

## **5 - ESTRATÉGIA COOPERATIVA PARA EXPORTAÇÃO: O CASO DA SADIA E DA PERDIGÃO**

Autores:

Edson Talamini

Mestrando em Agronegócios pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios – CEPAN/UFRGS

Eugênio Ávila Pedrozo - eapedrozo@ea.ufrgs.br

PPGA/EA/UFRGS

PPG-Agronegócios/CEPAN/UFRGS

Tania Nunes da Silva

PPGA/EA/UFRGS

PPG-Agronegócios/CEPAN/UFRGS

### **Resumo**

O último século foi um período rico para o desenvolvimento das empresas e também da teoria científica. Diversas teorias sobre a estrutura, a conduta e o desempenho das firmas num determinado mercado ou economia foram desenvolvidas. Nas últimas décadas, tornaram-se importantes os trabalhos científicos sobre estratégias competitivas que as firmas precisaram adotar para sobreviver num mundo também competitivo. Mas, a competitividade tornou-se tão intensa que em anos recentes se tornou comum, se não necessário, a adoção de estratégias cooperativas entre as empresas. Neste artigo é analisada a cooperação entre a Sadia e a Perdigão para atuação no mercado externo amparada basicamente na teoria dos jogos e estratégias cooperativas. Embora outras teorias, tais como: Estrutura-Condução-Desempenho (SCP), Teoria da Organização Industrial e Economia dos Custos de Transação, também forneçam suporte para analisar casos dessa natureza. Como resultado, a matriz de relação entre Teoria dos Jogos e a Teoria de Estratégia Cooperativa (NIELSEN, 1988), permitem posicionar a nova empresa originada da cooperação entre as duas empresas analisadas, denominada BRF Trading Company, como um Pool em termos de estratégia cooperativa associada a um jogo de soma positiva, atuando em um mercado em crescimento. Além disso, com base na Teoria da Organização Industrial, é possível concluir que a cooperação entre as empresas tem justificativa na obtenção de economias de escala e escopo.

Área Temática: Estratégias Internacionais de Empresas Brasileiras.

Palavras-Chave: Estratégia, cooperação, estratégia cooperativas, agronegócio.

## **Estratégia Cooperativa para exportação: o caso da Sadia e da Perdigão**

### **Resumo**

O último século foi um período rico para o desenvolvimento das empresas e também da teoria científica. Diversas teorias sobre a estrutura, a conduta e o desempenho das firmas num determinado mercado ou economia foram desenvolvidas. Nas últimas décadas, tornaram-se importantes os trabalhos científicos sobre estratégias competitivas que as firmas precisaram adotar para sobreviver num mundo competitivo. Mas a competitividade tornou-se tão intensa que em anos recentes se tornou comum, se não necessário, a adoção de estratégias cooperativas entre as empresas. Neste artigo é analisada a cooperação entre a Sadia e a Perdigão para atuação no mercado externo amparada basicamente na teoria dos jogos e estratégias cooperativas. Embora outras teorias como Estrutura-Condução-Desempenho (SCP), Teoria da Organização Industrial e Economia dos Custos de Transação, também forneçam suporte para analisar casos dessa natureza. Como resultado, a matriz de relação entre Teoria dos Jogos e a Teoria de Estratégia Cooperativa (NIELSEN, 1988), permitem posicionar a nova empresa originada da cooperação entre as duas empresas analisadas, denominada *BRF Trading Company*, como um *Pool* em termos de estratégia cooperativa associada com um jogo de soma positiva, atuando em um mercado em crescimento. Além disso, com base na Teoria da Organização Industrial, é possível concluir que a cooperação entre as empresas tem justificativa na obtenção de economias de escala e escopo.

### **1 – Introdução**

O conceito de competição entre empresas por mercados consumidores é tão antigo quanto as próprias empresas. No momento em que duas ou mais empresas produzem bens ou serviços os quais visem atender um mesmo público consumidor, a tendência a se estabelecer uma competição entre elas é uma questão de tempo. É lógico que estamos simplificando um pouco os fatos, uma vez que outros fatores interferem para que haja uma competição mais ou menos acirrada.

A competição presente entre empresas tem geralmente um objetivo primordial numa economia capitalista: a obtenção de lucros cada vez maiores que permitam às empresas, além da sobrevivência, a ampliação do seu mercado e dos seus lucros. Os estudos científicos ao longo dos anos vêm dando ênfase as estratégias competitivas entre as empresas e teorias a esse respeito foram formuladas e aceitas, sendo válidas até os dias atuais.

Em períodos mais recentes, a ênfase dos estudos direcionou-se em como as empresas poderiam obter melhor desempenho em mercado cada vez mais saturado, em que o número de fornecedores cresce a cada dia e os limites dos ambientes onde estão inseridas mudam com impressionante velocidade. As empresas, de modo geral, chegaram a um alto nível de competição entre si e praticamente não existem muitas soluções possíveis, que não sejam por um caminho inverso, ou seja, a cooperação.

Um exemplo de estratégia cooperativa é a formação de uma *trading* conjunta entre Sadia e Perdigão, as duas maiores empresas na área frigorífica de carnes do Brasil, com o objetivo de ampliar a participação destas empresas no mercado externo. Conforme comentado anteriormente que diversas teorias têm sido desenvolvidas em relação à estrutura e desempenho de mercado, comportamento das firmas nos seus ambientes e estratégias de competição ou cooperação. Então, como a união de forças entre Sadia e Perdigão é amparada pelas diferentes teorias?

Para responder a essa indagação o trabalho está ordenado da seguinte forma. O segundo, o terceiro e o quarto tópico contêm revisão sobre as teorias e paradigmas da economia industrial, teoria dos jogos e estratégias cooperativas, respectivamente. Segue-se o método usado. No tópico seguinte, são expostos alguns dados referentes às empresas, o ambiente de inserção e alguns detalhes da empresa originada a partir da cooperação entre ambas. O penúltimo tópico é composto de alguns resultados da comparação entre as teorias e a prática adotada e, no último, são apresentadas algumas considerações finais.

## **2 – Teorias e paradigmas da economia industrial**

As teorias apresentadas nesse tópico também são tratadas sob o título da Nova Economia Institucional (NEI). Por questões de composição do trabalho, serão tratadas de maneira superficial, extraindo-se das teorias apenas aqueles tópicos os quais apresentem possibilidades de justificar de maneira mais adequada às particularidades que envolvem a estratégia cooperativa em questão.

### **2.1 – Paradigma Estrutura-Condução-Desempenho (SCP)**

O paradigma neoclássico SCP (*Structure-Conduct-Performance*) para estudo da economia industrial surgiu após a segunda guerra mundial, motivado basicamente pela expansão da atividade industrial naquele período e a conseqüente necessidade dos órgãos públicos em avaliar o poder que as empresas tinham sobre o mercado. Em relação ao posicionamento desse paradigma quanto ao foco e o conceito de racionalidade, pode-se dizer que para os tomadores de decisão interessa saber como estes interagem e respondem as mudanças do mercado. Enquanto que o foco das transações envolve os acordos feitos entre os agentes econômicos para que as transações sejam realizadas. Quanto ao conceito de racionalidade, observa-se que o SCP se posiciona no campo da racionalidade ilimitada ou maximizada, posição que é amplamente contestada pelas outras teorias. Contudo, para o paradigma do SCP a maximização da racionalidade é possível, desde que as informações disponibilizadas aos tomadores de decisão sejam perfeitas, permitindo que seus objetivos sejam alcançados (FERGUSON *et al*, 1994).

O paradigma SCP descreve uma relação de causalidade entre a estrutura do mercado, a conduta das firmas nele inseridas e o desempenho da economia dado pelo conjunto de firmas. O principal objetivo desta abordagem consiste em gerar condições para analisar do mercado, possibilitando a formulação de políticas públicas que venham corrigir possíveis falhas. Detalhando melhor cada um dos componentes de análise desse paradigma, podemos dizer que:

- a) estrutura: analisa as características e a composição do mercado e das indústrias em uma economia;
- b) conduta: avalia o comportamento das firmas dentro do mercado, as decisões tomadas pelas firmas e como estas decisões são tomadas;
- c) desempenho: o bem-estar econômico é foco central de análise do desempenho das firmas em uma economia. O desempenho pode ser superior ou inferior, dependendo da estrutura de mercado.

Pode-se dizer que uma determinada estrutura de mercado conduz as firmas a determinadas condutas que, por sua vez, acabam definindo o desempenho econômico. Entretanto, há críticas quanto a esta estrutura de análise. Para Ferguson *et al* (1994), o desempenho afeta a conduta que, por sua vez, afeta a estrutura, ou seja, as relações existem entre os três componentes do paradigma são recorrentes e não tão simples como uma análise de efeitos lineares e seqüenciais.

### **2.2 – Teoria da Organização Industrial (OI)**

Da mesma forma que o paradigma SCP, a Teoria da Organização Industrial (OI) surgiu com o objetivo de embasar as decisões em termos de políticas públicas voltadas ao controle do poder de mercado praticado pelas empresas americanas no pós-guerra. A definição do escopo de análise da OI é definida por Scherer e Roos (*apud*. FARINA *et al*, 1997) “como os processos de mercado que orientam as atividades dos produtores no sentido de atender a demanda dos consumidores, como esses falham, como se ajustam ou podem ser ajustados, de sorte a alcançarem um desempenho o mais próximo possível de um padrão ideal”. Outras características que marcam a OI são: racionalidade ilimitada ou super-racionalidade; maximização dos lucros; estrutura de mercado é determinada por fatores exógenos; visão de estratégia competitiva (FARINA *et al*, *op.cit*).

Ao analisar as delimitações de um mercado, convém entender qual é o mercado relevante em questão. Para tanto, um mercado relevante pode ser definido com base em dois critérios básicos: a análise de produtos substitutos (produtos que disputam a preferência do consumidor com base no preço e qualidade) e no escopo da delimitação geográfica (local, regional, nacional ou global). Porém, os limites de um mercado não são estáticos ao longo do tempo. Aliás, nas últimas décadas estes limites se alteram com maior frequência. Entre as principais causas estão às inovações tecnológicas e mudanças de caráter institucional. Ambas, têm estado fortemente presentes na economia mundial, principalmente as de caráter institucional, com as aberturas de mercado, blocos econômicos e processo de globalização.

Apesar da amplitude analítica que a OI possibilita, a revisão está concentrada no trabalho desenvolvido por Farina (2000), especialmente nas questões envolvendo fatores que amenizam a pressão da concorrência entre empresas e a na classificação dada às estruturas de mercado de acordo com os níveis de concentração.

Segundo Farina (*op. cit.*), os fatores que amenizam a pressão de concorrência, são:

a) *barreiras à entrada*: dificuldade que uma nova firma tem de se inserir em um mercado devido ao diferencial de custos, ou seja, para que estas firmas entrem no mercado seus custos de inserção inviabilizarão seus preços finais. As barreiras de mobilidade estão relacionadas a grupos ou *clusters* de empresas que dominam o mercado em algum segmento específico, dificultando a entrada de outras empresas ou *clusters* nesse mesmo segmento.

b) *economia de escala*: existe economia de escala quando o custo de produção de um determinado produto decresce à medida que o volume produzido é incrementado. Normalmente, a economia de escala decorre da diluição de custos via especialização de funções, indivisibilidades tecnológicas, vantagens pecuniárias na aquisição de matérias-primas, economia de reservas de massa e financiamentos;

c) *economia de escopo*: este tipo de economia é o resultado obtido pela possibilidade que algumas firmas possuem de produzir diferentes produtos a partir de um mesmo conjunto de ativos, ou seja, é possível a firma introduzir um novo produto no mercado sem que para isso necessite investir em novos equipamentos.

Quanto à estrutura dos mercados na economia, Farina (2000) classifica, de acordo com as características, nos seguintes grupos:

- a) *Competitivos*: mercado fragmentado, produto homogêneo, ou com baixa diferenciação, ausência de barreiras técnicas de entrada (ex: *commodities* agrícola);
- b) *Oligopólios Concentrados*: elevada concentração, produto homogêneo ou de baixa diferenciação, elevadas barreiras técnicas (ex: fertilizantes);
- c) *Oligopólios Diferenciados*: elevada concentração, produto diferenciado/barreira de diferenciação reforçando barreiras técnicas (ex: tratores);
- d) *Oligopólios Competitivos*: alta concentração com presença de franja competitiva (grande número de firmas médias e pequenas), produtos diferenciados, barreiras de diferenciação (ex: alimentos industrializados);
- e) *Monopólios Naturais*: em geral associados a serviços de utilidade pública, como distribuição de água, energia, redes de esgoto.

### 2.3 – Teoria da Econômica dos Custos de Transação (ECT)

A ECT surgiu inicialmente através de questionamentos feitos por Ronald Coase em relação à OI. Estas questões deram origem a esta nova linha de pesquisas conhecidas por ECT. Na verdade estas duas teorias, OI e ECT, estão inseridas num campo de estudo mais amplo definido como Nova Economia Institucional (NEI).

Na concepção de Coase, a distribuição ótima das atividades e das funções entre firmas era tida como variáveis endógenas e que interagiam na definição de estruturas de mercado. Mais tarde, Oliver Williamson tornou-se um defensor das idéias de Coase e introduziu a concepção de que as estruturas de mercado são definidas com base na eficiência de mercado, contrapondo a OI na qual a estrutura era definida pelo poder de mercado.

A ECT utiliza como pressupostos comportamentais básicos:

- a) a racionalidade limitada dos agentes – significa que a capacidade humana para formular e resolver problemas complexos é limitada (DOUMA, 1998);
- b) o *oportunismo*: na visão de Williamson (*apud*. DOUMA, *op. cit.*) as pessoas são apenas limitadamente racionais como também apresentam comportamento oportunístico, ou seja, agem em busca do próprio interesse, enganando e promovendo autodesconfiança;

Os custos de transação de uma operação dependem de três dimensões críticas:

- a) *incerteza*: a racionalidade limitada é um problema apenas quando a transação é realizada em um ambiente de incerteza (DOUMA, *et al, loc.cit.*). Para North (*apud*. FARINA, *et al, 1997*), incerteza corresponde efetivamente ao desconhecimento dos possíveis eventos futuros, implicando na impossibilidade de definição de uma distribuição de probabilidades;
- b) *frequência* – a repetição de uma mesma espécie de transação é um dos elementos relevantes para a escolha da estrutura de governança adequada a esta transação. A importância dessa dimensão manifesta-se em dois aspectos: 1) diluição dos custos de adoção de um mecanismo complexo entre várias transações; e, 2) possibilidade de construção de reputação por parte dos agentes envolvidos;
- c) *especificidade de ativos* - ativos específicos são aqueles que não podem ser reempregados, a não ser com perdas de valor. Essa característica, aliada ao pressuposto de oportunismo e a forma incompleta como os contratos são elaborados, torna o investimento nestes ativos sujeitos a riscos e problemas de adaptação, gerando custos de transação (FARINA, *et al, 1997*).

### 3 – Teoria dos Jogos

Desenvolvida inicialmente por Johannes Von Neumann e Oskar Morgenstern, a Teoria dos Jogos tratava de analisar questões econômicas, entre outras, com base no comportamento dos jogos, verificando as estratégias possíveis de serem adotadas pelos jogadores, as regras do respectivo jogo e os resultados que poderiam ser obtidos aplicando-se as diferentes combinações de estratégias possíveis.

De maneira particular, Von Neumann e Morgenstern estudaram os jogos competitivos onde a disputa se dava entre dois jogadores, sendo que para jogos com mais de dois jogadores, não haveria uma solução sem que houvesse um comportamento cooperativo entre os jogadores. Mais tarde, John Nash desenvolveu estudo contradizendo esta afirmação e demonstrando matematicamente a existência de equilíbrio em jogos com “n” jogadores e com o uso de estratégias não-cooperativas entre eles (NASH, 1950).

Os jogos cooperativos permitem aos jogadores acertar acordos e os jogadores podem formar alianças, enquanto os jogos não-cooperativos não permitem acordos de compromissos nem alianças. Assim, nos jogos não-cooperativos o resultado obtido pelos jogadores nem sempre será o melhor para ambos. Um exemplo disso é o jogo do “Dilema dos Prisioneiros” no qual a falta de comunicação e estabelecimento de acordo entre os jogadores acaba por lhes impor um maior tempo de prisão, sendo que este tempo poderia ser minimizado se ambos chegassem a um acordo.

Os tipos de jogos desenvolvidos dentro da Teoria dos Jogos podem ser: *de soma zero*, quando um jogador ganha exatamente a mesma quantidade perdida pelo outro jogador, encontra-se associado a mercados maduros; *soma positiva*, com o passar do tempo o ganho total aumenta e é possível que cada jogador aumente seus benefícios através do jogo, de forma que todos os jogadores podem aumentar seus ganhos. Encontra-se associado a mercados em crescimento; *soma negativa*, o valor dos ganhos diminui ao longo do tempo, de maneira que um jogador só mantém seu ganho se outro jogador perder, sua associação é feita aos mercados declinantes. Um outro tipo de jogo considerado por Nielsen (1998) é *mudança para soma positiva*, o qual é caracterizado pelas mudanças realizadas pelas firmas transformando mercados de *soma negativa* ou *soma zero*.

Parece não haver dúvidas de que jogos do tipo *de soma positiva* são os melhores a serem adotados pelos jogadores na vida real. Contudo, de acordo com as observações de Nielsen (*op. cit.*), as organizações praticam muito mais jogos do tipo *soma zero* ou *soma negativa*, que também está associado a mercados em crescimento. A questão proposta por ele neste caso é: qual tipo de estratégia pode transformar jogos de *soma zero* ou de *soma negativa* em jogos de *soma positiva*?

#### 4 – Estratégias Cooperativas

Conforme descrito anteriormente, as estratégias mais frequentes são do tipo competitiva e não cooperativas. Todavia, as recentes mudanças mercadológicas provocadas pela globalização, principalmente, têm forçado as empresas a reverem seus focos estratégicos e muitas ações cooperativas têm surgido como forma de ajustar as empresas a este novo ambiente e, em consequência, garantir a sobrevivência das mesmas. Parece que aos poucos as empresas vêm se dando conta de as estratégias cooperativas resultam em soma positiva nos jogos dos negócios em que atuam.

A própria literatura relativa a estratégias possui maior número de estudos e trabalhos publicados se referindo a estratégias competitivas do que as sobre estratégias cooperativas. Destacando-se no estudo de estratégias competitivas Michael Porter. Quando se analisam as características das dez escolas de estratégias definidas por Mintzberg, *et al* (2000), não é difícil perceber que a grande maioria, para não dizer todas, apresenta fortes características de ações de caráter competitivo, e não cooperativo. Talvez a mais próxima da abordagem de cooperação no desenvolvimento de estratégias seja a “escola do poder” a qual caracteriza a formação de estratégia “como um processo aberto de influência, enfatizando o uso do poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses”.

Mantendo a atenção em alguns detalhes destacados por Mintzberg, *et al* (*op. cit.*), pode-se destacar o “poder micro” como sendo aquele poder geralmente interno às organizações, e fortemente baseado na estrutura hierárquica das organizações, como forma de persuadir ou barganhar para obter vantagens. O “poder macro” encontra-se mais voltado as relações das organizações com o ambiente, visando seu bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, o que geralmente origina várias espécies de redes e alianças.

Entre os dois ambientes de poder acima citados, o poder macro possui maior relação com o caso em estudo e convêm citar quais tipos de estratégias cooperativas podem ser elaboradas nesta relação empresa/ambiente. Neste sentido, não apenas Mintzberg, *et alii* (*op. cit.*), mas também Batalha e Silva (2001), estes mais direcionados ao agronegócio, citam como exemplos de estratégias cooperativas as redes, estratégias coletivas, alianças estratégicas, empreendimentos conjuntos e terceirização estratégica. As “redes” dizem respeito à amplitude e profundidade das relações mantidas por uma empresa com um conjunto de agentes e organizações. As “estratégias coletivas” são as estratégias formadas de maneira conjunta entre os membros de uma rede. “Alianças estratégicas” são definidas por arranjos cooperativos entre organizações, por exemplo, quando ocorre a partilha de alguma competência como P&D, por exemplo. Os “empreendimentos conjuntos” são alianças nas quais os parceiros assumem posição acionária em novos negócios que criam. Nesta mesma linha existem os “acordos cooperativos” que são cooperações não acionárias, tais como contratos de longo prazo, licenciamento e franquias. As “terceirizações estratégicas” são

aquelas contratações de competências as quais tornam-se mais eficientes para a empresa contratar do que fazer internamente.

Nielsen (*loc. cit.*) define quatro estratégias cooperativas interorganizacionais, ou seja, dentro da abrangência de poder macro, embora reconheça que elas estejam igualmente presentes dentro das organizações. Tais estratégias cooperativas são:

a) *Pool strategy*, traz benefícios entre as organizações desde que reduza duplicações e redundâncias, podendo auxiliar também no acúmulo de recursos necessários para chegar a um limite onde economias de escala possam ser obtidas;

b) *Exchange strategy*, também pode ser uma estratégia cooperativa que traga benefícios às organizações através da troca de serviços especializados, de tal forma que as organizações desempenhem as atividades de sua especialidade prestando seus serviços a outras organizações em troca de serviços de especialidade daquelas;

c) *De-escalate*, pode ser uma estratégia cooperativa eficiente e eficaz entre organizações, onde dois jogadores reduzem ou eliminam os ataques realizados entre ambos, aumentando o bem-estar entre eles/organizações;

Tabela 1 – Classificação das estratégias cooperativas

Estratégias	Tipos de Jogos/Mercados			
	Soma - / Declinante	Soma 0 / Maduro	Soma + / Crescimento	Mudança para soma + / Crescimento
<i>Pool</i>	Keidanren-MITI Lincoln-Sudbury	Life insurance information United Way	Intelsat SPC	Ocean Spray NCCE
<i>Exchange</i>	U.S.-Brazil Steel U.S.-Mexico Oil/\$	GM-Toyota HCHP-Hospitals	IBM-Rolm AE-Shearson	Japan-China Trade Internacional Telephone
<i>De-escalate</i>	Anti-dumping treaty U.S.-Soviet SALT	Electrical Fixing CEFIC	Price IBM-Hitachi Spying Matsushita-VCR	GATT UAW-Chrysler
<i>Contingency</i>	Trigger prices OPEC	NSC-NTA UIDC-Perini	MCC Biotech-Chemical	Newstock joint marketmaking Joint Currency trading

Fonte: NIELSEN (1988).

d) *Contingency strategy*, as organizações concordam em cooperar de maneira específica no presente e no futuro de maneira condicionada a como os eventos irão ocorrer. Este tipo de estratégia pode permitir às organizações tornarem os outros tipos de estratégias mais eficazes e eficientes quando as organizações não dispõem de habilidades confiáveis para prever o futuro. As organizações podem fazer acordos e se beneficiar quanto à insegurança em relação aos eventos futuros que podem diferir em relação às suas expectativas concordando em cooperar e compensar um ao outro de maneiras diferentes, de acordo de como os eventos futuros acontecerem.

## 5 – Métodos e procedimentos

Trata-se de um estudo de caso (YIN, 2001). Para investigar como as teorias aqui propostas dão suporte à estratégia cooperativa entre Sadia e Perdigão de formar uma *trading* visando a exportação de seus produtos, utilizou-se dados secundários obtidos junto a relatórios das duas organizações, sites das duas organizações e artigos de jornais. A partir desses dados, buscou-se evidenciar que particularidades poderiam estar vinculadas às teorias aqui utilizadas para justificar a estratégia cooperativa.

Assim, ao evidenciar um fato marcante na trajetória das empresas e na criação da cooperação entre elas, buscou-se estabelecer uma relação desse com as teorias. Buscou-se, portanto, verificar se as ações desempenhadas podem ser explicadas pelas teorias escolhidas.



## 6 – Sadia + Perdigão = BRF

A produção brasileira de carnes ocupa lugar de destaque na formação do PIB do país, principalmente as carnes de aves, suínos e bovinos. Além da participação expressiva no mercado interno, o Brasil tem se consolidado como um dos maiores exportadores destas carnes para os mais diversos países. Beneficiado, principalmente, por um custo inferior de produção e a alta capacidade técnica e sanitária com a qual as indústrias brasileiras produzem, as carnes brasileiras tornaram-se extremamente competitivas em preços e qualidade no mercado mundial.

A Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne Suína – ABIPECS, por exemplo, possui vinte e sete empresas associadas, o que demonstra um número de empresas relativamente grande no mercado. Quantidade similar de empresas compõem a Associação Brasileira dos Exportadores de Frango – ABEF, onde muitas das empresas exportadoras de carne suína também estão presentes por produzirem e exportarem os dois tipos de carne. No entanto, em sua maioria as empresas brasileiras são de pequeno/médio porte e enfrentam dificuldades em atuar no mercado externo de forma isolada.

Dentre as empresas que atuam na produção de carne de frango e suínos, a Sadia e a Perdigão ocupam o primeiro e segundo lugar, respectivamente, em termos de volume total produzido. A Sadia S.A. possui mais de 55 anos de história de sólido crescimento e expansão, exportando para mais de 50 diferentes países e com escritórios de vendas em Milão, Dubai, Tóquio e Beijing. A atuação no mercado externo surgiu no início dos anos 70 com o objetivo de atender os mercados da Europa e Leste Europeu. Obteve um crescimento de mais de 23% em seu faturamento no ano de 2000, chegando a mais de R\$ 4 bilhões. Em 1985, a Sadia tornou-se a maior exportadora brasileira de frangos para o mercado japonês. O crescimento atual tem sido viabilizado pela estratégia de introdução de novos produtos no mercado, bem como pela diversificação dos produtos oferecidos aos consumidores. Nos últimos dois anos, a empresa lançou mais de 70 novos produtos no mercado, incluindo pizzas, massas e pratos rápidos. No início dos anos 90, a Sadia possuía 22 empresas e 24 fábricas, sendo que no decorrer da década de 90 a empresa continuou seu processo de expansão e crescimento. Em 2000, o faturamento da empresa aumentou 23% e em valores absolutos superou a cifra de R\$4 bilhões (HARRIS, 2001).

A Perdigão, por sua vez, iniciou suas atividades em 1934, no oeste do estado de Santa Catarina através do abate de suínos. Ao longo dos seus 67 anos de existência, diversificou suas atividades, a exemplo da Sadia. Contudo, a fase mais marcante do processo de diversificação se deu na década de 80, quando a empresa adquiriu diversas outras unidades produtivas e negócios voltados para outras áreas que não as de alimentos, como por exemplo, áreas de comunicação e transportes aéreos. Na metade da década de 90, a empresa trocou de proprietários e um foi dado um novo impulso em termos de expansão, porém agora de forma mais concentrada na produção de alimentos. Neste sentido, o mais recente projeto em implantação, por parte da Perdigão, tem sido o “Projeto Buriti” na Região de Rio Verde no estado de Goiás, onde a empresa está instalando um novo parque fabril para a produção de frangos, suínos e produtos industrializados. Nos últimos dois anos, as estratégias da Perdigão e da Sadia têm estado bastante próximas, buscando diversificar as linhas de produtos disponibilizadas aos consumidores com a inclusão de pizzas, massas, pratos prontos e sobremesas ([www.perdigao.com.br](http://www.perdigao.com.br)). A Perdigão possui escritórios comerciais em Bologna, na Itália e, recentemente, lançou a marca “Perdix” voltada para o mercado externo. Em 2000, o faturamento da Perdigão cresceu mais de 35%, passando de R\$1,4 bilhões em 1999 para R\$1,9 bilhões em 2000, sendo que neste faturamento as exportações tiveram importante participação com um aumento de 98% entre 1999 e 2000 (HARRIS, *op. cit.*).

Estas duas empresas são fortes concorrentes no mercado interno brasileiro e em alguns mercados do exterior, onde já possuem uma posição relativamente consolidada de participação. No entanto, a oportunidade percebida de expandir as vendas para mercados em franco crescimento em termos de consumo e nos quais as empresas não possuem grande inserção levaram a Sadia e a Perdigão a adotarem uma estratégia cooperativa visando facilitar o acesso a tais mercados.

### Quadro 1 – Dados comparativos entre Sadia e Perdigão

	<b>SADIA</b>	<b>PERDIGÃO</b>
<b>Fundação</b>	1945 por Atílio Fontana, no oeste catarinense	1934 pelas famílias Ponzoni e Brandalise, no meio-oeste catarinense
<b>Atividade</b>	Agroindústria	Agroindústria
<b>Principais Produtos</b>	Derivados de carnes suína, bovina e de aves	Derivados de carnes suína, bovina e de aves
<b>Especialização</b>	Alimentos preparados fora do lar	Alimentos preparados fora do lar
<b>Controladores</b>	Família Fontana	<i>Pool</i> de fundos de pensão adquiriu controle em 1994
<b>Número de Funcionários</b>	28.800	14.000
<b>Número de Filiais</b>	19 comerciais no Brasil, 3 centros de distribuição na Argentina, Uruguai e Chile e 3 escritórios comerciais (Itália, Dubai e Japão)	14 para vendas, 5 de armazenagem
<b>Posição no Ranking</b>	1 <sup>a</sup> na Agroindústria	2 <sup>a</sup> na Agroindústria
<b>Faturamento em 2000</b>	R\$ 3,258 bilhões	R\$ 631,06 milhões
<b>Exportações em 2000</b>	US\$ 384,66 milhões	US\$ 62,6 milhões

Fonte: DIANNI (2001)

O resultado desta aliança estratégica foi a criação de uma *trading* denominada *BRF* (*Brazilian Food*) *Trading Company* uma empresa que atuará exclusivamente no mercado externo. Neste sentido, a BRF terá como foco principal os mercados da Rússia, Ucrânia e Belo-Rússia, além de buscar incrementar a participação no mercado de países como Egito, África do Sul, Angola, República Dominicana, Cuba, Irã, Iraque e Jordânia.

A BRF foi formada com igualdade de participação entre as partes, ou seja, tanto a Perdigão quanto a Sadia investiram montantes iguais de recursos para a constituição da nova empresa, a qual terá administração executiva independente. A expectativa é que a nova empresa duplique o faturamento com exportações para esses países já no primeiro ano de atuação, chegando a US\$ 150 milhões ao final do primeiro ano e US\$ 500 milhões ao longo dos próximos cinco anos.

Sadia e Perdigão esperam que suas experiências em exportação permitam a BRF aumentar significativamente a participação nos mercados do leste europeu. Assim, a BRF estaria criando uma importante vantagem competitiva, gerando aumento de produção e ganhos com a logística de distribuição devido as melhores condições de negociação em termos de transporte e também a melhor assistência às necessidades dos consumidores. Segundo o diretor executivo da BRF, Duncan Potter, “o Brasil tem capacidade de aumentar sua produção devido a grande produção de grãos, qualidade da mão-de-obra e a experiência na produção de alimentos. Estas características, associadas a freqüentes investimentos em tecnologia e aumentos de produção garantem a competitividade brasileira em todos os países ([www.perdigao.com.br](http://www.perdigao.com.br)).

O Brasil é o segundo maior exportador mundial de carne de frango, perdendo apenas para os Estados Unidos, e o quarto maior exportador de carne suína, ficando atrás do Canadá, Estados Unidos e Dinamarca (Anualpec, 2002). No entanto, o Brasil possui o custo de produção de aves e suínos mais baixos, o que lhe garante uma considerável vantagens competitiva. Mas este mercado é extremamente dinâmico e as empresas precisam estar atentas e buscar constantemente a redução de custos como forma de aumentar suas margens de ganhos e manter sua participação nos mercados. Assim, é importante gerenciar toda a cadeia, desde a produção até a comercialização, avaliando e implementando medidas que possibilitem otimizar os recursos disponíveis. Muitas vezes, o custo de produção baixo não garante a competitividade no preço final devido a outros fatores, como logística, por exemplo. E neste aspecto as empresas brasileiras podem ter sérias dificuldades em

relação às empresas de outros países concorrentes, entre elas podemos citar a localização geográfica e logística portuária.

Outro fator que poderá afetar diretamente a sobrevivência das empresas brasileiras, tanto no mercado local quanto internacional é entrada de empresas de capital estrangeiro no território nacional. Atraídas por fatores favoráveis, já citados anteriormente, algumas empresas de grande porte e com mercados relativamente amplos, como é o caso da francesa Doux, têm sido atraídas a investirem no Brasil e tal fato poderá representar uma séria ameaça às empresas locais.

Neste contexto, convém às empresas brasileiras um comportamento menos competitivo entre si para atuarem no mercado externo, visando obter maior poder de competição com empresas de outros países na disputa por mercados similares.

## **7 – Resultados**

Seguindo a ordem de apresentação das teorias nos tópicos iniciais deste artigo, tem-se o paradigma Estrutura-Condução-Desempenho. As relações de causalidade entre os três elementos componentes deste paradigma podem ser claramente percebidas no caso em estudo. Cabe destacar que a crítica realizada com relação ao caráter estático atribuído a estrutura, considerando-a como dada, recebe aqui uma espécie de ratificação.

Ao analisar a estrutura do mercado no qual Sadia e Perdigão encontram-se inseridas, pode-se dizer que esta também é definida pela própria condução destas neste mercado. Também podemos dizer que a condução ora adotada pode estar sendo influenciada pelo desempenho que estas empresas estão obtendo no mercado, ou em razão da estrutura competitiva que acaba forçando uma condução cooperativa como forma de obter melhor desempenho. Contudo, o que se sugere é que a condução neste caso está sendo influenciada mais fortemente pela estrutura a qual se apresenta para as empresas, uma vez que existe a ameaça de uma concentração maior da produção gerada pela entrada de empresas estrangeiras no Brasil.

No escopo da Teoria da Organização Industrial cabe destacar que, conforme teoria defende, a necessidade de definir o mercado relevante do estudo. Neste caso, o mercado relevante encontra-se bem definido, tanto na esfera geográfica quanto do produto. O mercado geográfico é composto por alguns países, citados no tópico anterior, nos quais as empresas buscarão implementar sua participação. Igualmente bem definidos estão os produtos que compõem o mercado em questão, representados pelas carnes de suínos e frangos que competem em qualidade e preço.

A estratégia adotada também encontra suporte na OI no que diz respeito às questões de ganhos de escala e escopo. Sem dúvida são dois ganhos a serem obtidos, tanto pela Sadia quanto pela Perdigão, através da possibilidade de incrementar sua produção gerando um ganho de escala e o uso de canais e estrutura de comercialização conjunta o que lhes permitirá obter ganhos de escopo. Como a própria OI defende, estes ganhos permitem as empresas sua manutenção ou sobrevivência em um ambiente competitivo.

Num mercado competitivo esta estratégia cooperativa pode eliminar barreiras à entrada ou de mobilidade tanto para Perdigão quanto Sadia, provocada por outras empresas já instaladas e com alguma vantagem neste mercado. Além de possibilitar que, através da BRF, sejam criadas estas mesmas barreiras para outras empresas menos estruturadas as quais queiram entrar neste mercado.

No campo da Teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT), cabe destacar a questão relativa à incerteza como principal fator presente na formação desta nova empresa, já que os riscos de um possível insucesso podem ser compartilhados. Outro ponto bastante presente é a possibilidade de uma alta frequência de operações a serem realizadas por esta nova empresa o que irá inevitavelmente conduzir a uma redução dos custos de transação. A ECT está muito aplicada aos processos internos das empresas através das operações baseadas na integração vertical dos processos produtivos, o que colabora para a redução dos custos de transação ao longo da cadeia produtiva.

A criação da BRF também tem suporte teórico na Teoria dos Jogos e Estratégias Cooperativas. Na junção dessas duas teorias, pretende-se posicionar a BRF, na tabela apresentada por Nielsen, na qual este autor relaciona os tipos de jogos com as estratégias cooperativas.

A justificativa para se posicionar a BRF como sendo uma estratégia cooperativa do tipo *Pool* associada a um jogo de soma positiva é baseada no fato de que a estratégia cooperativa do tipo *Pool* permitirá as empresas reduzirem duplicações dos canais de comercialização; além de torná-los mais eficientes, uma vez que não sendo adotada esta estratégia cada empresa necessitaria implementar seu próprio canal de comercialização, e também o conhecimento associado das duas empresas tenderá a conferir maior eficiência ao processo. Ao definir em que tipo de estratégia cooperativa a criação da BRF se enquadra, através das definições de Mintzberg, conclui-se que se trata de um “empreendimento cooperativo”, visto que foi criado um novo ativo com a participação acionária das duas empresas. Muito embora seja comum denominar esta mesma estratégia de aliança cooperativa.

Quanto ao *jogo de soma +/-mercado em crescimento*, entende-se que o mercado relevante definido pelas empresas possui um potencial de crescimento relativamente elevado, uma vez que compreende países como a Rússia o qual é um dos principais importadores brasileiros, mas que ainda poderá ampliar significativamente as compras destas carnes. Além da Rússia, outros países definidos como alvos imediatos apresentam possibilidades de crescimento, delimitando um mercado que está longe de um ponto de saturação.

**Tabela 2 – BRF baseada na Teoria dos Jogos e Estratégias Cooperativas**

Estratégias	Tipos de Jogos/Mercados			
	Soma - / Declinante	Soma 0 / Maduro	Soma + / Crescimento	Mudança para soma + / Crescimento
<i>Pool</i>			<b>Brazilian (BRF) Company</b>	<b>Food Trading</b>
<i>Exchange</i>				
<i>De-escalate</i>				
<i>Contingency</i>				

Fonte: Adaptado de Nielsen (1988).

O *jogo de soma +* representa a situação na qual ambos os jogadores ganham e esta parece ser a tendência no caso da Perdigão e da Sadia que adotando esta estratégia cooperativa, unem forças para enfrentar um mercado promissor ao mesmo tempo em que reduzem seus custos e podem aumentar sua margem de lucratividade.

## 8 – Comentários Finais

Ao concluir este estudo especulativo, e de certa forma superficial, acerca do suporte teórico existente na literatura para a adoção de uma estratégia cooperativa como esta realizada entre Sadia e Perdigão e da qual resultou a formação de uma nova empresa, percebe-se que todas as teorias aqui abordadas apresentam certo grau de aplicação. Algumas mais fortemente presentes, outras menos.

A abordagem mais constante na literatura de assuntos referentes a estratégias competitivas, principalmente trabalhos realizados por Porter, tiveram seu momento de aplicação na rotina das empresas em períodos em que a competitividade entre empresas era tida como vital para a sobrevivência das mesmas.

A competição progressiva determinou um limite de auto-sobrevivência para as empresas, e em anos mais recentes, a competição passa necessariamente pela cooperação. Inúmeros casos de

estratégias cooperativas (com objetivo competitivo) são deflagrados a cada dia por diferentes empresas, em diferentes países. Este processo tem sido acelerado pelas mudanças ambientais e de cunho institucional, principalmente com abertura de mercados e formação de blocos econômicos.

Diante disso, o que percebemos é que as teorias que tratam da estrutura-conduto-desempenho encontram-se enredadas numa dinamicidade cada vez maior, na qual torna-se difícil definir com clareza qual a causa da conduta das empresas e qual seus efeitos. Assim, a causalidade entre estrutura-conduta-desempenho se aplica fortemente no estudo realizado. Uma questão a ser colocada é até que ponto a estrutura do ambiente interno poderá ser afetado pela conduta destas empresas no ambiente externo? Parece que o mercado relevante de atuação da BRF poderá dotar as empresas de ganhos e certos poderes de mercado a ponto de interferir na estrutura interna.

Talvez a teoria que melhor suporte tenha dado, dentre aquelas as quais optamos, seja a OI com as questões relativas a economias de escala e escopo, bem como barreiras à entrada e mobilidade. De fato, é na obtenção destes ganhos que parece estar focada a visão das empresas para a adoção de tal estratégia.

A Teoria dos Jogos associada à Teoria de Estratégias Cooperativas, conforme o trabalho de Nielsen, permitiu posicionar a decisão das empresas de acordo com as características do acordo realizado e seus ganhos de acordo com o mercado no qual irão atuar. A percepção pouco atenta de que jogos devem ser necessariamente competitivos pode causar perdas, uma vez que a cooperação pode estabelecer jogos em que ambos os jogadores ganham.

O fato de não se terem dados posteriores à implantação da BRF não permitem avaliar se as metas propostas estão sendo atingidas. Assim, pode-se concluir que a estratégia cooperativa aqui estudada tem amplo suporte teórico até a fase de elaboração e implementação uma vez que os resultados são desconhecidos.

Outra conclusão que submetida à avaliação é de que as teorias que tratam das formas como as empresas agem buscando se adaptar a um ambiente e nele obter um desempenho que lhes permitam sobreviver, satisfazem o processo aqui estudado, principalmente as teorias mais atuais que tratam da influência dinâmica da estrutura, da conduta e do desempenho. No campo das teorias da cooperação, as ações são mais restritas, já que esta forma de competição, embora venha sendo utilizada em larga escala, é um fenômeno relativamente recente.

## Referências Bibliográficas

ABEF – Associação Brasileira dos Exportadores de Frango. Site: [www.abef.com.br](http://www.abef.com.br).

ABIPECS – Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne Suína. Site: [www.abipecs.com.br](http://www.abipecs.com.br).

ANUALPEC 2002. Anuário Estatístico Agropecuário 2002. FNP Consultoria e Agroinformativos, 2002.

BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andréa Lago da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DIANNI, Cláudia. Sadia e Perdigão unem-se para exportar mais. **Jornal o Estado de São Paulo**, São Paulo, 26 abr. 2001. Caderno de Economia. Disponível no site: [www.estado.estadao.com.br/editorias/2001/04/26/eco411.htm](http://www.estado.estadao.com.br/editorias/2001/04/26/eco411.htm)

DOUMA, Sytse; SCHREUDER, Heln. **Economic approaches to organizations**. Prentice Hall Europe, 1998.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido. Organização industrial no agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (Orgs.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido; AZEVEDO, Paulo F. de.; SAES, Maria Sylvia M. Competitividade, Mercado, Estado e Organizações. São Paulo: Singular, 1997.

**FERGUSON, Paul R.; FERGUSON, Glenys J. Industrial economics: issues and perspectives. 2 ed. London: The Macmillan Press, 1994.**

HARRIS, Chris. Leading the Brazilian export drive. Disponível no site: [www.meatnews.com](http://www.meatnews.com).

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NASH, John F. Non-cooperative Games. Princeton University, 1950. (Tese. Disponível no site: [www.princeton.edu](http://www.princeton.edu)).

NIELSEN, Richard P. Cooperative Strategy. **Strategic Management Journal**. Vol. 9, 475-492, 1988.

PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S.A. Site: [www.perdigao.com.br](http://www.perdigao.com.br).

SADIA S.A. Site: [www.sadia.com.br](http://www.sadia.com.br).

YIN, Robert K. **Estudos de Caso: Planejamento e Métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.