



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



## **CARACTERÍSTICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA EXPORTADORA DE FRANGO DE CORTE DE MATO GROSSO DO SUL.**

**DARIO OLIVEIRA LIMA; SILVIO SILVESTRE BARCZSZ; LEIDY DIANA SOUZA  
DE OLIVEIRA;**

**UFMS**

**CAMPO GRANDE - MS - BRASIL**

**dolima@nin.ufms.br**

**APRESENTAÇÃO ORAL**

**Comércio Internacional**

## **CARACTERÍSTICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA EXPORTADORA DE FRANGO DE CORTE DE MATO GROSSO DO SUL.**

**Grupo de Pesquisa: 3 - Comércio Internacional.**

**Resumo:** A internacionalização é um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem. O sistema agroindustrial exportador de frango de corte brasileiro adquiriu o *status* de maior exportador mundial desta *commodity* e o terceiro maior produtor mundial. Essa posição se deve a diversos fatores, entre eles: a utilização de novas tecnologias, tanto na produção como no manejo; melhoria da qualidade sanitária; e grande disponibilidade de insumos (mão-de-obra e grãos a baixo custo). A atividade apresenta um elevado dinamismo e importância econômica e social para o país. O objetivo deste estudo é caracterizar o perfil da internacionalização da agroindústria exportadora de frango de corte de Mato Grosso do Sul após 1990, utilizando como arcabouço teórico o modelo de internacionalização de empresas de Kraus (2000). Foi adotada metodologia qualitativa, com base no estudo de casos múltiplos. Buscou entender e classificar as empresas agroexportadoras do estado dentro do processo de internacionalização. Os resultados revelam que as empresas existentes no estado são oriundas de outras regiões do país e do mundo e estão situadas nas duas primeiras etapas do modelo de internacionalização: pré-envolvimento e envolvimento passivo, sendo que a maior parte dos produtos exportados possui baixo valor agregado. São apresentadas, ainda, as contribuições do estudo.

**Palavras-chave:** comércio internacional, avicultura, carne, tecnologia.

Abstract

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

The internationalization is a process growing and continued of involvement of an enterprise in the operations with other countries out of his base of origin. The system agroindustrial exporting of chicken of Brazilian cut acquired the status of the biggest world-wide exporter of this commodity and the third biggest world-wide producer. This position is due to several factors, between them: the use of new technologies, both in the production and in the handling; improvement of the sanitary quality; and great availability of inputs (labour and grains to low cost). The activity presents an elevated dynamiting and economical social importance for the country. The objective of this study is to characterize the profile of the internationalization of the exporting agroindustry of chicken of cut of Mato Grosso do Sul after 1990, using like theoretical reference Kraus (2000) enterprises internationalization model. Qualitative methodology was adopted, with basis of the study of multiple cases. It looked for opinion and to describe the agroexporters enterprises as the state inside the process of internationalization. The results show that the existent enterprises in the state are originating from other regions of the country and from the world and are situated in the first two stages of the model of internationalization: preliminary involvement and passive involvement, being that most of the exported products have low increase value. The contributions of the study are presented, still.

**Key Words: International commerce, aviculture, Meat, Technology.**

## 1. INTRODUÇÃO

O Brasil passa a ter uma participação mais intensa no contexto internacional a partir do início dos anos 1990, no governo Collor, que abriu a economia brasileira, inserindo as empresas nacionais em novos contextos competitivos globais (SOUZA, 1999). As reformas que a economia brasileira vem passando, não só econômicas, mas, também, institucionais, vão ao encontro do novo padrão de expansão da economia mundial. Neste contexto, as empresas são incluídas em um novo modelo econômico de comércio internacional, que exige especialização crescente e contínua da competitividade na atividade por elas desenvolvidas. Todavia, são necessários estudos que avaliem o nível de eficiência dos sistemas nacionais mais expostos ao mercado internacional, como é o caso do agronegócio da carne frango de corte.

O agronegócio, segundo Cortes (2005), é o setor de maior crescimento e potencial de expansão na conjuntura agropecuária das economias latino-americanas e, principalmente, do Brasil. São atividades econômicas sujeitas à forte concorrência em nível internacional. As exportações do agronegócio brasileiro, no ano de 2007, apresentaram uma taxa de crescimento de 18,2%, representando 36,4% do total das exportações brasileiras. A participação do agronegócio nas exportações parece indicar alta competitividade das cadeias agroindustriais, mesmo tendo de enfrentar um forte protecionismo exercido por países desenvolvidos (barreiras tarifárias e não-tarifárias). A maior contribuição para a expansão das exportações do agronegócio no ano de 2007 foi dada pelo setor de carnes, cujas vendas externas cresceram 30,7%, passando de US\$ 8,6 bilhões, em 2006, para US\$ 11,3 bilhões, em 2007. Os produtos de maior participação foram: carne de frango, com US\$ 4,62 bilhões (40,9%), registrando um aumento de 44,2% em comparação ao ano anterior; carne bovina, US\$ 4,43 bilhões (39,2%); e carne suína, US\$ 1,16 bilhão (10,3%) (MAPA, 2008a).



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Em 2007 o Brasil se destacou como o maior exportador mundial de carne de frango, *status* mantido desde 2004, seguido pelos norte-americanos, representando 41,93% das exportações mundiais, além de ser o terceiro maior produtor mundial, com 15,54% da produção, logo atrás da China. Deste total, 35,50% são de frango inteiro, 56% de cortes, 3,78% carne salgada e somente 4,73% industrializados (MAPA, 2008a), demonstrando que dentre as cadeias de proteína animal do Brasil, a da carne de frango é uma das que apresenta melhor desempenho competitivo no mercado mundial. No entanto, os dados sobre as exportações evidenciam que a maior parte das exportações ainda é de produtos de baixo valor agregado.

No final dos anos 1990 começa a ocorrer no país um movimento de concentração econômica na cadeia avícola, via aquisições de empresas concorrentes. Mais recentemente – a partir de 2003 – verifica-se esse mesmo processo na cadeia de carne bovina. É nesse período que aparecem no mercado produtos de maior valor agregado, como consequência de uma forte demanda tanto do mercado interno como do externo. Dentro deste contexto, o presente estudo teve como propósito, responder a seguinte questão de pesquisa: “*Quais são as características da internacionalização da agroindústria exportadora de frango de corte de Mato Grosso do Sul?*”.

Esse trabalho busca caracterizar as estratégias e práticas adotadas dentro do comércio internacional, no que se refere ao frango de corte, contribuindo para um melhor entendimento do processo de internacionalização da agroindústria exportadora de Mato Grosso do Sul (MS). Do ponto de vista acadêmico, a contribuição se dá na aplicação do modelo de Kraus (2000) numa cadeia o agronegócio brasileiro. Outra contribuição é a discussão sobre o processo de internacionalização dessas empresas, que servirá subsídio para a formulação de políticas públicas voltadas para o fortalecimento do setor. Isso não impede uma possível (re)avaliação da renúncia fiscal concedida pelo estado brasileiro, sobretudo pelas unidades da federação, que reduz a receita pública em benefício da produção privada.

A revisão mostra diversos trabalhos sobre o frango de corte com foco no Brasil e em MS, destacando Rodrigues (2008), Silva (2007), Bueno (2007), Cortes (2005), Michels *et al.* (2004), Zylbersztajn (2000), Zylbersztajn e Farina (1999), Batalha e Silva (1999), Costa (1999) e Souza (1999). No entanto, nenhum deles aborda questões relacionadas ao processo de internacionalização. Já os trabalhos que tratam sobre internacionalização, como o de Versiani (2006), Schmitt *et al.* (2006), Forte e Sette (2005), Kraus (2000), Welch e Luostarinen (1988) não contemplam a avicultura de corte. Neste sentido, o presente estudo busca preencher essa lacuna no aprofundamento em relação a MS. Neste sentido, esse artigo tem como objetivo caracterizar o processo de internacionalização da agroindústria exportadora de frango de corte de Mato Grosso do Sul a partir da década de 1990.

## 2. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Welch e Luostarinen (1988, p.34-64) conceituam o processo de internacionalização das empresas como um envolvimento crescente das mesmas em operações no mercado externo. Para Versiani (2006) internacionalização é o movimento de expansão da economia pelo envolvimento das empresas em atividades além de seu país de origem, visando à construção da vantagem competitiva focada na ampliação de alcance geográfico. De acordo



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



com Leite (2007) devido ao aumento de intensidade da rivalidade da concorrência, a internacionalização tornou-se uma estratégia para o fortalecimento de empresas.

Forte e Sette (2005) constataram que, em seus negócios internacionais, as empresas usam diferentes estratégias e em diferentes níveis, quais sejam: exportação indireta (fazendo uso de *tradings*, por exemplo); exportação direta; licenças e franquias; *joint ventures*; criação de novas unidades de operação em outros países ou aquisições.

No âmbito acadêmico, o termo “internacionalização de empresas” vem ganhando lugar de destaque em diversas pesquisas sobre o assunto, tendo duas grandes correntes teóricas: uma com foco econômico estudado pelas Ciências Econômicas e a outra de caráter comportamental no âmbito das Ciências da Administração. Os estudos sobre internacionalização de empresas nas Ciências Econômicas, cuja análise focaliza os custos de transação, internalização, localização e vantagem monopolista, tiveram origem nos trabalhos dos economistas: Adam Smith, em 1776, com a Teoria da Vantagem Absoluta, em sua obra "A Riqueza das Nações", editada em 1776; pelo inglês David Ricardo, que em 1817 formulou a Teoria da Vantagem Comparativa, também conhecida como Teoria dos Custos Comparativos; por Ohlin e Heckscher, que em 1950 tentaram explicar os padrões de comércio pela diferença dos fatores abundantes de produção (capital e trabalho) entre as nações; e por Linder, em 1961, com a idéia da similaridade de demanda (SCHMITT NETO; CORRÊA; CANCELLIER, 2006).

Nas Ciências da Administração, a internacionalização é estudada com ênfase em abordagens comportamentais do fenômeno internacionalização de empresas. São mais recentes que os estudos das Ciências Econômicas, tendo surgido na década de 1970, na Universidade de Uppsala, na Suécia, como uma linha de pesquisa em negócios internacionais separadas da economia (SCHMITT NETO *et Al Badiya al.*, 2006). No Brasil, os estudos se desenvolveram principalmente a partir da década de 1980. Entretanto, foi depois de 1992, com a abertura econômica proporcionada pelo governo Collor e com a conseqüente ampliação da participação das empresas brasileiras no comércio internacional, que os estudos sobre o assunto passaram a ser mais freqüentes. Porém, conforme apresenta Kraus (2000), estudos até então existentes no Brasil, não explicam, em sua totalidade, a realidade das empresas brasileiras, pois estão baseados em experiências de empresas multinacionais ou transnacionais internacionais. Nesse sentido, Kraus (2000) desenvolveu um modelo que contempla as realidades das empresas brasileiras, com base em suas experiências internacionais e bibliografias especializadas até então existentes.

### **Modelo de Kraus de internacionalização de empresas**

O modelo de internacionalização de empresa exportadora brasileira, desenvolvida por Kraus (2000) segue a abordagens comportamental nas Ciências da Administração. Foi construído com o intuito de representar a realidade da internacionalização das empresas produtoras exportadoras brasileiras. Para a construção deste modelo utilizou-se das perspectivas de Johanson e Vahlne, de 1977, baseando-se num primeiro momento, em trabalhos teórico-empíricos do autor<sup>1</sup> e, em um segundo momento, buscou-se revisar a

---

<sup>1</sup> Conforme Kraus (2000) seu modelo está baseado em suas experiências em outros trabalhos seus, como Kraus (1994) e em Kraus & Luciani (1998), além do seu acompanhamento empírico do Programa *America*



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



literatura especializada sobre internacionalização, onde se destacam os trabalhos de: Bilkey e Tesar, de 1977; Johanson e Vahlne, de 1977; Denis e Depelteau, de 1985; Christensen, de 1987; Loureiro e Santos, de 1991; Minervini, de 1991; Bonaccorsi, de 1992; Andersen, de 1993; Daemon, de 1993; e Buckley, 1996 (KRAUS, 2000).

O autor justifica que a concepção de um modelo com poder explicativo à realidade das empresas exportadoras brasileiras, encontra respaldo na evidência de que no Brasil a grande maioria das empresas internacionaliza-se mediante o desenvolvimento de exportações. Nesse sentido, Kraus (2000) formula seu modelo com base em quatro pressupostos: i) existência de etapas seqüências, sub-divididas em estágios; ii) existência de fatores que levam a empresa a passar de um estágio a outro; iii) são reduzidas as probabilidades de se saltar estágios ou etapas; iv) possibilidade de retrocesso ou ponto de ruptura, principalmente nos três primeiros estágios iniciais.

Em decorrência, o modelo de Kraus é dividido em quatro etapas seqüenciais: pré-envolvimento, envolvimento passivo, envolvimento ativo e envolvimento comprometido que mostram, de forma incremental, o comprometimento da empresa com as operações internacionais. Dentro de cada etapa, o modelo sugere a existência de diferentes estágios. A etapa do pré-envolvimento possui dois estágios: empresa produtora não exportadora e empresa pré-exportadora; neste primeiro estágio, a empresa produtora não exportadora desenvolve suas atividades totalmente no mercado interno. Neste momento, segundo Kraus (2000), as empresas que aqui se inserem, desenvolvem suas estratégias e ações voltadas para o mercado interno, procuram soluções para os seus problemas e expandem seu campo de atuação mercado procurando novos clientes em outras localidades, com comprometimento com o mercado interno. Os agentes internacionais e os importadores são, neste estágio, os maiores responsáveis por inserir a empresa no mercado externo.

A diferença de uma empresa não exportadora para uma pré-exportadora, segundo Kraus (2000), é que a empresa pré-exportadora acredita estar preparada para trabalhar com o mercado externo. Porém, segundo o autor, “isto não é suficiente para viabilizá-lo e conduzir a empresa ao próximo estágio de internacionalização, o de exportadora irregular”. Diante da falta de cultura exportadora das empresas brasileiras e de dificuldades e barreiras que as mesmas encontram, o fato de uma empresa cogitar e buscar, mesmo que de forma aventureira, novos mercados deve ser visto como algo positivo, um início para se adquirir conhecimento de novos mercados e adaptar a empresa a uma nova realidade.

Na etapa do Envolvimento Passivo, a empresa já desenvolve atividades exportadoras. Neste momento, a empresa já desenvolveu uma pequena estrutura, mesmo que muitas vezes isto ocorra de forma casual e sem planejamento, para atender um novo mercado e seus novos clientes. Kraus (2000) divide esta etapa em dois estágios: exportadora irregular e exportadora passiva. A exportadora irregular é a empresa produtora exportadora que realiza poucas operações de exportação, de forma não programada e, em muitos casos, os produtos são os mesmos vendidos no mercado doméstico brasileiro. De acordo com autor, existem três fatores que poderão atuar de forma isolada ou conjunta que fazem uma exportadora irregular a evoluir ao estágio de exportadora passiva: liderança organizacional forte; recursos humanos

---

*International Marketing (AIM Program, de 1998 a 1999), na California State University, Hayward, Estados Unidos.*



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



qualificados em comércio exterior; e agentes de compra e importadores interessados em ampliar os negócios com a empresa.

Com relação à exportadora passiva, Kraus a caracteriza como sendo aquela que, mesmo com um volume considerável de suas receitas advindas do exterior, possui seu foco voltado para os aspectos gerenciais da produção, como melhoria da qualidade e dos processos industriais, diminuição dos custos etc. Geralmente quando ocorre, a negociação se torna desvantajosa para a produtora exportadora passiva, além de torná-la dependente. Essa passividade tem ênfase no fazer, em detrimento do comercializar. Estas empresas caracterizam-se, também, por adotar uma postura de meras facionistas de empresas externas. Não exportam com sua própria marca, além de serem dependentes de agentes e importadores.

Na terceira, o “Envolvimento Ativo”, a empresa produtora exportadora reconhece sua passividade perante o estágio anterior e busca desenvolver um trabalho mais ativo, suas ações são tomadas de forma mais ofensiva. Esta “conscientização” passa a ser um choque para a empresa, pois se verifica o amadorismo de suas ações, assim como o quanto ela deixou de lucrar e de evoluir neste período. Essa etapa divide-se em dois estágios: exportadora pré-ativa e exportadora ativa.

De acordo com Kraus (2000), no envolvimento mais ativo nas exportações, a empresa muda o foco de atuação, da produção para o mercado. As empresas, antes de um envolvimento ativo, atravessam um período de exportador pré-ativo, voltando-se para o mercado. Todavia, deparam-se com uma grande dificuldade para desfazer os laços com agentes de compras e importadores, pois as relações de dependências criadas com os agentes de compra e importadores, em muitos casos por anos são difíceis de se eliminar. O rompimento com os intermediários no comércio exterior não significa aboli-los de suas funções, mas sim, romper com a dependência que até então a empresa possuía destes agentes de compra.

O estágio pré-ativo é caracterizado por ações estratégicas (planejadas), com investimento em promoção para a exportação, na capacitação de recursos humanos, pois neste estágio a empresa já criou uma mentalidade exportadora e tem consciência de sua realidade, para alcançar um novo estágio. No entendimento de Kraus (2000), se a empresa consegue ser bem sucedida no estágio de exportadora pré-ativa, ela inicia a execução de uma nova estratégia exportadora, onde passa a deter grande parte do controle, e do poder de decisão sobre as operações. Dessa maneira, a empresa passa a atuar como uma exportadora ativa. Para o autor, uma empresa produtora exportadora ativa como aquela que conseguiu gerenciar a transição de um estado passivo, com o foco voltado para a produção, para um estágio centrado nas necessidades de mercado. Neste estágio, para a empresa não retroceder, seus recursos humanos, em todos os níveis, desempenham um papel primordial, pois existe a necessidade de rever ou criar uma missão corporativa, colocando estratégias empresariais em ação, e atentar a detalhes das operações: produto a produto, mercado a mercado, contrato a contrato. Procura-se, com isso, evitar os erros cometidos na etapa do envolvimento passivo e manter o desenvolvimento das operações de exportação (KRAUS, 2000).

Na última etapa, o “Envolvimento Comprometido”, a empresa passa a implantar um escritório de vendas fora do seu país de origem, talvez, seja o primeiro e o mais importante passo para um comprometimento maior da empresa com o comércio exterior. Um escritório de vendas advém, da necessidade da empresa estar mais próxima dos clientes, buscando antever suas necessidades e desejos, atuando no pós-venda e ampliando sua participação. Os



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

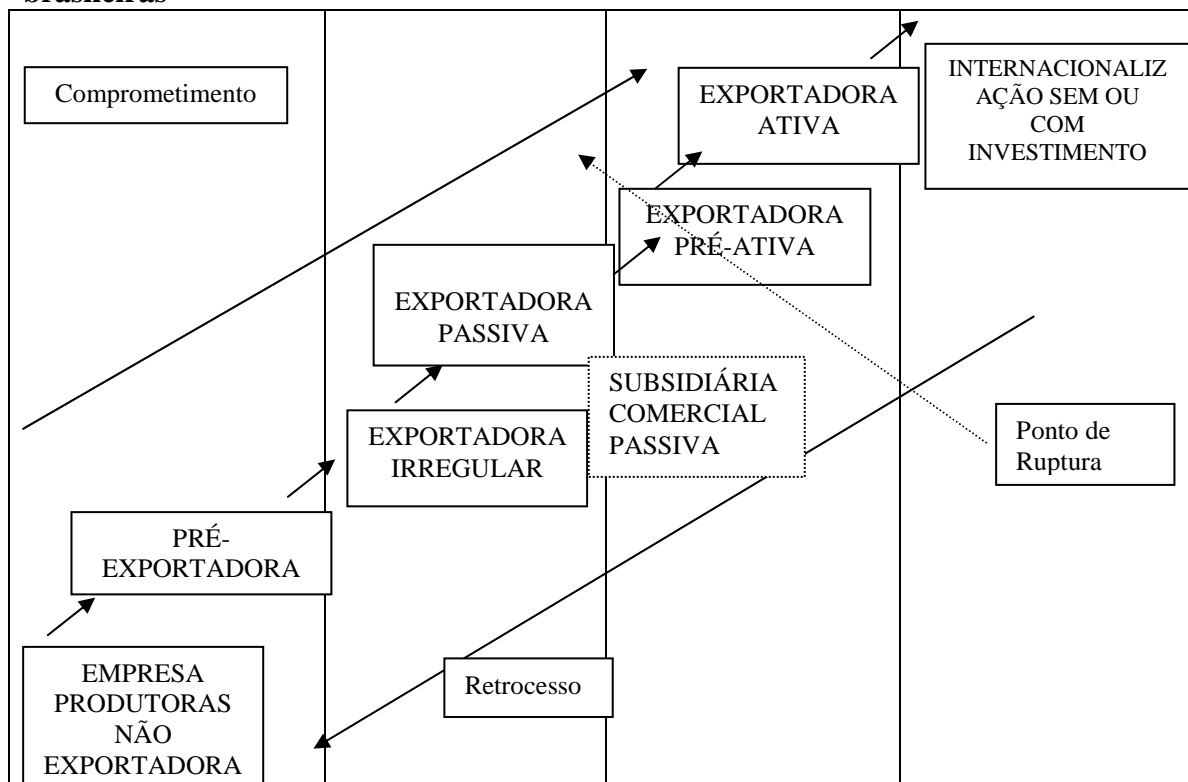


resultados de um escritório de vendas podem levar a empresa produtora exportadora a buscar oportunidades, elevando os níveis de comprometimento em nível internacional. A montagem de estratégias para aproveitar essas oportunidades pode ser concebida dentro de uma ótica com ou sem investimento.

Kraus (2000) apresenta seu modelo graficamente, conforme Figura 1, onde pode-se observar que as etapas e os estágios são apresentados de maneira evolutiva, numa ordem crescente de comprometimento com as atividades internacionais, iniciando com um menor comprometimento (canto inferior esquerdo) para um maior comprometimento (canto superior direito). Nota-se também que, segundo o modelo, nas duas primeiras etapas, a do pré-envolvimento e a do envolvimento experimental, a empresa apresenta ênfase na produção, enquanto que nas duas últimas, a do envolvimento ativo e do envolvimento comprometido, a ênfase é no mercado.

Observa-se que o ponto de ruptura é representado pela seta pontilhada entre o estágio da exportadora pré-ativa e o estágio da exportadora ativa, indica o momento em que a empresa precisa alterar o seu foco da produção e voltar-se para o mercado. Ele é um momento delicado para a empresa, trazendo diversos riscos, como, inclusive, a possibilidade de retrocessos. Para Kraus (2000), a empresa necessita modificar-se internamente quando evolui incrementalmente, ou seja, de um estágio menor para um de maior envolvimento, sem uma preparação, é o mesmo que forçar uma pessoa sedentária a participar de uma prova olímpica, sem fazer nenhum treino para tanto.

**Figura 1 – Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras**





**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Pré-Envolvimento	Envolvimento Passivo	Envolvimento Ativo	Envolvimento Comprometido
Ênfase na Produção		Ênfase no Mercado	

Fonte: Kraus, 2000, p.114-5.

Schmitt Neto *et al.* (2006), ao revisar o modelo de Kraus, afirmam que o modelo trouxe algumas descobertas, dentre as quais podem ser destacadas: i) as empresas brasileiras só utilizam outras estratégias de internacionalização após o sucesso em operações de exportação; ii) o fato de a empresa instalar uma subsidiária comercial no exterior não significa, por si só, uma elevação significativa de comprometimento em nível internacional; iii) apesar do aumento do comprometimento ser, na grande maioria dos casos, de estágio em estágio, de maneira incremental, descobriu-se à existência de retrocessos bruscos, ou em saltos; iv) a existência de “armadilha da exportação”, situação que ocorre quando uma exportadora irregular busca maior constância nas operações ou diversificação de mercados, localizando, ou sendo descoberta, por agentes comerciais internacionais (intermediários), que se dispõe a colocar os produtos no mercado internacional.

Sobre a última descoberta, Schmitt Neto *et al.* (2006) destacam que a atuação dos intermediários, em muito dos casos, fazem a empresa exportar volumes expressivos, trazendo a ela certo acomodamento. Esse fato faz com que ela passe a diminuir as atividades de promoção comercial e investigação de mercado, além de, na maioria dos casos, acabar exportando os produtos com a marca do importador. Dessa maneira a empresa passa a ver a realidade do mercado através das necessidades dos intermediários.

### 3. METODOLOGIA

O presente artigo é baseado em uma revisão bibliográfica em estudos científicos teóricos e empíricos prévios, sites da web, relatórios e revistas especializadas. O *locus* de pesquisa são as empresas agroexportadoras de frango de corte que operam em MS, totalizando seis empresas. A pesquisa se concentrou em três empresas: Eleva/Pedrigão, Doux



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Frango Sul e Seara/Cargill. Por meio dos seus sites, buscou-se contextualizar as suas atividades ligadas ao comércio exterior no que se refere ao frango de corte. As análises dos dados foram feitas qualitativamente com base na revisão teórica sobre internacionalização de empresas, utilizando o modelo teórico de Kraus (2000). Buscou-se caracterizar e classificar as respectivas empresas de acordo com as quatro grandes etapas sequenciais (pré-envolvimento, envolvimento passivo, envolvimento ativo e envolvimento comprometido), bem como seus respectivos estágios. Procurou-se, ainda, caracterizar os canais utilizados para comercialização internacional, bem como as principais evidências para classificar as empresas nas fases do modelo.

#### **4. CADEIA PRODUTIVA DE FRANGO DE CORTE NO BRASIL**

A produção brasileira de frango de corte em escala industrial teve início na década de 1940, após a Segunda Guerra Mundial (PEREIRA *et al.*, 2007). Na década de 1970, o complexo agroindustrial de frango de corte foi formado através da instalação de diversas empresas dispersas por algumas regiões brasileiras (RIZZI, 2004, *apud* PEREIRA *et al.*, 2007). A partir dos anos 1980, ocorreram importantes modificações no sistema produtivo avícola, que podem ser atribuídas a fatores tecnológicos, como as contribuições advindas da biotecnologia, da microeletrônica e da automação. Essas mudanças influenciaram a capacidade competitiva das empresas, gerando um bom desempenho nos mercados interno e externo. Esse bom desempenho também pode ser atribuído à redução do custo das matérias primas e ao atendimento das necessidades específicas dos consumidores.

No final dos anos 1990 e início de 2000, começa a ocorrer no país o processo de concentração econômica, por intermédio de aquisições por empresas nacionais ou estrangeiras. É nesse período, ainda, que aparecem no mercado produtos de maior valor agregado como consequência de uma demanda tanto do mercado interno como internacional (SILVA, 2007).

A fim de atender uma demanda interna e externa crescente, a produção de frangos de corte em MS tem se expandido intensivamente nos últimos anos. Essa expansão passa por uma reorganização da base agroindustrial desta cadeia produtiva, principalmente através da implantação de modernos projetos avícolas nos estados da região Centro-Oeste. Surge um novo produtor integrado ao sistema, com perfil diferenciado; produtores com áreas de terra maiores e com escalas mais significativas de produção, tornando possível que a capacidade de abate das empresas seja suprida com um número menor de grandes avicultores.

Segundo Silva (2007), a incorporação da região Centro-Oeste, pelo sistema agroindustrial de frango de corte, passa a ser o novo pólo de expansão das grandes empresas processadoras com características específicas, tais como contrato com um menor número de granjas com maior capacidade de produção, visando à diminuição dos custos logísticos, administrativos e de transação. Outro fator importante é que essa região se destaca como a maior região produtora de milho e soja, ingredientes básicos da alimentação das aves. Em MS, o processo de expansão da atividade de produção de carne de frango é semelhante à ocorrida na região Centro Oeste.

#### **5. RESULTADOS**

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

## 5.1 Mercado Internacional e as exportações brasileiras de carne de frango de corte

No cenário mundial, a avicultura vem assumindo cada vez mais importância econômica. Em 2007, os Estados Unidos destacam-se como o maior produtor de carne de frango do mundo, com 16.413 mil toneladas, seguido pela China com 10.520 mil toneladas e pelo Brasil com 9.700 mil toneladas. Das 61.162 mil toneladas de carne de frango produzidas mundialmente no último ano 47,15% são produzidas no continente americano (ABEF, 2007).

Com relação às exportações mundiais de carne de frango, conforme Tabela 1, o maior exportador mundial é o Brasil, com 3.287 mil toneladas em 2007, obtendo essa colocação desde 2004, seguido pelos Estados Unidos com 2.452 mil toneladas. Juntos são responsáveis por aproximadamente 85% das exportações mundiais.

**Tabela 1 - Exportação Mundial de Carne de Frango Principais Países (2000 - 2007) em mil toneladas**

ANO/PÁIS	BRASIL	EUA	UNIÃO			MUNDO
			EUROPÉIA	TAILÂNDIA	CHINA	
2000	907	2.231	774	333	464	4.856
2001	1.265	2.520	726	392	489	5.527
2002	1.625	2.180	871	427	438	5.702
2003	1.960	2.232	788	485	388	6.023
2004	2.470	2.170	813	200	241	6.055
2005	2.846	2.360	757	240	331	6.791
2006	2.716	2.391	770	261	322	6.470
2007*	3.287	2.452	770	280	330	6.737

Fonte: Elaborado pelos autores com base USDA/ABEF/ANUAPEC, 2007. \* Preliminar/Previsão.

Os países que não conseguem produzir internamente o suficiente para suprir seu consumo buscam, nos países produtores, o atendimento às suas demandas internas. O maior importador mundial é a Rússia, com 1.150 mil toneladas de carne de frango, seguida pelo Japão e União Européia. No que tange ao consumo mundial de carne de frango, o principal consumidor é os Estados Unidos, com uma demanda interna de 13.901 mil toneladas, seguido pela China, com 10.585 mil toneladas e União Européia, com 7.120 mil toneladas. Em quarto lugar está o Brasil, como um consumo de 7.120 mil toneladas no ano de 2007. No período de 2000 a 2007, o consumo mundial de carne de frango obteve um crescimento de 21,04%, apesar de todos os problemas decorrentes da gripe aviária<sup>2</sup> (ABEF, 2007).

As exportações comerciais da avicultura brasileira tiveram início na década de 1970, quando o setor, acompanhando o processo de modernização da agricultura, modificou sua base de produção, passando de uma atividade do tipo colonial para uma atividade voltada ao mercado consumidor. Segundo Pereira *et al.* (2007), as empresas focais ou motrizes brasileiras de frango de corte, abatem, processam e coordenam esse segmento, principalmente via contratos estabelecidos com os produtores rurais e por meio de *joint ventures*

<sup>2</sup> Maiores informações referente à Influenza Aviária no mundo consultar o site das Organizações das Nações Unidas (ONU), que trata exclusivamente sobre o assunto.



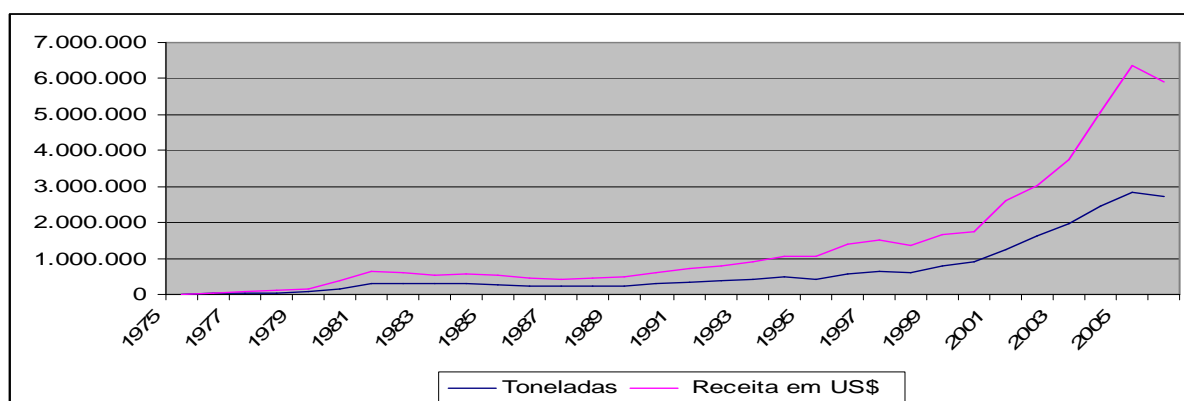
**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



estabelecidas com grandes empresas multinacionais de desenvolvimento genético. Esse nível de articulação entre os diferentes agentes da cadeia produtiva é, possivelmente, o mais elevado do agronegócio brasileiro. Ao incorporar o modelo norte-americano de produção de frangos - baseado na integração vertical e no elevado nível de coordenação – o Brasil assumiu posição de destaque no mercado mundial de frango.

No período de 1975 a 1983, as exportações são caracterizadas por frangos inteiros, que possuem menor valor agregado. Apenas no ano de 1984 é que passa a exportar frango em cortes, para mercado de maior valor agregado, em vista dos esforços do setor em capacitação tecnológica, observados a partir de 1980 (COSTA, 1999). Conforme a figura 2, na segunda metade da década de 1980, ocorreu uma desaceleração no ritmo das exportações brasileiras, com uma posterior retomada no crescimento das vendas externas no decênio de 1990. Em 1997, as exportações brasileiras apresentaram um incremento em torno de 117% no volume em relação a 1990. Já em 1998, houve uma redução de 5,68%, em comparação ao ano anterior. Porém, a partir deste ano, observou-se um crescimento ascendente, que pode estar associado à desvalorização do câmbio, que até então se encontrava apreciado. De 1998 a 2006, observa-se um incremento de 346% nas exportações, no volume total em toneladas. De acordo com IPARDES (2002), esse crescimento está associado à abertura de novos mercados, como o Canadá, onde só foi possível através de um acordo de equivalência sanitária que o Brasil firmou com aquele país, provando a erradicação da doença de *New Castle*<sup>3</sup> no Brasil.



**Figura 2: Evolução das exportações brasileiras de carne de frango (1975-2006)**

Fonte: ABEF, 2007.

As maiores empresas exportadoras brasileiras de carne de frango no de 2006 foram: Sadia, com 25,87% de participação; Perdigão, 18,28%; e a Seara/Cargill, 12,06%. Juntas, as três detiveram 56,21% do mercado total, porém ao incluir a Doux Frangosul, com 9,44%, e a Avipal/Eleva/Perdigão, com 5,74%, as cinco maiores alcançaram 71,39% na participação das exportações brasileiras (ABEF, 2007).

No ano de 2007 os embarques brasileiros de cortes de frango totalizaram 1,8 milhão de toneladas, alta de 12% em relação a 2006 e receita de US\$ 2,7 bilhões (aumento de 40%). Esse segmento teve como principais mercados a Ásia, principalmente Japão e Hong-Kong, e a

<sup>3</sup> Para maiores informações sobre o assunto consultar a Portaria da Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA) do Ministério da Agricultura e do Abastecimento (MA) n.º 183 de 08/11/94.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



União Européia, com destaque para Países Baixos e Alemanha. Já as exportações de frango inteiro foram de 1,1 milhão de toneladas, em alta de 23% em relação a 2006 e receita US\$ 1,4 bilhão, variação de 54% ao ano anterior, tendo como os principais clientes o Oriente Médio, principalmente Arábia Saudita, Emirados Árabes, Iêmen e Quate, Venezuela, Rússia e Angola (ABEF, 2008). No segmento de industrializados, os embarques foram de 155 mil toneladas, com receita de US\$ 402 milhões; de carnes salgadas, foram embarcadas 124 mil toneladas com receita de US\$ 356 milhões. Em ambos, a União Européia foi o principal cliente (ABEF, 2008).

As regiões que proporcionaram maiores receitas no comércio internacional brasileiro de frango de corte, no ano de 2007, foram o Oriente Médio, com receita cambial de US\$ 1,3 bilhão e incremento de 63% em relação a 2006, e a União Européia, com receita cambial de US\$ 1,3 bilhão, com aumento de 77%. Logo em seguida aparece a Ásia, com um volume de toneladas compradas maior do que o adquirido pelo mercado europeu, porém com receita cambial menor, especificamente de US\$ 1,2 bilhão, incremento de 10% frente a 2006, isso se deve ao fato de que os produtos exportados para a União Européia possuem maior valor agregado. As exportadas para a África atingiram um montante de US\$ 233 milhões em 2006, um incremento de 9% na receita cambial, apesar de o volume em toneladas ter diminuído. A América do Sul proporcionou uma receita de US\$ 216 milhões, um aumento de 47% (ABEF, 2008).

## 5.2 Avicultura em Mato Grosso do Sul

Segundo Michels *et al.* (2004), a indústria avícola de escala industrial em MS surgiu no início da década de 1990 e vem passando por um processo de evolução. No princípio, a avicultura do estado não utilizava tecnologia de ponta e os aviários não eram construídos de acordo com os padrões exigidos pelo mercado, situação que mudou com a chegada de empresas oriundas da região Sul do país, motivadas pela expansão da cultura de grãos (soja e milho, insumos utilizados na fabricação de ração) no Centro-Oeste brasileiro, além das políticas de desconcentração industrial para o interior do País, sob a forma de implantação de distritos industriais, principalmente, para consolidação da política de agroindustrialização, a partir da racionalização de recursos (e otimização de investimentos) para a implantação de plantas industriais que começam a se instalar nesse período.

Os incentivos fiscais do estado iniciaram-se no Plano de Desenvolvimento Industrial do governo Wilson Martins, em 1984, e visavam à industrialização da economia estadual que ao longo dos anos foram sendo aperfeiçoadas e, ainda hoje, é utilizado como mecanismo de atração empresarial em várias áreas. Segundo Lima-Filho *et al.* (2007), além das linhas de créditos tradicionais oferecidas por instituições bancárias (BNDES, FINAME, PROGER e PRONAF)<sup>4</sup>, Mato Grosso Sul detém linha de fomento empresarial criada pela Constituição Federal de 1998, voltada para a promoção do desenvolvimento econômico e social da Região Centro-Oeste, denominado FCO - Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste, que tem prazo de pagamento alongado e suavizado; para investimento em capital fixo o prazo é de até 12 anos, incluído o período de carência de até três anos, e para os investimentos em

<sup>4</sup> Para maiores informações consultar um gerente de negócios de qualquer agência do Banco do Brasil do estado.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



capital de giro associado, o prazo é de até três anos, incluído o período de carência de até um ano. As taxas de juros são diferenciadas, dado o porte da empresa (receita em Real).

Os aviários podem ser financiados entre 80 a 100% do investimento, numa parceria com as empresas abatedoras. Os autores afirmam que a inadimplência do setor é próxima de zero, pois as grandes agroindústrias são as avalistas de todos os integrados que fornecem frangos para corte, contribuindo, assim, para o desenvolvimento da atividade em Mato Grosso do Sul.

Outro benefício se dá por meio do Governo do Estado, que elaborou recentemente um plano de desenvolvimento, chamado Programa de Desenvolvimento da Agricultura de Mato Grosso do Sul - PDA. Dentre vários projetos, o programa busca a expansão da avicultura em MS, contando com uma Câmara Setorial Consultiva. A Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal (IAGRO) executa os serviços de defesa agropecuária do estado, controlando e erradicando doenças de aves no perímetro estadual, constantes do Código Zoonosológico da Oficina Internacional de Epizootias – OIE (LIMA-FILHO, *et al.*, 2007).

Dentre os incentivos fiscais estaduais, os que se destacam para o desenvolvimento da indústria avicultura no MS são: i) Programa MS Empreendedor, regulamentado pela Lei Complementar nº 93/01, onde são concedidos: benefícios ou incentivos fiscais às indústrias que se instalarem ou ampliarem suas instalações, de até 67% do ICMS devido, pelo prazo de até 5 anos, prorrogável por igual período, conforme perfil do empreendimento; ii) possibilidade de dispensa do pagamento do ICMS incidente sobre as entradas interestaduais ou sobre a importação de máquinas e equipamentos, destinados ao ativo fixo da empresa, além do diferimento do ICMS incidente sobre importações de matérias-primas; outras prerrogativas desta Lei é o aproveitamento da matéria-prima regional; iii) outro incentivo ao setor avícola é o Decreto Lei nº 9.761/99, que estabelece crédito presumido de 58,824% nas operações internas com aves abatidas, inclusive os produtos comestíveis resultantes do abate, simplesmente resfriados ou congelados; iv) para os frigoríficos o Decreto Lei nº 9.930/00, estabelece crédito presumido de forma que o ICMS resulte no percentual de 3%, na hipótese de operações com carne desossada, e de 4%, nas demais hipóteses; e v) Lei Estadual nº 1225/1991, que prevê a suspensão de cobrança do diferencial de alíquotas sobre a compra de máquinas e equipamentos comprados em outras Unidades da Federação ou no exterior (SEFAZ/MS, 2008).

Na esfera municipal, as políticas de incentivos fiscais são diferenciadas entre os municípios; para atração de novos empreendimentos, as negociações são feitas diretamente com o Chefe do Poder Executivo Municipal. Alguns benefícios que podem ser deferidos são: i) doação de áreas; ii) execução de serviços de infra-estrutura necessários, como por exemplo: abertura de vias, drenagem e terraplanagem; redução ou isenção de Imposto Predial Territorial Urbano - IPTU e Imposto Sobre Serviços - ISS; e iii) capacitação de mão-de-obra.

Os fatores que dificultam o maior desenvolvimento da avicultura em MS são: elevados custos com frete até os portos marítimos; alto custo da energia (muito utilizada na produção de frangos); más condições das estradas vicinais; carga tributária incidente sobre as comercializações interestaduais, haja vista que muitos estados brasileiros desoneraram o imposto<sup>5</sup> incidente sobre os frangos comercializados com outras unidades da Federação, uma vez que a medida fomenta a industrialização do estado produtor, chamado de “guerra fiscal”

<sup>5</sup> Alíquota sobre o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

entre os estados brasileiros. Com isso, as indústrias locais ficam limitadas às vendas do mercado interno estadual ou focam a atividade para as exportações, que são isentas de recolhimento de ICMS, conforme prevê a Lei Kandir<sup>6</sup>(s. a. 2007).

No ano de 2007 foram abatidas no estado 125,38 milhões de aves, representando aproximadamente 2,5% da produção nacional. Sua capacidade de alojamento é de 18,38 milhões de aves, em 604 produtores integrados contratualmente às empresas motrizes. O maior número de integrados encontra-se na Seara (196), seguida pela Avipal/Eleva/Pedirgão (170), Doux Frangosul (149), Comaves (55), Frango Ouro (20) e Frango Bello (14). A cidade onde se concentra o maior número de integrados é Sidrolândia, distante 60km de Campo Grande, com 26,65%, seguida de Dourados com 13,41% e Caarapó com 9,27% (IAGRO, 2008).

Segundo UBA (2008), no ano de 2007 o total de alojamento de matrizes de corte no estado foi de 767,86 milhões de cabeças, ocupando a 9ª colocação nacional, ou seja, 1,81% do percentual do total anual. Já o alojamento de pintos de corte, MS ocupou a 7ª posição com 134,78 milhões de cabeças. No que se refere às exportações, MS, neste mesmo ano, obteve uma receita cambial de US\$ 1,19 bilhão, sendo 41,57% do complexo soja e 25,52% do setor de carnes. No grupo carnes, o item frango é o que apresenta o melhor desempenho, atingindo uma receita de US\$ 185,85 milhões, participando com 61,01% no total deste grupo. Em comparação ao ano de 2006, o item carne de frango obteve uma variação 54,83% (MAPA, 2008b).

As processadoras avícolas de MS, conforme Quadro 1, concentram-se em seis pólos de produção e de industrialização de frangos de corte. Estão localizadas nas cidades de Campo Grande (Comaves Frango Vit), Dourados (Avipal/Eleva/Perdigão), Sidrolândia (Seara/Cargill), Aparecida do Taboado (Frango Ouro), Itaquiraí (Frango Bello) e Caarapó (Doux Frango Sul). Entre elas, a Comaves, Frango Vit e a Frango Ouro atendem, na maior parte, o mercado estadual. A Frango Bello atende somente o mercado de MS. As demais direcionam praticamente 90% de seus produtos para exportação.

#### **Quadro 1: Frigoríficos de frangos de corte no estado de Mato Grosso do Sul (2008)**

<b>Frigorífico</b>	<b>Cidade</b>
Eleva Alimentos S.A	Dourados
Doux Frangosul S.A. Agro Avícola Industrial	Caarapó
Seara Alimentos S.A.	Sidrolândia
Frango Vit / Comaves Ind. e Com. de Alimentos Ltda	Campo Grande
Frango Ouro / Savana Agroindústria Ltda	Aparecida do Taboado
Frango Bello / Abatedouro de Aves Itaquiraí Ltda	Itaquiraí

Fonte: IAGRO, 2008.

### **5.3 Processo de internacionalização da avicultura de corte de MS**

<sup>6</sup> Lei Kandir – estabelecida pela Lei Complementar n.º 87, de 13 de setembro de 1996, desonerou do pagamento do ICMS as exportações de produtos industrializados semi-elaborados e produtos primários e, permitiu o aproveitamento de créditos do imposto referente a compra de bens de capital, fornecimento de energia elétrica, e serviços de comunicações.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Para melhor compreensão do processo de internacionalização ocorrido na agroindústria sul-mato-grossense, serão caracterizadas abaixo as três maiores empresas exportadoras do estado, conforme informações obtidas em seus respectivos sites institucionais:

### 5.3.1 Eleva Alimentos<sup>7</sup>

Fundada em 1959, em Porto Alegre (RS) como Aviário Porto Alegrense Ltda - AVIPAL, originalmente voltada para a produção de carne de frango. Em 1974 tem início a verticalização das suas atividades, com aquisição do complexo avícola da Cooperativa Avícola Vale do Taquari Ltda (Coopave), composta por abatedouro de aves em Lajeado (RS), fábrica de rações e incubatório em Arroio do Meio (RS), além de três granjas. No ano de 1985 é incorporado ao grupo o Frigorífico Porto-Alegrense Ltda. – momento em que atinge a plena verticalização, operando granjas, fábrica de rações e abatedouro. Em 1991 associa-se com a Granóleo para constituição da Avigran.

Em 1995, o grupo passa a operar em MS com aquisição do complexo industrial da Cooperativa Agropecuária e Industrial (Cooagri), em Dourados. No ano seguinte (1996), passa diversificar seus negócios adquirindo 80,74% da participação acionária da Elegê Alimentos (ex-Laticínios CCGL) e em 1997 adquire mais 18,61% de participação acionária na Elegê, totalizando 99,65% do capital social. No ano de 2002 constitui sua subsidiária Avipal Centro-Oeste, com sede em MS.

Neste mesmo ano ocorre a incorporação da empresa Avigran Comércio Exterior e Participações. Em 2004, com a incorporação da empresa Elegê, tem início a reestruturação e processo de profissionalização da gestão, consolidado no ano de 2006 quando também ocorre a definição dos norteadores estratégicos para os próximos anos - englobando os Negócios Carnes e Lácteos. No ano de 2007, o Grupo Avipal ganha um novo nome – Eleva, até esse momento o capital do grupo é de predominância nacional, sendo as ações comercializadas na bolsa de valores. Recentemente (2008), o grupo anunciou sua aquisição pela Perdigão.

A administração do Grupo Eleva é centralizada na cidade de Porto Alegre (RS), onde também são administrados os negócios internacionais da empresa, voltados para exportação. Em MS a Eleva conta com unidades industriais de frango de corte, incubadora e fábrica de ração, no município de Dourados, atuando em 13 municípios, com 170 integrados, 324 galpões e capacidade de alojamento de 5.045 milhões de aves. Suas Marcas voltadas para o mercado externo de frango de corte são compostas por: Avipal (comercializada no mercado interno e externo); Brazili, L'ami e Al Badiya são voltadas exclusivamente para o mercado externo. Todas seguem os princípios islâmicos do abate “halal<sup>8</sup>”, para atender o mercado do Oriente Médio, representado, na sua maioria, por frango inteiro. Além deste mercado, exporta também para mais de 100 países nas regiões da Ásia, América Latina e Europa.

Analisando o grupo Eleva, antes de sua aquisição desta pela Perdigão, realizada em 2008<sup>9</sup>, pode-se classificar as suas atividades externas segundo o modelo de

<sup>7</sup> Informações obtidas no site institucional <http://www.eleva.com.br/eleva/site/portal/>

<sup>8</sup> Halal é um ritual Islâmico (Zabihah) onde os animais para serem abatidos devem seguir os costumes Islâmicos, para maiores informações sobre o assunto consultar *The Islamic Food and Nutrition Council of America e The Muslim Food Board*, disponível em <[http://www.abef.com.br/Abate\\_Halal.asp](http://www.abef.com.br/Abate_Halal.asp)>.

<sup>9</sup> A análise não foi realizada com base nas características do Grupo Perdigão tendo em vista que ainda se encontra-se em processo de incorporação das ações da Eleva pela Perdigão S.A.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



internacionalização de Kraus (2000) no “estágio de exportadora passiva”, que se insere na “etapa do envolvimento passivo”. A comercialização externa é centralizada na empresa matriz, na cidade de Porto Alegre (RS), e também não possui escritórios de vendas internacionais fora da sua unidade de produção. A empresa atua com quatro (Avipal, Al Badiya, Brazili e L'ami) marcas internacionais do mesmo produto, isso pode ocorrer devido a dificuldades de exportar algumas marcas em um mesmo mercado, ou por especificidades do mercado importador ou pela exclusividade com alguma *trading company*. Observa-se, também, que seus produtos buscam satisfazer às necessidades ou exigências do importador, que, além do abate obedecer à tradição religiosa Muçulmana, as embalagens são identificadas corretamente em árabe.

### 5.3.2 Grupo Doux Frangosul<sup>10</sup>

É uma das maiores empresas de alimento do país, possui capital francês e atua nos setores de avicultura, suinocultura e produtos industrializados, atendendo o mercado nacional e externo. Desenvolvida, num primeiro momento, a partir das implantações européias do Grupo em 1955, no Oeste da França: (com três locais na França: Châteaulin [Finistère], Plouray [Morbihan] et Chantonay [Vendée]), esta atividade foi, depois, reforçada a partir do Brasil, com a aquisição, em 1998, da Frangosul - empresa brasileira criada em 1970 em Montenegro, dando assim origem à filial Doux Frangosul - a fim de manter as partes de mercado e os volumes de exportação do Grupo no contexto europeu com restrições ligadas à implantação dos acordos do GATT.

A Frangosul pertence ao grupo francês Doux, com sede na cidade de Châteaulin, no Oeste da França, onde fica sua administração central. Possui escritório de vendas na Argentina e outro no Canadá. O Grupo e suas filiais estão presentes em todos os segmentos do mercado de aves (frango, peru, pato, galinha-d'angola etc.), desde produtos resfriados e congelados até os produtos elaborados (empanados, pratos cozidos, embutidos de aves, entre outros). Possui 22 abatedouros e plantas de corte, 6 locais de transformação, 15 incubatórios e 12 fábricas de ração distribuídos em 5 países (França, Alemanha, Espanha, Suíça e Brasil).

As principais marcas do grupo são Doux, Père Dodu, Frangosul, Lebon e Alsabia. A estrutura da Doux Frangosul no Brasil é composta por: cinco fábricas de rações; quatro abatedouros de aves; um abatedouro de suínos; quatro fábricas de produtos industrializados; sete incubatórios; quatro filiais de vendas no Brasil; 3,5 mil produtores integrados; e 9 mil funcionários. Em MS, o grupo conta com um abatedouro e uma fábrica de rações no Distrito Nova América, em Caarapó. O abatedouro processa atualmente uma média de 110 mil aves por dia, produzindo frangos inteiros e em pedaços. Possui 149 avicultores integrados, sendo 54 em Caarapó e 95 em municípios do entorno do abatedouro; conta com 207 galpões com capacidade de alojamento de 3.398 milhões de aves.

O processo de internacionalização da empresa se deu a partir da França para o Brasil, quando a empresa buscou, no mercado brasileiro, vantagens comparativas de produção e de mercado, além das localizações estratégicas para outros mercados, confirmando o que Versiani (2006) coloca sobre internacionalização. Confrontando as informações levantadas do grupo com o modelo de Kraus (2000), pode-se classificar a empresa na última etapa do processo de internacionalização, “Envolvimento Comprometido”. Isso é evidenciado pela

<sup>10</sup> Informações obtidas no site institucional [http://200.248.74.207/ilwwcm/connect/Site\\_Doux/BR/Home/](http://200.248.74.207/ilwwcm/connect/Site_Doux/BR/Home/)



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



diversificação dos produtos, que indica preocupação da empresa em atender às necessidades dos consumidores e não apenas da produção, indicando o seu comprometimento em nível internacional.

Outra característica é a implantação de escritórios de vendas fora dos locais de produção: o grupo possui dois escritórios de vendas, sendo um na Argentina e outro no Canadá, considerados por Kraus como estratégia sem investimento em plantas industriais, indicando que a empresa está mais próxima dos seus clientes externos, buscando conhecer ou antever as necessidades deles. Por outro lado, observa-se que o grupo mantém relações comerciais em mais de 130 países, o que também evidencia que parte dessas exportações pode ser realizada por terceiros ou *trading company*, que, segundo Kraus (2000), não necessita aboli-los de suas funções mais não deve ser dependente deles.

### 5.3.3 Seara Alimentos<sup>11</sup>

Fundada em 1956, na cidade de Seara, em Santa Catarina, iniciou suas atividades com carnes de aves e suínos "in natura" e processadas. No início da década de 1980, a Ceval adquiriu a Seara, conservando a marca já consolidada no mercado e ampliando o número de unidades industriais. Em dezembro de 1998 foi realizada a cisão da divisão carnes da Ceval e a imediata constituição da Seara Alimentos, que iniciou em janeiro de 1999 suas atividades como empresa independente. Em 2005 a Seara foi adquirida pela norte-americana Cargill e passou a fazer parte da estratégia de uma das maiores empresas do agronegócio mundial.

A sede dessa divisão no Brasil é na cidade de Itajaí (SC), onde há um terminal privado de cargas frigoríficas. A Seara conta com nove unidades industriais, entre abatedouros e frigoríficos, e mais de 10 mil funcionários. Opera de forma verticalizada e totalmente integrada, com matrizes, ovos, incubatórios, engorda e terminação de aves e suínos, produzindo integralmente as rações empregadas na alimentação de seu plantel. As nove unidades industriais (sete de aves e duas de suínos) são distribuídas em quatro estados: São Paulo, Santa Catarina, Paraná e MS (em Dourados com suínos e em Sidrolândia opera com aves em cinco municípios, com 196 avicultores integrados que totalizam 402 galpões e uma capacidade de alojamento de 7.796 milhões de aves).

O Terminal Privativo de Cargas Frigorificadas (Braskarne) atua no apoio às atividades de logística de exportação - armazenagem e operação portuária - da Seara Alimentos, movimentando em média 20 mil toneladas mês. Também presta estes serviços aos principais exportadores do segmento de mercadorias frigorificadas. Obteve a certificação ISO 9002/94 e, também, é habilitado pelas missões do Mercado Comum Europeu, Estados Unidos, Rússia e outros países. Os seus principais mercados externos são: África, América Central, América do Norte, América do Sul, Ásia, Caribe, Cingapura, Hong Kong, Ilhas Canárias, Japão, Leste Europeu, Oceania, Oriente Médio, Rússia e União Européia.

Seu mix de produtos a base de frango de corte para o mercado externo é composto por várias combinações de frango inteiro ou em cortes, além de miúdos de frango e de carne mecanicamente separada. Seu mercado alvo tem como finalidade o atendimento a indústrias processadoras, distribuidores e fornecedores de hotéis. As negociações internacionais da empresa são realizadas mediante as *traders* Seara (escritórios comerciais próprios),

<sup>11</sup> Informações obtidas no site institucional <http://www.seara.com.br/me/empresa.htm>



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



localizadas em Hereford (Inglaterra), Buenos Aires (Argentina), Amsterdã (Holanda), Cingapura (Ásia) Tóquio (Japão) e Dubai (Oriente Médio).

Ao analisar o comércio internacional de frango de corte do grupo Seara, verifica-se que a atuação da empresa está baseada em “nichos de mercados” voltados a clientes institucionais (indústrias processadoras, distribuidores e fornecedores de hotéis) e seus produtos são exportados inteiros ou em cortes, indicando baixo favor agregado no produto. Segundo Kraus (2000), reforçado por Schmitt *et al.* (2006), esse tipo de atuação diminui as atividades de promoção comercial e investigação de mercado, além disso, na maioria dos casos acaba exportando os produtos com a marca do importador; conseqüentemente, sua demanda segue as necessidades dos intermediários e não do consumidor final, apesar da empresa ter no exterior *traders* próprios (escritórios comerciais próprios) e que neste caso não indica comprometimento com o mercado local, mas apenas um ponto de negócios. Nesse sentido, pode-se classificar a empresa como estando na etapa do “Envolvimento Passivo”, com atividade de exportação e no estágio com subsidiária comercial passiva, tendo em vista que são atendidas as características do modelo nesta etapa e no seu respectivo estágio.

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi caracterizar o perfil da internacionalização da agroindústria exportadora de frango de corte de Mato Grosso do Sul, após 1990, utilizando como arcabouço teórico o modelo de internacionalização de empresas de Kraus (2000). Foi adotada metodologia qualitativa, com base no estudo de casos múltiplos.

Pode se concluir, de uma maneira geral, que as plantas industriais instaladas em MS são de empresas de estados brasileiros, principalmente da região Sul do país, e, também, do exterior. Os mercados em comum entre elas são o Oriente Médio, Ásia e Europa, sendo que a maior parte dos produtos é exportada em cortes e inteiros; menos de 2% são exportados na forma industrializada, indicando que os produtos aqui produzidos e exportados são de baixo valor agregado.

O modelo de internacionalização de Kraus (2000) mostra-se eficiente para compreender o grau de internacionalização das empresas agroexportadoras de frango de corte presentes em MS.

Ainda segundo o modelo, pode-se classificar as empresas que operam em MS nos seguintes estágios: três delas na etapa de pré-envolvimento, uma enquadrada no estágio de não exportadora e duas no estágio de pré-exportadora. As demais possuem maior parte da sua produção destinada à exportação; duas delas estão na etapa de envolvimento passivo e nos estágios de exportadora passiva e subsidiária comercial passiva; outra está na última etapa do processo de internacionalização, o envolvimento comprometido, com foco no mercado, implantação de escritórios de vendas fora dos locais de produção e atuação em vários países.

Os resultados obtidos poderão contribuir para uma melhor compreensão do desempenho da cadeia agroexportadora da avicultura de corte de MS, possibilitando: a) ao estado brasileiro: concepção/revisão de políticas públicas visando estimular as empresas processadoras à prática de exportação; nesse sentido, a ação do estado deve abranger política de zoneamento industrial, política tributária, política de sanidade animal e indução à melhoria do ambiente tecnológico; b) aos agentes da cadeia produtiva: enquanto sistema agroindustrial, ações conjuntas dos agentes visando o compartilhamento de informações e de ativos fixos; c)



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



às empresas processadoras, estabelecimento de estratégias para aperfeiçoar sua atuação no mercado internacional; o entendimento do processo de internacionalização proporcionará uma melhor orientação, por parte das empresas, de seus sistemas produtivos (ativos de produção) dedicados à produção, transformação e distribuição da cadeia de frango de corte nos mercados internacionais; e d) à academia: uma aplicação do modelo de internacionalização de Kraus (2000) a uma cadeia agroindustrial.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- s.a. *Retração da avicultura em MS leva setor a pedir atenção do Governo*. In: Correio do Estado. 29/08/2007. Disponível em: <<http://www.sindate.org.br/canais/noticias/?codModelo=19&id=1329>>.
- ABEF-ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES E EXPORTADORES DE FRANGOS - (2007) *Estatísticas*. Disponível em: <<http://www.abef.com.br/Estatisticas>>. Acesso em: 08 Fev. 2007.
- ABEF-ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES E EXPORTADORES DE FRANGOS - (2008) *Estatísticas*. Disponível em: <<http://www.abef.com.br/Estatisticas>>. Acesso em: 20 Jan. 2008.
- BRASIL. Secretaria de Relações Institucionais do Agronegócio. *Agronegócio brasileiro: desempenho do comércio exterior = Brazilian agribusiness: foreign trade performance* / Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Relações Internacionais do Agronegócio. -2. ed. - Brasília: MAPA/SRIA/DIPIA/CGOE, 2006.
- BRASIL. *Balança Comercial do Agronegócio: Indicadores e Estatísticas por Estados. 2008b*. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/url/ITEM/2CA7BC31764713CFE040A8C075020480>> acessado em: 15/02/08
- CASTELLS, M. *O poder da identidade*. Tradução de Krauss Brandini Gerhardt. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- CORTES, F. A. A. Panorama da avicultura latino-americana. *Avicultura Industrial*. São Paulo, ano 96, n. 07, p.63-83, 2005.
- COSTA, T. V. de A. M. *Integração regional e seus efeitos sobre as exportações brasileiras de carne avícola*. 1999. p. 131. Dissertação (Mestrado em Economia Rural), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre, 1999
- FORTE, S. H. A. C.; SETTE, E. L. M. J. *Internacionalização de empresas: o caso do setor de rochas ornamentais e de revestimento do Estado do Ceará*. In: 29º EnANPAD, Anais ...Brasília 2005, CD-Rom.
- GARRIDO, I. L. *A Relação entre orientação para o mercado externo, estratégias de internacionalização e performance exportadora*. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007. 181 p.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- IAGRO - AGÊNCIA ESTADUAL DE DEFESA SANITÁRIA ANIMAL E VEGETAL. *Dados da Avicultura no Estado de MS*. E-mail recebido de <[aferreira@iagro.ms.gov.br](mailto:aferreira@iagro.ms.gov.br)> em: 25 de março de 2008, as 16:07.
- IPARDES, *Análise da competitividade da cadeia agroindustrial da carne de frango no estado do Paraná*. Curitiba: IparDES, 2002.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



- KRAUS, P. G. *Modelo de Internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras*. Florianópolis, 2000. p. 145. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC. Florianópolis, 2000.
- LEITE, I. T. M. *A internacionalização de empresas familiares: um estudo do ciclo evolutivo e o processo de internacionalização*. São Paulo, 2007. 131 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- LIMA-FILHO, D. O., RODRIGUES, S. da S., CARNEVALI, D. R. de O., LIMA, G. M., *Caracterização de aglomerados agroindustriais de Mato Grosso do Sul*. Texto não publicado, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)/Departamento de Economia e Administração (DEA). Campo Grande, 2008.
- MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO/ SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS DO AGRONEGÓCIO. *Balança Comercial do Agronegócio – 2007*. 2008. Disponível em: <[www.agricultura.gov.br](http://www.agricultura.gov.br)> acessado em: 26/01/08
- MAPA- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. *Balança Comercial do Agronegócio: Indicadores e Estatísticas por Estados. 2008b*. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/url/ITEM/2CA7BC31764713CFE040A8C075020480>> acessado em: 15/02/08
- MICHELS, I. L. (Coord.). *Avicultura*. Campo Grande: Ed. UFMS, 2004.
- PEREIRA, C. M. M. de A.; MELO, M. R.; SANTOS, M. H. O Agronegócio do Frango de Corte: um estudo de caso sob a ótica da economia dos custos de transação. *Informações Econômicas*, SP, v.37, n.1, jan. 2007.
- RODRIGUES, S. da Silva. *Estratégias Mercadológicas da Cadeia Agroexportadora de Frango de Corte do Brasil*. Dissertação (Mestrado em Agronegócio), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Campo Grande, 2008.
- SCHMITT NETO J. C.; CORRÊA, C. R.; CANCELLIER, E. L.P. de L. O Processo de internacionalização de empresas sob uma ótica contextualista: um estudo de caso em duas empresas catarinenses *Rev. Cent. Ciênc. Admin.*, Fortaleza, v. 12, n. 2, p. 201-215, dez. 2006.
- SILVA, R. de O. P. e. Perfil das exportações da avicultura de corte do estado de São Paulo. In: Congresso Nacional de Economia e Sociologia Rural, XLV, 2007, Londrina/PR. *Anais...* Londrina: Sober, 2007
- SOUZA, J. P. de. *As estratégias competitivas da indústria brasileira de carnes: a ótica do distribuidor*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 1999.
- VERSIANI, A. F. *O aprendizado organizacional na internacionalização de empresas: casos na indústria calçadista brasileira*. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.
- WELCH, L.S. e LUOSTARINEN, R.K. Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, v. 2, n.14, p. 34-55, 1988.
- YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, F.N. (Coord.). *Gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



ZYLBERSZTAJN, D., FARINA, E.M.M.Q. Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the Coasian firm. *International Food and Agribusiness Management Review*, Santa Clara University: Pergamon, v.2, n.2, p 249-265, 1999.