARLAND, C. M.; LAMMING, R.; JOHNSEN, T.; ZHENG, J., A Taxonomy of Supply Networks. Journal of Supply Chain Management, Vol. 37, Issue 4, Fall 2001, p. 21.

HARLAND, C. M.; LAMMING, R.; JOHNSEN, T. ZHENG, J., A Conceptual Model for Researching the Creation and Operation of Supply Networks. *British Journal of Management*, Vol. 15, 1- 21 (2004).

HOULIHAN, J.B. (1984), "Supply chain management", *Proceedings of the 19th International Technical Conference, BPICS*, p. 101-10.

JANK, M.S. Competitividade do agribusiness brasileiro: discussão teórica e evidências no sistema carnes. São Paulo: FEA-USP, 1996. (Tese - Doutorado em Administração).

JOHNSEN, T.; HARLAND, C. M.; LAMMING, R.; ZHENG, J.; WYNTRA, F., Networking activities in supply networks. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 8, 161-181 (2000).

LAMMING, R.; ZHENG, J.; JOHNSEN, T.; HARLAND, C. M., An initial Classification of Supply Networks. *International Journal of Production and Operation Management*, Vol. 20, Issue 6, 2000.

LIMA, M.C., "Monografia: A Engenharia da Produção Acadêmica". 1ª edição. São Paulo. Saraiva, 2004. Cap. 2.

MALONI, M. and BENTON, W. C., *Power Influences in the Supply Chain*. 1999

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - <http://www.agricultura.gov.br/> - consulta em 16/01/2007.

MENTZER, J.T.; Dewitt, W.; KEEBLER, J.S.; MIN, S.; NIX, N.W.; SMITH, C.D. and ZACHARIA, Z.G., "Defining Supply Chain Management". *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, 2001.

OLIVER, R.K. and WEBBER, M.D. (1992), "Supply chain management: logistics catches up with strategy", in Christopher, M.G. (Ed.), *Logistics: The Strategic Issues*, Chapman & Hall, London, pp. 63-75.

PA - Portal do Agronegócio - <http://www.portaldoagronegocio.com.br/index.php?p=oquee> - consulta em 16/01/2007.

PEREIRA, S., *Gestão de Cadeias de Suprimentos: A experiência de uma cadeia de suprimentos de carne e produtos industrializados de frango no Brasil*. Third International Conference of Iberoamerican of Academy of Management, São Paulo de 07 a 10 de dezembro de 2003.

POWELL, W. Neither Market Nor Hierarchy: networks forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, Vol.12. 1990. pg. 295-336.

SHELBY, D. e MORGAN, Robert M. Relationship Marketing in the Era of Network Competition. *Marketing Manegement* – Chicago 1994. Vol.3, Iss1; pg. 18-28.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Projeto da rede de operações produtivas.  
In: \_\_\_\_\_. Administração da Produção. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002 . cap. 6, p.170-199.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Projeto da rede de operações produtivas.  
In: \_\_\_\_\_. Administração da Produção. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002 . cap. 13, p.414-415.

SLACK, N.; LEWIS, M., Operations Strategy. 1ª Edição. New York. Prentice Hall, 2001.  
cap. 6, p.186-187.

WOMACK, J.P., JONES, D.T. and ROOS, D. (1990), "The machine that changed the world", Macmillan, London.

WOMACK, J.P. and JONES, D.T. (1996), Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in your Corporation, Simon & Schuster, New York, NY.

ZANATTA, Maria Cilene F. Andrade. Estratégias empresariais do agribusiness brasileiro no limiar do século XXI: o caso da indústria processadora de soja. Rio de Janeiro, 1999. Dissertação (Mestrado em Política Agrícola) - UFRJ/CPDA.