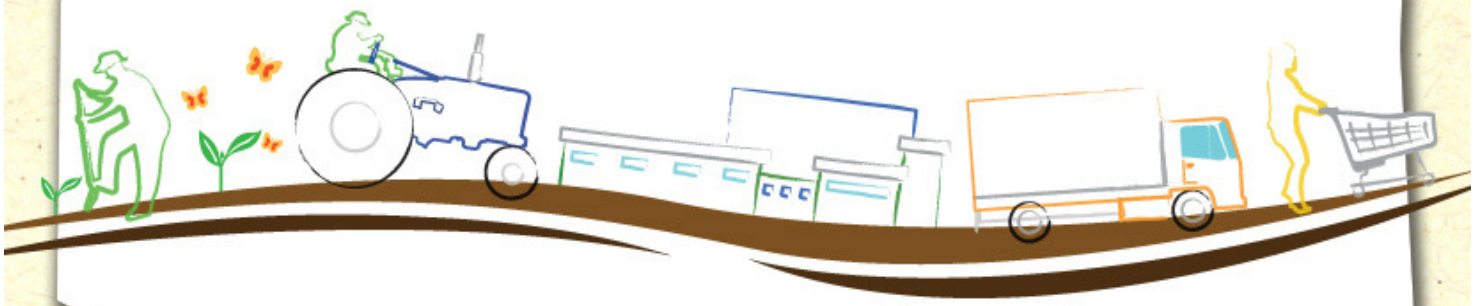
Estudo de Caso

Sadia

Desafios de uma cadeia produtiva diversificada



FICHA TÉCNICA:

Autores

Maria Sylvia Macchione Saes
Professora Doutora do Departamento de Administração da FEA/USP
Coordenadora do PENSA

Bruno Varella Miranda
Mestrando do Departamento de Administração da FEA/USP
Pesquisador do PENSA

Camila Dias de Sá
Mestranda do Departamento de Administração da FEA/USP
Pesquisadora do PENSA

Agradecimentos

Os autores agradecem a participação de colaboradores e executivos da Sadia para a elaboração deste estudo de caso, em particular a Gilberto Tomazoni, Ernest Petty, Ane Ramos, Fabio Lavezo, Isaura Dalbelo, Eliane Amaral e Jane Amaral. Igualmente, agradecem de forma
especial aos produtores integrados de Concórdia, de Chapecó, Uberlândia e os extensionistas de Concórdia, Chapecó e Uberlândia

Estudo de Caso elaborado pelo PENSA – Centro de Conhecimento em Agronegócios. Erros e omissões são responsabilidade exclusiva dos autores e não refletem necessariamente a visão dos executivos.
.

Texto preparado para apresentação no seminário Iniciativa Pró Alimento Sustentável (IPAS)
21 e 22 de Agosto de 2008

ESTUDO DE CASO SADIA

INTRODUÇÃO

"Desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades presentes sem comprometer a possibilidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades"

Relatório Brundtland (1987)

"O mundo tem bons motivos para agradecer pela importância que a idéia de desenvolvimento sustentável adquiriu, mas é necessário perguntar se a idéia de ser humano que o conceito abarca é suficientemente abrangente. É certo que as pessoas têm "necessidades", mas também têm valores e, especialmente, valorizam sua capacidade de arrazoar, avaliar, agir e participar. Ver os seres humanos apenas em termos de necessidades pode nos dar uma visão um tanto insuficiente da humanidade"

Amartya Sen (2000)[1]

Em meio a uma sucessão de curvas, milhares de automóveis realizam diariamente o trajeto entre Chapecó e Concórdia. No caminho, a sensação é a de que pouca coisa mudou na região nas últimas décadas. O relevo montanhoso, ao obrigar os motoristas a diminuírem a velocidade, revela um sem número de pequenas propriedades, espalhadas por toda a região. Casas de madeira e granjas se alternam com áreas tomadas pela vegetação típica do Sul brasileiro. Um viajante desavisado talvez não se desse conta de que a região em questão é uma das mais dinâmicas do Brasil, exemplo por seus indicadores sociais e qualidade de vida[2].

De fato, as mesmas curvas que permitem a apreciação de tão belo cenário são incapazes de revelar em profundidade as características das comunidades assentadas sobre essa paisagem, tampouco as mudanças estruturais

[1] Economista indiano, laureado com o prêmio Nobel de Economia em 1998.

[2] Conforme se verá adiante, ambos os municípios catarinenses se notabilizam por sua performance quando analisados sob a luz do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Esse é uma medida do bem-estar da população que procura captar o quanto cada sociedade permite a seus membros o exercício das escolhas básicas. Para tanto, são consideradas três dimensões: a longevidade, a educação e a renda. A expectativa de vida ao nascer fornece o indicador para a primeira dimensão. Já a variável educação compreende a taxa de alfabetização de adultos e a taxa de matrícula nos níveis primário, secundário e superior. Finalmente, a renda é representada pelo Produto Interno Bruto real per capita, ajustado para refletir as diferenças entre países de acordo com a paridade do poder de compra.

vivenciadas por seus habitantes. Por isso, descer do carro e adentrar no universo dos produtores rurais da região pode ser um bom começo para quem deseja compreender o que há por trás de tamanho bucolismo. O relato, a seguir, é um bom exemplo disso.

Os Marcuzzo recebem a comitiva[3] na entrada de sua propriedade, adquirida pelo patriarca da família em meados do século passado. Nos últimos quarenta anos, a família dedicou-se à criação de aves, tendo nesse período, a Sadia como única parceira. A conversa desenrola-se em meio à apresentação das últimas modificações no aviário da família, entrecortada pelos incontornáveis cuidados com a higiene no ambiente de produção. Entre uma história e outra, uma frase chama a atenção. Ao ser perguntado sobre o que levou seu pai a optar pela instalação de um aviário na colônia, Luiz Marcuzzo é enfático: "Na época, o senhor Attilio disse para o pai que a atividade era a mais sustentável".

O meio-oeste catarinense foi colonizado nas primeiras décadas do século XX, com a chegada de milhares de imigrantes vindos do Rio Grande do Sul. Ali é notável a herança deixada por alemães e italianos, antepassados desses pioneiros trazidos após o fim da Guerra do Contestado (1912 – 1916). Gente como os Marcuzzo, atraídos pela comercialização de pequenos lotes de terra, as chamadas colônias. Por isso, ao longo do século passado, essa região se caracterizou pela predominância da agricultura familiar, desenvolvida em torno de dezenas de comunidades pulverizadas.

Com o correr dos anos, o meio-oeste catarinense foi ganhando progressiva relevância no cenário econômico nacional, apostando na exploração de seu potencial agropecuário. Em especial, floresceu a criação de aves e suínos, baseada no trabalho familiar dos colonos. No entanto, a existência de pequenas propriedades explica apenas parte do sucesso econômico atingido pela região nas décadas subseqüentes. Se por um lado a estrutura fundiária local garantiu a essa porção do Brasil a possibilidade de consolidar uma sociedade mais harmoniosa, por outro é evidente o papel do empreendedorismo industrial para o desenvolvimento econômico da região.

Pode-se mesmo dizer que o pioneirismo foi o principal motor econômico

[3] Composta por pesquisadores da Universidade de São Paulo.

do meio-oeste catarinense no século XX. Essa história se inicia com a chegada dos primeiros colonos e tem seqüência com variadas iniciativas a fim de aproveitar melhor o potencial da região. E, certamente, o legado de Attilio Fontana[4] em muito guarda relação com o quadro supracitado. Graças à existência de empresas como a Sadia, a matéria-prima produzida em centenas de propriedades é hoje industrializada com a utilização de braços pertencentes à comunidade, gerando milhares de empregos e riqueza.

Nos centros urbanos, como Concórdia e Chapecó, a Sadia viabilizou a construção de uma densa rede de relacionamentos entre os funcionários e suas famílias, nas quais as faces econômica e social se confundiam. Ao longo das décadas, parcela considerável da identidade da região esteve ligada ao orgulho de pertencimento a uma empresa de porte privilegiado, capaz de integrar o meio-oeste catarinense com todo o Brasil e diversas partes do mundo.

Indo além, o pioneirismo da Sadia ultrapassa o estabelecimento de fábricas, sendo o modelo de integração proposto pela empresa um avanço importante para o setor. Aos produtores rurais do meio-oeste catarinense, a empresa garantiu a possibilidade de estabelecimento de uma relação que contribuiu fortemente para a disseminação da avicultura e da suinocultura na região. Na outra ponta, o engajamento de um número crescente de produtores ao novo modelo possibilitou à Sadia a construção de sua marca, amparando-se em valores como a qualidade e o respeito a seus parceiros (Anexo 15).

Apesar do visível progresso, engana-se quem imagina que a era dos desafios se encerra com a consolidação de tal estrutura. Na atualidade, elementos que sustentaram o crescimento econômico do meio-oeste catarinense nas últimas décadas estão perdendo protagonismo, trazendo a necessidade de novas respostas por parte da Sadia. Em especial, chamam a atenção o êxodo rural, que contribui para o despovoamento das regiões produtoras de matéria-prima e a acirrada competição observada no setor. Finalmente, há a questão do valor social dado ao trabalho na fábrica, tema que se relaciona com a capacidade da empresa em manter sua

[4] Attilio Francisco Xavier Fontana (1900 – 1990) foi fundador e proprietário do Grupo Sadia.

capacidade de coordenadora de estruturas sociais densas.

Em outras porções do Brasil, a chegada da Sadia é mais recente, estando vinculada a um novo contexto, menos enraizado na cultura rural. Nesse sentido, o perfil padrão dos produtores nessas áreas de expansão aproxima-se muito da lógica urbana, reflexo do desenvolvimento brasileiro das últimas décadas. No Centro-Oeste, por exemplo, prevalecem empresários que vêem no agronegócio uma oportunidade de incrementar sua renda.

Já em Santa Catarina, segue o dilema de como se reacomodarão as estruturas sociais em transição. Cidades como Chapecó e Concórdia são personagens vivas dos principais desafios enfrentados pela Sadia em sua busca pela liderança. E, por isso, refletem alguns dos mais importantes desafios da empresa na atualidade: garantir que os integrados dos dias atuais acreditem na atividade rural da mesma forma como os Marcuzzo o fizeram, quando incentivados pelas palavras do pioneiro Attilio Fontana. Ou ainda: que seus milhares de funcionários mantenham viva a identificação com a Sadia, e, por conseguinte, a motivação e o respeito aos ideais da empresa.

Na tentativa de vencer esses desafios, a Sadia vem adotando uma série de ações inovadoras. Entretanto, é patente a complexidade envolvida nesse caso, sendo considerável o número de variáveis a ser levado em conta. Heterogeneidade entre regiões, expectativas distintas para habitantes do campo e da cidade, entre outras questões, obrigam a construção de um conjunto de políticas capazes de lidar com o problema de forma abrangente. Em última instância, tais iniciativas devem garantir ao homem, independentemente de sua posição social, o acesso ao maior número possível de escolhas, de preferência em um ambiente em que exista espaço para o progresso pessoal.

Tendo em vista esse pano de fundo, o caso em tela objetiva discutir a forma como a Sadia tem lidado com esse contexto bastante complexo. Ao longo das próximas páginas, serão apresentados os principais desafios enfrentados pelo presidente da empresa, Gilberto Tomazoni, na condução dos negócios dessa gigante. Para tanto, especial atenção será dada às características do setor de aves e suínos, quais sejam: margens de lucro estreitas e a existência de uma concorrência muitas vezes desleal. Além disso, haverá espaço

para a discussão do papel das demandas dos consumidores no estabelecimento de novas oportunidades para a empresa.

A INDÚSTRIA DE AVES E SUÍNOS

Empresas não são ilhas isoladas, de modo que suas estratégias e objetivos guardam estreita relação com o meio no qual se inserem. Nesse sentido, o sucesso de uma organização depende diretamente da capacidade na identificação de oportunidades e oferecimento de soluções adequadas ao seu habitat natural. Um bom exemplo de medida pioneira capaz de antever uma saída é o sistema de integração, uma inovação da Sadia.

Lançado de forma experimental em 1956, esse sistema logo se mostrou fundamental para a ampliação dos negócios nas cadeias produtivas de aves e suínos. Conforme é cada vez mais claro, o segmento processador tem um papel central na coordenação da produção, garantindo ao consumidor a qualidade e a segurança do produto. Por isso, a experiência realizada em Concórdia logo ganharia o Brasil inteiro, passando a ser utilizada, inclusive, por empresas concorrentes.

O sistema de integração nasce da visão de Attilio Fontana, que buscou antecipar-se à crescente demanda por produtos alimentícios em decorrência da industrialização e urbanização do país. Para isso, foi preciso desenhar uma complexa arquitetura de relacionamentos entre fornecedores e distribuidores, já que o mercado não dispunha de estruturas adequadas para abastecer-se com qualidade e segurança. Ademais, Fontana vislumbrava a oportunidade de agregar valor em toda a cadeia produtiva, o que refletia a preocupação com a renda de seus colaboradores.

Desde o princípio, Attilio Fontana deixou claras as bases de seu empreendimento, quais sejam: “o respeito ao trabalho do homem, o cuidado com a terra e a valorização da técnica”[5]. De fato, a integração logo trouxe maiores ganhos aos produtores rurais, incentivando-os a investir na atividade. Igualmente, o sistema trouxe importantes benefícios à indústria, ao garantir previsibilidade na oferta de insumos e padronização da matéria-prima.

[5] Fonte: <http://www.sadia.com.br/br/empresa/historico_40.asp>.

ESTUDO DE CASO SADIA

Paulatinamente, o sucesso desse empreendimento acaba por criar um novo paradigma na produção de aves e suínos no Brasil. Na atualidade, o sistema integrado de criação de frangos corresponde a 90% da produção brasileira, ao passo que para os suínos essa proporção é de 80%. Após a fase experimental no Sul, a integração rapidamente se expandiu para a região Sudeste, tendo chegado mais recentemente ao Centro-Oeste brasileiro, a nova fronteira agrícola nacional[6] (Anexos 8 e 9).

O principal trunfo da integração deriva de seu elevado grau de eficiência produtiva, principalmente na produção de aves. Alguns dados são especialmente esclarecedores: i. a idade de abate de aves diminuiu de 105 dias, em 1930, para 49 dias em 1970, chegando a 42 dias em 2005; ii. a conversão alimentar passou de 3,5 kg de ração para produzir 1 kg de frango em 1930 para 1,8 kg de milho para produzir 1 kg de frango em 2005; iii. a ave estava pronta para o abate com 1,5 kg em 1930 e em 2005, com 2,3 kg (BNDES, 2007).

No interior das fábricas, a introdução de inovações é igualmente uma constante, em resposta às crescentes exigências dos consumidores e aos desafios impostos pela concorrência. Entre as líderes do setor, é regra a utilização de linhas de abate automatizadas, no melhor estilo fordista, para a padronização da produção. No chão de fábrica, chama a atenção o alto grau de profissionalização e, sobretudo, os intensos cuidados com a higiene, reflexo dos requisitos para a sobrevivência dessas organizações, quais sejam, produtividade e qualidade.

Outras tendências observadas nessa indústria estão ligadas a uma maior atenção com o meio ambiente, principalmente no tratamento de efluentes e consumo de água, bem como a questões logísticas (BNDES, 2007). Na atualidade, a preferência é por uma aproximação entre abatedouros e granjas, sendo contínuo o fluxo de insumos entre uma ponta e outra. Com isso, tem se observado a consolidação de uma estrutura considerável no interior das maiores empresas do setor.

[6] Entre os anos 2001 e 2007, enquanto o alojamento de matrizes cresceu 35% no Nordeste, 38% no Sudeste e 47% no Sul, na região Centro Oeste chegou a 116%. Na produção de matrizes suínas, a região Centro-Oeste foi a única que apresentou evolução no número de cabeças, com crescimento de 36% do alojamento no período observado. A região Sul teve queda de 8% e o Sudeste de 6%. Fonte: UBA, ABIPECS e Embrapa (2008).

ESTUDO DE CASO SADIA

A produção de carne de frango cresceu 5,7% ano entre 1980 e 2006 e o consumidor, incentivado pela queda de preços e aumento da renda, passou a incluí-lo de forma crescente em sua dieta. Um indicador do decréscimo dos preços é o IPC (Índice de Preços ao Consumidor) da FIPE[7]. Os preços do frango no varejo medidos por este índice se mantiveram sensivelmente abaixo do índice geral dos alimentos industrializados, no período de janeiro de 1994 a dezembro de 2007 (Anexo 10). Por esse motivo o produto virou âncora do Plano Real, possibilitando às camadas mais pobres da população o acesso à proteína animal. O consumo, que era de 11,8 kg por habitante em 1988, saltou para 37,8 em 2007, ultrapassando inclusive a carne bovina (Anexo 11).

Igualmente, chama a atenção a crescente importância das exportações para o setor e a capacidade das empresas brasileiras em adequar-se às mais diversas demandas originadas do exterior. Pioneira nesse sentido, a Sadia tem hoje uma extensa lista de clientes, chegando a mais de 100 países. Nos pedidos vindos de fora, há desde considerações acerca do corte e peso das aves até a determinação de padrões baseados em crenças religiosas.

Devido à existência de barreiras de escala e de marca, esse ramo industrial se caracteriza pela presença de grandes empresas, detentoras de moderna tecnologia de produção e grande capacidade de comercialização. As 8 maiores empresas do setor avícola abateram 50% dos frangos produzidos em 2007 (Anexo 12), sendo que Sadia e Perdigão responderam por aproximadamente 28% do total de frangos abatidos.

No que se refere ao peso das líderes do mercado no conjunto da indústria, o índice Herfindahl-Hirschman[8], calculado para o setor de abate de frango para o ano de 2007, foi de 885, o que indica que essa indústria é desconcentrada. Comparativamente com a avicultura, a suinocultura brasileira apresenta maior concentração (Anexo 13). Nesse caso, a

[7] O IPC/FIPE mede a variação de preços para o consumidor na cidade de São Paulo com base nos gastos de quem ganha de um a vinte salários mínimos.

[8] O índice Herfindahl-Hirschman é calculado a partir da soma dos quadrados da participação de cada firma em relação ao tamanho total da indústria, levando em conta todas as firmas da mesma. É considerado desconcentrado o setor com índice até 1.000, moderadamente concentrado o que vai de 1.000 até 1.800 e extremamente concentrado o que têm índice acima de 1.800.

participação das duas maiores indústrias, Sadia e Perdigão, no abate de suínos é de 38% do total nacional. O índice Herfindahl-Hirschman calculado para esse setor para o ano de 2007 foi de 1.149, o que indica que a indústria é moderadamente concentrada.

Apesar de se constituir em um oligopólio, o setor no qual a Sadia está inserida abriga um considerável número de pequenas empresas, que compõem a chamada franja de mercado. Por isso, essa indústria está aberta à intensa concorrência entre as firmas. Tal competição se dá principalmente no âmbito regional, em que as líderes de mercado têm a companhia de uma série de empresas com menor porte e, em alguns casos, práticas bastante diferentes daquelas observadas na vanguarda do segmento.

Determinadas estratégias trazem conseqüências importantes para a forma como se dá a competição entre as empresas. Por exemplo, algumas firmas de menor porte, pouco preocupadas com o valor de suas marcas, se valem da adulteração do frango a fim de ganhar competitividade no quesito preço. Entre as práticas mais comuns está a manutenção do frango na água gelada por mais tempo do que o permitido por lei[9], o que resulta em um inchaço do animal. Igualmente, a aquisição de frangos cuja alimentação se baseou em ração animal é comum nessa franja de mercado[10].

Ao se assentar sobre práticas condenáveis, a concorrência predatória acaba afetando o mercado como um todo, uma vez que o consumidor dispõe de pouca informação e enxerga como principal variável para sua decisão o preço. Dessa

[9] De acordo com a Portaria nº 210 de 1998 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), durante o processo de resfriamento é permitida a absorção de até 6% de água em relação ao peso da carcaça. Essa norma visa assegurar ao consumidor que o preço pago no supermercado corresponda ao peso real do produto. A fim de evitar as fraudes, o Mapa desenvolve o Programa de Prevenção e Controle de Absorção de Água em Carcaças de Aves. Entre 2000 e 2005, foram realizadas 5.308 análises e instaurados 906 autos de infração nos casos em que foram encontradas não-conformidades. Setenta e sete abatedouros brasileiros tiveram os processos concluídos e foram autuados por excederem o limite de 6% de absorção de água em carcaças de aves. Outras empresas ainda respondem a processos que podem resultar em sanções.
Fonte: http://www.portalms.com.br/noticias

[10] Tal observação é especialmente relevante quando se levam em conta as regras vigentes em mercados explorados pelas empresas brasileiras. Em 2002, a União Européia aprovou a decisão 2002/248/CE, proibindo o uso de proteínas animais de qualquer tipo, inclusive farinha de peixe, na alimentação dos animais de granja usados para a produção de alimento (ruminantes e não-ruminantes). Posteriormente, o Regulamento 1234/2003 liberou o uso da farinha de peixe na alimentação de não-ruminantes; porém, a utilização de ração animal inviabilizaria a inserção da Sadia em parcela considerável do mercado internacional.

maneira, muitas vezes as pessoas optam por um produto de baixa qualidade, principalmente devido à falta de conhecimento. Pesquisas mostram que os consumidores são capazes de reconhecer a qualidade superior; no entanto, quando o objetivo é medir a capacidade de identificação de aspectos negativos, são grandes as dificuldades[11].

Do ponto de vista da Sadia, esse quadro afeta a adoção de estratégias de forma determinante. Por estar voltada à conformação de uma série de parâmetros de qualidade, a empresa aposta na intensificação tecnológica e na diferenciação como saídas para não comprometer o seu posicionamento; ou seja, sensível ao papel dos preços nas decisões do consumidor brasileiro, a Sadia investe em filões de produtos diversificados e, principalmente, na redução de custos via aumento da produtividade.

DIVERSIFICAR PARA INTEGRAR OU VICE-VERSA?

A pressão exercida pela concorrência traz efeitos diretos sobre as relações entre as empresas e os fornecedores de insumos. Principalmente em segmentos nos quais as margens de lucros são estreitas, nota-se uma necessidade crescente de aumento na escala e na produtividade, a fim de garantir preços mais competitivos aos consumidores. Ao mesmo tempo, aspectos como a rastreabilidade e as boas práticas dos fornecedores são variáveis cada vez mais exigidas no mercado externo. As políticas traçadas em resposta a esse quadro são determinantes para o estabelecimento de incentivos a eventuais parceiros das empresas, assim como o seu padrão de engajamento no longo prazo.

Nas últimas décadas, o perfil do fornecedor da Sadia vem mudando progressivamente. Em Chapecó, onde o integrado característico ainda é o produtor familiar, relatos apontam para uma participação crescente de profissionais baseados na zona urbana no fornecimento de suínos e aves. Dedicados a outra atividade, essas pessoas buscam garantir uma fonte extra de renda, investindo no campo. No Triângulo Mineiro, essa é a tendência entre os integrados, ainda que nada comparado aos níveis observados em Mato Grosso, em que a regra é o

[11] Fonte: Sadia: Estudo de imagem da marca – Equity Engine, produzido em agosto de 2006.

estabelecimento de empresários no setor primário.

São diversas as características desse novo "homem do campo". A dimensão média de uma granja no Centro-Oeste, por exemplo, é bastante superior à observada em qualquer micro-região do Sul brasileiro[12]. Da mesma maneira, é comum na atualidade a realização de investimentos no campo sem que, para isso, haja o deslocamento das famílias para a região produtora. O empreendedor agrícola típico do início do século XXI tem muito pouco em comum com os pioneiros assentados na região do Contestado catarinense.

De fato, nos moldes atuais o modelo de integração da Sadia garante estabilidade, possibilidades de expansão na produção e incentivos econômicos para a profissionalização da atividade rural. Entre os integrados entrevistados, a empresa se notabiliza por sua pontualidade nos pagamentos e a capacidade de manter a parceria mesmo em tempos de crise. Por isso, a Sadia é hoje uma atrativa opção de investimento para o habitante das zonas urbanas em busca de diversificação.

Em regiões como o Triângulo Mineiro, a possibilidade de parceria com a empresa motiva a aquisição de terras e a realização de pesados investimentos; no entanto, entre a base tradicional de fornecedores da Sadia, concentrada no meio-oeste de Santa Catarina, a motivação já não é a mesma das primeiras décadas. Nessa região, o modelo de integração da Sadia não vem sendo capaz de manter o homem do campo em sua atividade.

Além de eventuais questões cognitivas[13], há a considerável dificuldade do produtor de menor porte em compreender os benefícios da diversificação. O avicultor dependente da mão-de-obra familiar, por exemplo, já conta com uma série de restrições relacionadas às mais diversas variáveis: escassez de capital para investir, aversão ao risco, falta de braços para a busca da diversificação, entre outros. Tais limitações ganham maior vulto quando mergulhadas em um mar de

[12] Segundo dados do IBGE de 2003, em Santa Catarina apenas 5% das propriedades produtoras de frango possuem uma área maior do que cem hectares de terra, enquanto nos Estados do Centro-Oeste entre 40 e 45% das propriedades são maiores do que cem hectares.

[13] É importante salientar que o acesso e o processamento da informação relevante à atividade econômica não é uniforme entre todos os agentes, de modo que diferentes comportamentos podem ter origem a partir de uma única realidade.

incertezas, muitas das quais derivadas da falta de informação.

Portanto, a Sadia encontra-se envolta em um paradoxo, cuja solução constitui um de seus principais desafios na atualidade. Afinal, se por um lado a empresa tem angariado novos fornecedores com o argumento de que a integração pode ser uma alternativa interessante para a diversificação, por outro, é evidente a dificuldade de seus parceiros mais antigos em aumentarem o leque de atividades econômicas. Destarte, o principal desafio da Sadia, nesse campo, parece ser o desenvolvimento de soluções baseadas nesse cenário, demonstrando que a suinocultura e a avicultura podem impulsionar novos empreendimentos.

DESATANDO O NÓ

Diversificação é a palavra chave para o crescimento da Sadia nas últimas décadas. Da mesma forma como a empresa ampliou, com sucesso, sua base de produtos, a experiência mostra que aqueles produtores capazes de gerar novas fontes de receita costumam ter mais fôlego para lidar com as atribulações inerentes a qualquer atividade econômica. No entanto, principalmente entre os agricultores familiares, determinados fatores trazem barreiras que somente a criatividade parece capaz de ultrapassar.

Além disso, a heterogeneidade observada entre os produtores rurais brasileiros mostra que soluções adotadas em uma região podem ser absolutamente inviáveis em outras, sendo as restrições variáveis de acordo com o contexto. Por exemplo, a falta de mão-de-obra no meio-oeste catarinense impede a exploração de atividades que exijam a mobilização de muitas pessoas. Tanto a avicultura como a suinocultura exigem intensa dedicação por parte das famílias envolvidas em sua produção e parcela fundamental da competitividade da Sadia reside justamente no padrão de qualidade da matéria-prima adquirida pela empresa.

Um programa pioneiro, criado em 2005 pela Sadia, pode contribuir para a geração de renda de seus integrados. Intitulada "***Programa 3S***" (Suinocultura Sustentável Sadia – anexo 1), essa iniciativa objetiva garantir o manejo sustentável dos dejetos suínos decorrentes das atividades dos mais de 3,4 mil produtores vinculados à empresa. Em fase de implementação, o programa já conta

com 1.065 suinocultores beneficiados por meio da instalação de biodigestores em suas propriedades.

A relevância do Programa 3S vai além de objetivos ligados à questão ambiental[14]. O interessante dessa iniciativa é a possibilidade de garantir a preservação do meio ambiente aliada à oportunidade de geração de renda. Nesse sentido, três potencialidades vêm sendo desenvolvidas: i. geração de créditos de carbono por meio do mecanismo de desenvolvimento limpo (MDL); ii. utilização do biogás para a geração de energia elétrica; iii. utilização dos dejetos tratados como fertilizantes.

De fato, em regiões como o Triângulo Mineiro, o programa tem se mostrado uma alternativa atraente. De acordo com o relato de um integrado, o uso de dejetos tratados na fertilização do solo alavancou a produtividade da pecuária leiteira, melhorando sua rentabilidade. Para a família, isso significará o retorno de um dos filhos para a agricultura, em função da elevação da receita na propriedade.

Entretanto, ainda há espaço para um aprimoramento do Programa 3S. A geração de energia elétrica, prevista no projeto, deverá ser iniciada no final de 2009, após a conclusão dos estudos de viabilidade técnica atualmente realizados pela Sadia. Da mesma forma, a lógica por trás da comercialização de créditos de carbono ainda não está clara para todos os produtores. Levando esse quadro em conta, a empresa tem discutido formas de auxiliar os integrados no entendimento deste complexo mecanismo.

Outra opção de diversificação considerada pela Sadia é a do **fomento florestal**; especialmente no Sul brasileiro, essa iniciativa pode fornecer uma útil resposta às restrições impostas pela falta de mão-de-obra. Dado que a produção de aves consome muita energia[15], a plantação de lenha constitui-se tanto em uma saída para a racionalização dos custos de produção como uma opção extra de exploração econômica. Afinal, além do meio hectare consumido anualmente por um aviário, é considerável a demanda de lenha por parte da Sadia para a alimentação das caldeiras de suas fábricas. Normalmente, um hectare produz 1,65 mil pés de

[14] A implantação de um biodigestor contribui também para a eliminação do mau cheiro e de insetos transmissores de doenças.

[15] Esta não é a única iniciativa da Sadia no sentido de racionalizar o uso de energia em seu processo produtivo. O anexo 6, anexo, apresenta outros exemplos de atuação da empresa.

eucaliptos[16], o que abre espaço para o aprofundamento da parceria entre integrados e a empresa, ou quem sabe, a inserção dos avicultores em outros mercados, como o de papel e celulose.

Tais estratégias, no entanto, dependem diretamente do engajamento dos produtores. Por isso, é fundamental sua conscientização em relação aos ganhos potenciais decorrentes dos projetos da Sadia. Entre os benefícios de uma iniciativa cuidadosamente construída pela empresa e a percepção de seu público-alvo, pode estar a lacuna que prejudicará o alcance das metas iniciais. Em função disso, é essencial a participação da empresa no fornecimento de educação aos seus parceiros.

Inclusive, o auxílio pode garantir não apenas o incentivo para o pleno engajamento dos integrados em projetos empreendedores, como também a motivação para que as novas gerações permaneçam no campo. Em meio às entrevistas, ficou evidente o desestímulo que é dado atualmente aos jovens para que se interem do cotidiano à sua volta. Não é raro inclusive a proibição da presença de crianças e adolescentes nos aviários, sob o argumento de que tal comportamento poderia motivar denúncias de trabalho infantil[17].

Evidentemente, a utilização de crianças para atividades econômicas é um flagelo que deve ser varrido da sociedade brasileira a qualquer custo. No entanto, a adoção de padrões rígidos para o tema acaba trazendo efeitos colaterais, como o desencorajamento das novas gerações a sentirem a rotina de suas famílias e, assim, buscarem direcionar seus estudos de acordo com os desafios surgidos ao redor.

Fomentar a permanência dos jovens no campo não exclui deles o direito de lutarem por seus sonhos. Para muitas pessoas, a atividade rural não exerce fascínio algum, principalmente quando contrastada com determinadas características exclusivas da vida urbana. Além disso, a marcha rumo às cidades faz parte de um processo natural, testemunhado por diversos países ao longo do século passado e que, em muitos casos, é reflexo do crescimento econômico. Nesse

[16] Considerando 3 metros entre as ruas por dois metros entre as linhas.

[17] Algo que decorre, em grande parte, da desinformação de fiscais e de parte do público. Isso porque, de acordo com a Fundação Abrinq, a manutenção das tradições culturais de pequenos agricultores familiares implica a presença dos mais jovens no cotidiano da propriedade, algo contemplado tanto pela legislação como por iniciativas voluntárias para o tema.

sentido, a abertura de vagas nos setores secundário e terciário acaba beneficiando tanto aqueles que deixaram o campo como os camponeses remanescentes.

DA HIERARQUIA AO CONSENTIMENTO

Caminhar por uma cidade do meio-oeste catarinense pode ser uma experiência extenuante. Ladeiras abundam e uma simples ida às compras é capaz de cansar o forasteiro desacostumado à paisagem. Não que faltem opções para quem busca a satisfação de alguma necessidade. A paisagem montanhosa das cidades da região é marcada pela existência de um setor comercial diversificado. Esse é o caso de Concórdia, cidade onde nasceu a Sadia, cuja oferta de serviços é considerável.

Entre os cerca de 70.000 moradores, são milhares os descendentes dos primeiros imigrantes. Vindos da zona rural, desenvolvem as mais variadas atividades profissionais, tendo acompanhado as transformações ocorridas no meio-oeste catarinense nas últimas décadas. No entanto, Concórdia está longe de ser uma sociedade fechada em torno do legado deixado por seus pioneiros. Novos moradores chegam, diariamente, à cidade, atraídos pelas oportunidades geradas em sua dinâmica economia.

Esse processo pouco tem de semelhante com as descrições mais comuns do êxodo rural no Brasil, nas quais é evidente a condição precária dos agricultores tanto no momento de saída do campo quanto em sua chegada aos grandes centros urbanos. No meio-oeste catarinense, os filhos dos produtores rurais deixam a zona rural em busca de educação, ou ainda buscando realizar o sonho de trabalhar em uma grande empresa. Nada mais parecido com os anseios de jovens dos principais centros urbanos do país.

O próprio sucesso da Sadia pode ser apontado como um fator para a migração progressiva em direção às cidades, dado que o crescimento da empresa oxigenou a economia urbana de Concórdia. A atração de investimentos em outras áreas, como a informática e a prestação de serviços, ocorreram de certa forma para suprir demandas da própria empresa. Nos dias atuais, há uma complexa estrutura que se liga diretamente à Sadia, e da qual se beneficiam milhares de pessoas[18].

[18] Os efeitos das atividades da Sadia no crescimento econômico de municípios brasileiros podem ser observados não apenas em Concórdia, como em

ESTUDO DE CASO SADIA

Bom indicador desse quadro é a participação da Sadia na economia do município. Durante um bom tempo, a empresa foi, praticamente, a única opção de trabalho na região, respondendo por cerca de 60% do movimento financeiro de Concórdia. Na atualidade, esse número se encontra na casa dos 40%, ainda que a Sadia tenha crescido consideravelmente nos últimos anos; ou seja, mais que a empresa, beneficiou-se a sociedade como um todo[19].

Não é apenas na urbanização que se notam diferenças no meio-oeste catarinense. Fortemente ligada ao legado trazido pelos imigrantes no passado, a sociedade local se desenvolveu em meio a estruturas rigidamente hierarquizadas, nas quais a família era o parâmetro seguido. Assim, tanto o patriarca predominava entre seus descendentes como o gerente derivava sua autoridade pelo simples fato de ocupar uma posição superior. Esse não é mais o caso e, em grande parte a desintegração do modelo familiar tradicional explica o afrouxamento das estruturas hierárquicas.

Em meio ao cenário apresentado, um dos desafios enfrentados pela Sadia é a rotatividade entre os seus empregados. Em 2007, sua porcentagem de *turn over* foi de 13%, contra 16,91% no ano anterior. Mais importante que o dado em si, no entanto, é observar que, em ambos os anos, a meta proposta pela empresa foi cumprida. Isso demonstra uma progressiva tomada de consciência para esse problema, com a implementação de iniciativas voltadas para a motivação dos funcionários da Sadia.

O objetivo estratégico é trazer esse indicador para o patamar de 5%. Tendo em vista essa meta, algumas considerações são fundamentais. Em primeiro lugar, é importante salientar que um quadro de "*turn over zero*", além de irreal, não é necessariamente positivo. Pessoas descontentes sempre existirão e a consolidação de um mercado de trabalho competitivo é um bom indicador da existência de liberdade em uma sociedade.

---

outros municípios em que a empresa atua. Em sua atual fase de expansão, a Sadia tem lidado com um meio social diverso daquele encontrado no meio-oeste catarinense, o que lhe traz grande responsabilidade no desenvolvimento regional. Os programas empreendidos pela empresa na cidade de Lucas do Rio Verde (MT) são exemplos de ações da Sadia voltadas a lidar com esses novos desafios (anexo 5).

[19] De acordo com dados do IBGE, o PIB per capita do município de Concórdia era de R$ 19.657,00 em 2005. A título de comparação, o Estado de Santa Catarina, quarto no ranking nacional deste dado, possuía no mesmo ano um PIB per capita de R$ 14.539,00, ao passo que no Brasil como um todo o valor era de R$ 11.658,00.

Além disso, a rotatividade não reflete necessariamente uma falha da empresa em garantir boas condições aos seus funcionários. Nos dias atuais, fato é que a perspectiva de emprego na indústria já não encanta as pessoas como em épocas passadas. O trabalho no setor alimentício, por exemplo, possui características que certamente não agradam a todos: ambientes com baixa temperatura, uso indispensável de uniformes e cuidados intensos com a higiene, entre outros. Se comparado com o setor de serviços, as atividades no chão de fábrica podem assustar muitos jovens em busca de seu primeiro emprego.

Adicionalmente, a relevância do setor terciário na economia brasileira é crescente (Anexo 14), algo que se reflete não apenas nos números como na percepção das pessoas. Assim, tanto a mídia como o público em geral costumam enaltecer o que consideram ser um setor econômico mais dinâmico, comportamento que traz seus reflexos para o direcionamento profissional dos jovens. Basta uma rápida olhada no perfil dos cursos mais buscados quando do ingresso na faculdade, ou ainda a tendência de desvinculação entre cursos profissionalizantes e a atividade industrial.

Evidentemente, a Sadia pouco tem a fazer para reverter mudanças estruturais na sociedade brasileira. Por isso, o principal desafio imposto à empresa nos dias atuais é o de garantir que seus funcionários se sintam motivados e valorizados, levando em conta um contexto no qual a concorrência por mão-de-obra é crescente e o padrão de autoridade predominante no século XX carece da efetividade que outrora desfrutou. Pensando nisso, duas iniciativas merecem destaque, quais sejam: o **Círculo de Qualidade Sadia** (CQS) e o **Prêmio de Excelência** (Anexos 2 e 3).

Em relação ao primeiro programa, o CQS é fundamentado na concepção de que o trabalho em equipe é um vetor central para a promoção da melhoria contínua e do desenvolvimento humano no ambiente da fábrica. Baseado nessa idéia, é incentivada a reunião de pequenos grupos de funcionários, que debatem voluntariamente os problemas mais comuns do cotidiano e propõem soluções. Da forma como foi concebido, o CQS motiva as pessoas a se sentirem parte integrante do processo produtivo como um todo e não apenas meros executores de tarefas operacionais.

Já o Prêmio de Excelência Sadia, iniciado em 2006, é resultado da

constatação de que o reconhecimento e a devida recompensa ao desempenho das melhores equipes é fundamental para a afirmação da meritocracia na empresa. Em sua concepção, é prevista a comparação entre os resultados de todas as unidades Sadia, bem como o desempenho de cada produtor rural integrado nas diferentes categorias. Após a apuração dos resultados, às melhores performances se destina um incentivo econômico variável maior e que está atrelado ao cumprimento das metas estipuladas.

ORGANIZANDO O MEIO DE CAMPO

Nas seções anteriores, ficou evidente o papel da motivação para a perenidade das relações em uma cadeia produtiva. Por conta do enfraquecimento de parcela considerável das estruturas hierárquicas presentes na sociedade brasileira do século XX, abre-se o desafio de fortalecimento de um novo padrão de interação menos dependente da autoridade e mais ligado ao consentimento. E, nesse sentido, figuras com papéis intermediários no sistema Sadia, se por um lado nunca deixaram de ser relevantes para a consolidação de uma boa convivência, por outro assumem a responsabilidade de readequarem sua atuação de acordo com os novos tempos.

Entre os produtores rurais, o extensionista representa a face humana da Sadia. Principal elo entre a empresa e os integrados, os técnicos possuem um papel que vai além de suas funções estritamente profissionais. Isso porque, em comunidades formadas por agricultores familiares, em geral o componente social é vital para o cálculo de custo-benefício. Assim, ao extensionista cabe não apenas a garantia de assessoria técnica[20], como também a concessão de conselhos pessoais e conforto em momentos difíceis.

Nas palavras de um extensionista atuante no Sul brasileiro, o bom produtor "só deseja um pouco de atenção e companhia para um mate ao fim do dia". Tendo em vista essa demanda, chama a atenção a sensação de distanciamento vivenciada por parte considerável dos integrados, em especial aqueles com uma longa história de integração com a Sadia. Não se pode ignorar o fato de que, em geral, os filhos dos produtores optam pela

[20] O extensionista é, antes de tudo, personagem central na condução das boas práticas produtivas, acompanhando temas como o respeito socioambiental, a adequação à legislação vigente, a qualidade e a rastreabilidade, entre outros.

vida na cidade. Dessa maneira, a presença do extensionista acaba sendo uma variável central na motivação dos integrados.

Nos últimos anos, a Sadia vem atuando no sentido de aumentar a participação dos extensionistas na rotina do campo. Esse esforço pode ser observado, por exemplo, nas recentes contratações de técnicos realizadas pela empresa, que reduziram em cerca de 25% o número de propriedades sob a responsabilidade de um único extensionista. Medidas como essa permitem às equipes conceder mais atenção a cada integrado.

Por outro lado, a ampliação da participação dos técnicos na rotina rural tem sido acompanhada de uma ênfase crescente nos aspectos profissionais e técnicos da relação. Tal enfoque vai ao encontro das expectativas nutridas por produtores sem enraizamento rural, cuja preocupação está centrada em aspectos técnicos, fruto dos motivos que os levam a estar vinculados à Sadia.

Entre os funcionários, apesar da existência de uma estrutura de incentivos distinta, os determinantes do engajamento profissional são semelhantes. Evidentemente, um operário canaliza suas expectativas de forma diferenciada, refletindo as oportunidades abertas pelo meio no qual se insere. No entanto, sua condição humana impõe-lhe dilemas semelhantes, cujas respostas ansiadas são apenas uma adaptação da realidade à sua volta.

Devido ao seu tamanho, a Sadia conta com trunfos para o recrutamento de mão-de-obra inexistentes em outras empresas. Entre os funcionários entrevistados, a possibilidade de galgar posições na estrutura hierárquica da organização figura como um motivo importante no momento de escolher um emprego. Igualmente, merece destaque o considerável pacote de benefícios concedido pela Sadia, algo enaltecido em boa parte dos relatos.

Durante a coleta de depoimentos, observou-se uma variação considerável na motivação dos funcionários de acordo com o comportamento atribuído aos supervisores. Em equipes nas quais o tratamento era mais próximo, identificou-se menor tendência de rotatividade entre os funcionários e um nível superior de comprometimento com o padrão de qualidade Sadia. Dessa maneira, a forma como as metas da empresa são comunicadas aos funcionários é talvez mais

determinante para o sucesso do que as próprias iniciativas em si.

Assim como o extensionista, o supervisor representa a face humana da Sadia ante seus funcionários, comunicando metas e oferecendo orientações para sua consecução. Por conta disso, a forma como conduz sua atuação pode determinar a coesão das equipes e os resultados finais. É importante salientar que, da forma como foi idealizado, o Prêmio de Excelência mede a performance do grupo como um todo, de modo que a desmotivação de apenas um integrante pode custar posições no ranking final. O necessário engajamento de todos contribui, portanto, para o sucesso coletivo.

Da mesma forma, investir na formação nesses elos de ligação pode garantir um aproveitamento mais adequado das potencialidades existentes em cada região na qual a Sadia atua. Sediada em um país marcado pelos contrastes, a empresa deve levar em conta que, geralmente, é impossível comparar realidades distintas e traduzi-las em metas objetivas. Um bom exemplo desse quadro pode ser dado na comparação dos IDHs de cidades nas quais existem unidades fabris da Sadia, conforme é mostrado a seguir.

Berço de uma economia em constante transformação, o meio-oeste catarinense possui dados de IDH superiores à media brasileira, ou seja, conta com nível educacional e longevidade que garantem um alto desenvolvimento humano. De acordo com dados do PNUD, o IDH de Concórdia em 2000 era de 0,849, correspondente ao 32° lugar no ranking nacional. Sete posições abaixo aparece a cidade de Chapecó, com um IDH de 0,848. A título de comparação, o IDH de Vitória do Santo Antão (PE) é de 0,633[21].

Considerando que habitantes de uma região com alto desenvolvimento humano tendem a produzir mais e melhor, é evidente que a maneira como eles se inserem na sociedade é também diferente. Por conseguinte, sua motivação para o trabalho deriva de elementos distintos daqueles observados em grupos com pior patamar social. Assim, o atalho para a obtenção de uma meta varia muito de acordo com o entorno da fábrica, o que traz desafios enormes para as empresas. Mais que considerar a capacidade do maquinário instalado ou a demanda do consumidor, um

[21] Vitória do Santo Antão foi escolhida pela Sadia para receber a primeira fábrica "*carbono zero*" do setor de carnes brasileiro (vide anexo 4).

olhar atento direcionado à mão-de-obra disponível pode fazer toda a diferença.

AFINAL, O QUE BUSCA O CONSUMIDOR?

Nas páginas anteriores, foram descritas as principais características do setor industrial no qual se insere a Sadia, bem como alguns dos desafios enfrentados pela empresa em sua tarefa de garantir a perenidade na relação com seus parceiros. Entretanto, tal esforço não teria o menor sentido caso fosse desvinculado das demandas dos consumidores. E, nesse sentido, o exemplo de Attilio Fontana ilustra bem a importância de uma leitura precisa da realidade ao redor. Entender as tendências da atualidade constitui-se, então, um prolongamento desse exercício.

Primeiramente, é importante estabelecer uma divisão entre os mercados brasileiro e estrangeiro. Tal separação é fundamental não apenas devido às preferências em um canto ou outro do mundo, mas também porque as barreiras enfrentadas pela Sadia são distintas em cada país. Assim, as limitações descritas na seção II aplicam-se especificamente à realidade brasileira, ao passo que no exterior é possível citar o desafio de consolidação da marca entre o consumidor de produtos com maior grau de diferenciação e a existência de barreiras comerciais como importantes desafios da empresa.

Para o consumidor brasileiro, é central o papel do preço em suas decisões, de modo que estratégias de diferenciação têm seus limites. Parcela considerável da população não possui informação suficiente acerca dos variados padrões utilizados pelas empresas, algo que garante a sobrevivência de firmas sem qualquer preocupação com a qualidade e cumprimento de legislação. Em outros casos, é a restrição orçamentária o inviabilizador desse tipo de estratégia.

Evidentemente, é importante que seja levada em conta a enorme diversidade social existente no Brasil. Inclusive, é essa heterogeneidade um fator central no direcionamento dos rumos das empresas, levando em conta os limites supracitados. Nos centros urbanos, a mudança de hábitos alimentares resultante das transformações econômicas e sociais abriu espaço para o aproveitamento de novos nichos de mercado, como no caso das cadeias de *fast food*. Igualmente, aspectos como a saudabilidade são cada vez mais

importantes para os consumidores, de modo que o produto final é bem mais que a embalagem exposta nos supermercados (vide anexo 7).

No entanto, entrevistas dão conta de que, mesmo entre os consumidores das classes A e B, o preço é ainda uma variável fundamental no momento da compra; ou seja, a soma de acirramento da competição com desinformação acaba gerando o encolhimento de oportunidades valiosas para aquelas empresas dispostas a investir na qualidade e inovação de seus produtos. A falta de conhecimento acerca do setor prejudica inclusive naqueles casos nos quais é admitido o pagamento de um prêmio, como entre os consumidores preocupados com aspectos ligados à criação dos animais[22].

No exigente mercado internacional, a Sadia tem lidado com o desafio de acompanhar a crescente cobrança de compradores, adequando-se constantemente. Apesar disso, tal movimento não garante inserção automática, já que as empresas brasileiras se deparam com uma série de barreiras tarifárias, principalmente nos países desenvolvidos. Nos últimos anos, a estratégia da Sadia tem sido a aquisição de fábricas em mercados cobiçados[23], uma possibilidade viável, porém custosa, principalmente quando se tem em conta o alto grau de competitividade da indústria brasileira nesse setor.

Dado que a retórica protecionista dos países desenvolvidos tem se apoiado, crescentemente, no argumento de que o desrespeito a padrões ambientais e sociais é endêmico no Terceiro Mundo, a exploração de segmentos baseados na certificação desses atributos pode representar uma interessante alternativa às barreiras comerciais tradicionais. Esta opção é especialmente viável em países em que o apoio ao comércio baseado em parâmetros éticos é relevante, como na Europa Ocidental e crescentemente nos EUA, por exemplo.

Número crescente de consumidores no Primeiro Mundo tem optado pela

[22] Predomina na população a idéia de que a criação industrial de frangos é marcada pela aplicação de hormônios. Na realidade, as práticas de empresas devem se pautar em legislação consolidada, que permite a utilização de promotores de crescimento (ionofóros e coccidiostáticos), desde que respeitado o período de carência. Parte das atribuições dos técnicos da Sadia diz respeito especificamente ao monitoramento e rastreabilidade desses aspectos.

[23] Exemplo dessa estratégia é a aquisição de uma fábrica na Holanda, algo que garante a inserção no mercado da União Européia.

aquisição de alimentos de acordo com critérios sociais e ambientais. Assim, o fato de um bem ter sido produzido por um agricultor familiar, por exemplo, é capaz de motivar milhões de compradores a pagarem um prêmio, desde que o mesmo seja revertido aos agricultores. Segmentos de mercado como aqueles viabilizados com a criação do selo "Comércio Justo"[24] são ainda uma novidade, havendo muito espaço a ser explorado. Levando-se em conta que a comercialização de café certificado, experiência pioneira nesse filão, possui apenas 20 anos, fica evidente que há uma série de oportunidades à espera de empreendedores[25].

QUESTÕES PARA DEBATE

- Desde a fundação da Sadia e a implementação do modelo de integração, muita coisa mudou em todo o planeta. O Brasil agrícola das manchetes na mídia é marcado, nos dias atuais, por características que em nada remetem às granjas assentadas no acidentado relevo da região de Concórdia. Tendo em vista esse quadro, e levando em conta tudo o que foi dito acerca do papel do extensionista na relação entre a empresa e os integrados, que iniciativas adicionais a Sadia poderia desenvolver para maior adequação ao perfil da região de atuação?
- Na atualidade, a empresa não explora toda a diversidade entre seus consumidores. Nesse sentido, seriam os segmentos de mercado baseados na demanda por atributos sociais e ambientais um nicho a ser explorado? Estaria a conscientização dos consumidores sendo feita da forma mais adequada? Haveria mais espaço para a exploração de aspectos idiossincráticos da Sadia, tais como seus processos produtivos, o "3S", a "Fábrica Carbono Neutro", entre outros, nas campanhas de comunicação à população?
- Os benefícios de programas como o 3S são inegáveis, tanto para o integrado como para a sociedade. Dado que a

[24] O selo Comércio Justo visa garantir o estabelecimento de relações de longo prazo entre produtores familiares do Terceiro Mundo e consumidores preocupados com essa causa. Seu principal instrumento de atuação dá-se por meio da certificação de produtos agrícolas, cuja comercialização resulta no pagamento de um prêmio aos produtores.

[25] O mercado de cafés sustentáveis, levando-se em conta apenas os países desenvolvidos, era da ordem de US$ 490 milhões, em 2000. Mais que o tamanho em si, chama a atenção o ritmo de crescimento desse segmento; nos EUA, o mesmo cresce a taxas de cerca de 90% desde 1999. Ver: Daviron & Ponte (2005).

grande maioria dos produtores aderem ao programa motivados principalmente pela questão ambiental, como fazê-los perceber a existência de potencialidades econômicas passíveis de exploração? Como garantir a compreensão dos integrados acerca de iniciativas como o 3S?

- Da mesma maneira, os relatos colhidos deram um indicador do papel da Sadia na educação de seus funcionários. O exemplo mais citado foi o da reciclagem, cuja prática na fábrica ajudou a consolidar uma cultura ambientalmente correta entre os colaboradores da empresa. Baseado no relato acima, haveria outro campo passível de atuação da Sadia na educação dos funcionários? Indo além, haveria espaço para uma ação coordenada do IPAS nesta esfera? Caberia ao grupo tomar a frente em projetos igualmente dedicados à extensão rural?

NOTAS DE APOIO DIDÁTICO E TEÓRICO

A inspiração para esse caso provem da contribuição intelectual de uma série de autores dedicados ao estudo das instituições e do papel do ser humano no processo econômico. Merece destaque a leitura de Douglass North sobre o papel das regras informais, tais como os costumes, para o desempenho econômico das organizações. O autor supracitado enfatiza, igualmente, a importância da análise das mudanças institucionais para a compreensão de diversos fenômenos das ciências sociais, tais como os aqui apresentados.

Além disso, o trabalho de Amartya Sen emerge como uma importante referência para o enquadramento deste caso. Sua visão do desenvolvimento, relacionada à garantia da liberdade de escolha aos humanos, é o pano de fundo para a análise levada a cabo neste caso.

BIBLIOGRAFIA

BRUNDTLAND, Gro Harlem (org.). **Nosso futuro comum**. São Paulo: FGV, 1987.

JESUS JUNIOR, Celso de et al. “A cadeia da carne de frango: tensões, desafios e oportunidades”. **Agroindústria**: BNDES Setorial, 2007. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set2607.pdf

NORTH, Douglass, C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NORTH, Douglass. Economic performance through time". **The American Economic Review**, v. 84, n. 3, julho 1994, p. 359 – 68.

SEN, Amartya K. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

SEN, Amartya K. "Por que é necessário preservar a coruja-pintada". **Folha de São Paulo**, 14 de março de 2004, caderno *Mais!*, p. 16-18.

ANEXOS

Anexo1: Programa 3S – Suinocultura Sustentável Sadia

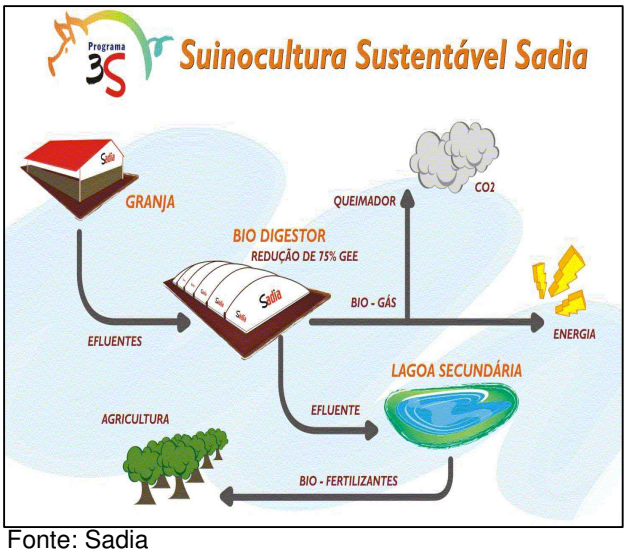
Local: granjas de suínos integradas à Sadia

O "Programa 3S" foi criado para promover o desenvolvimento sustentável no sistema de integração de suinocultura da empresa. O projeto consiste na redução das emissões de gases provenientes de dejetos de suínos a partir da instalação de biodigestores nas propriedades de produtores integrados. O gás metano originado pelos dejetos suínos é convertido em CO2 (menos tóxico), gerando créditos de carbono por meio do mecanismo de desenvolvimento limpo (MDL), previsto no Protocolo de Kyoto. O programa teve início em 2005, por meio de financiamento de R$ 60 milhões do BNDES, e funciona da seguinte maneira: a participação no programa é voluntária e assim que o produtor faz o cadastro é realizado o cálculo da redução de emissões dos gases nocivos, obtendo-se uma estimativa do potencial de créditos passível de ser recebido pelo produtor. O suinocultor opera o biodigestor em regime de comodato e abate o investimento da instalação através dos créditos de carbono negociados pelo Instituto Sadia. Outro benefício previsto no programa é a utilização do biogás que pode ser queimado para a geração de energia elétrica, aproveitada na própria propriedade rural. Em 2007 a Sadia somava mais de mil biodigestores instalados, com uma taxa de adesão de 92%. Já foram vendidas 2,475 milhões de toneladas de CO_2 ao Fundo Europeu do Carbono.

ESTUDO DE CASO SADIA

Região	Quantidade de Propriedades	Quantidade de biodigestores instalados
Concórdia	365	370
Toledo	405	415
Três Passos	195	202
Uberlândia	138	234
Total	1103	1221

Fonte: Sadia



Fonte: Sadia

Anexo 2: Iniciativa CQS - Círculo de Qualidade Sadia

Local: unidades de produção, de logística e de serviços compartilhados

O Círculo de Qualidade Sadia (CQS) é fundamentado no trabalho em equipe para a promoção da melhoria contínua e o desenvolvimento humano na indústria. Pequenos grupos de colaboradores se reúnem de forma voluntária para estudar problemas de sua área e propor soluções, com base na filosofia do programa de qualidade conhecido comumente como CCQ - Círculos de Controle da Qualidade.

Na Sadia, o programa conta com alta adesão voluntária, cerca de 33 mil participantes chamados de "circulistas" (inscritos em junho de 2007). Todos os “circulistas” são treinados em metodologia de solução de problemas e ferramentas da qualidade.

Anexo 3: Iniciativa Prêmio da Excelência

Local: unidades produtoras, centros de distribuição e pontos de transbordo logístico, filiais e escritórios de vendas.

Desde 2006, a Sadia promove em todas as suas unidades o Prêmio da Excelência, uma competição saudável entre as unidades da empresa. O Prêmio da Excelência é uma ferramenta que foi criada para reconhecer e recompensar as melhores equipes, dentro dos ideais de meritocracia da empresa. Por meio deste programa a Sadia identifica unidades produtoras, centros de distribuição, pontos de transbordo, filiais e escritórios de vendas que alcançaram os melhores resultados guiados por práticas gerenciais corretas e padronizadas. Isso estimula o empenho de

todos em atingir as metas das unidades, levando a Sadia ao seu objetivo de crescimento e liderança no mercado. As unidades que se destacam são recompensadas com uma remuneração variável melhor: os colaboradores dessas unidades recebem uma bonificação de 35% sobre o valor do PPR (programa de participação nos resultados) já existente.

Os principais objetivos do Prêmio da Excelência são:

• **Reconhecimento:** identificar as melhores equipes, que alcançam os melhores resultados executando suas atividades de forma correta e sustentável.

• **Recompensa**: recompensar as melhores equipes pela boa execução das práticas e resultados alcançados.

• **Direcionamento**: fazer com que todos remem na mesma direção, desdobrando as metas da companhia em todos os níveis e padronizando os processos para garantir a continuidade dos resultados.

• **Motivação**: motivar as equipes Sadia no caminho da excelência, proporcionando um ambiente de trabalho alegre e desafiador.

Anexo 4: Iniciativas no Nordeste

Iniciativa: Carbono neutro

Local: Vitória de Santo Antão – PE

A unidade será a primeira fábrica do setor de carnes no mundo a neutralizar 100% de suas emissões de gases do efeito estufa. Serão neutralizadas emissões geradas na produção, no transporte de matérias-primas e de produtos acabados, no deslocamento de funcionários e no consumo de energia. O investimento total na nova unidade será de aproximadamente R$ 230 milhões. A iniciativa prevê a integração com o projeto "Chapéu de Palha", do governo de Pernambuco, (ver abaixo) para que trabalhadores da região que atuam no corte de cana possam atuar no plantio de mudas no período de entressafra da cultura.

Iniciativa: parceria com o programa "Chapéu de Palha"

Local: Vitória de Santo Antão – PE

O programa "Chapéu de Palha" atende as famílias que dependem do cultivo da cana-de-açúcar e sofrem com o desemprego durante a entressafra. Além de conceder às famílias incluídas no programa um benefício de até R$190,00 mensais, o programa contempla outras ações como: i. Capacitação profissional para jovens ii. Formação de agentes de políticas públicas para mulheres rurais; iii. Alfabetização de

jovens e adultos iv. Plantio de 60.000 mudas e instalação de 12 viveiros.

Anexo 5: Projetos "Luca do Rio Verde Legal" e "Semeando Educação"

Em Lucas do Rio Verde, um dos principais pólos de desenvolvimento agrícola do Mato Grosso, estará concluída em 2009 uma unidade agroindustrial referência, tanto no desenvolvimento do processo fabril quanto em desenvolvimento sustentável. Complementam as ações na região a gestão de resíduos produzidos pela fábrica e a construção de cinco mil casas populares.

O objetivo da Sadia e de seus parceiros no projeto é transformar Lucas Rio Verde em um município sem passivos sócio-ambientais no setor agropecuário com a regularização de todas as propriedades rurais do ponto de vista do Código Florestal Brasileiro. Outra iniciativa da Sadia já em desenvolvimento no município de Lucas do Rio Verde desde 2007 é o projeto "Semeando Educação": um programa de educação ambiental para crianças do ensino fundamental e do ensino médio. O projeto também engloba a instalação de um viveiro de mudas nativas no Horto Municipal de Lucas do Rio Verde e o reflorestamento de áreas urbanas degradadas. A ação é realizada em parceria com as secretarias de Educação e Cultura e de Agricultura e Meio Ambiente. O intuito é complementar o programa da rede municipal de educação que visa tornar transversal o tema meio ambiente em todas as disciplinas do ensino público.

Anexo 6: Programas para geração de energia

Iniciativa: Cogeração de energia – lenha

Todas as unidades da Sadia têm metas de redução de consumo de energia elétrica e vapor. Nas unidades de Chapecó, Concórdia, Dois Vizinhos e Toledo existem projetos de cogeração de energia, onde são gerados vapor e energia elétrica a partir de lenha de reflorestamento. Nestas unidades 15% do consumo de energia é proveniente de cogeração.

Iniciativa: Lodo e gordura

As unidades de Concórdia, Chapecó, Dois Vizinhos e Francisco Beltrão estão aproveitando o lodo flotado nas estações de tratamento de águas e efluentes para geração de energia. Além da economia do consumo de lenha, o projeto possibilita a redução do impacto ambiental do lodo. O

projeto deve ser implantado em breve nas seguintes unidades: Toledo, Várzea Grande, Brasília e Uberlândia. A Sadia prevê uma economia de 18.200 pés de eucaliptos por mês quando estas quatro unidades passarem a utilizar o lodo juntamente com as outras unidades onde ele já é utilizado.

Anexo 7: Iniciativas voltadas ao consumidor

Iniciativa "alimentos mais saudáveis"

O compromisso com a saúde e a qualidade de vida dos consumidores se traduz em iniciativas com o objetivo principal de contribuir para a promoção de um estilo de vida saudável. Melhorias nutricionais em produtos por meio de constante inovação, o apoio a escolhas alimentares equilibradas, além de atividades educacionais que motivem o consumidor a adotar hábitos saudáveis, são algumas das iniciativas da Sadia.

Iniciativa: Embalagens com selo FSC

As embalagens da Sadia passaram a ser certificadas com o selo FSC – Forest Stewardship Council (Conselho de Manejo Florestal, em português), entidade internacional que atesta o manejo responsável das florestas em todo o mundo. As embalagens de papel cartão e papelão ondulado utilizadas pela empresa são desenvolvidas com práticas sustentáveis, incluindo: o manejo florestal, a fabricação do papel, a produção das embalagens e a impressão dos cartuchos. A iniciativa é fruto de uma parceria entre a Sadia, a Klabin e as gráficas Ibratec e Brasil Gráfica, e vem sendo acompanhada de perto pelo Imaflora - Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola.

Iniciativa: Embalagem em braile

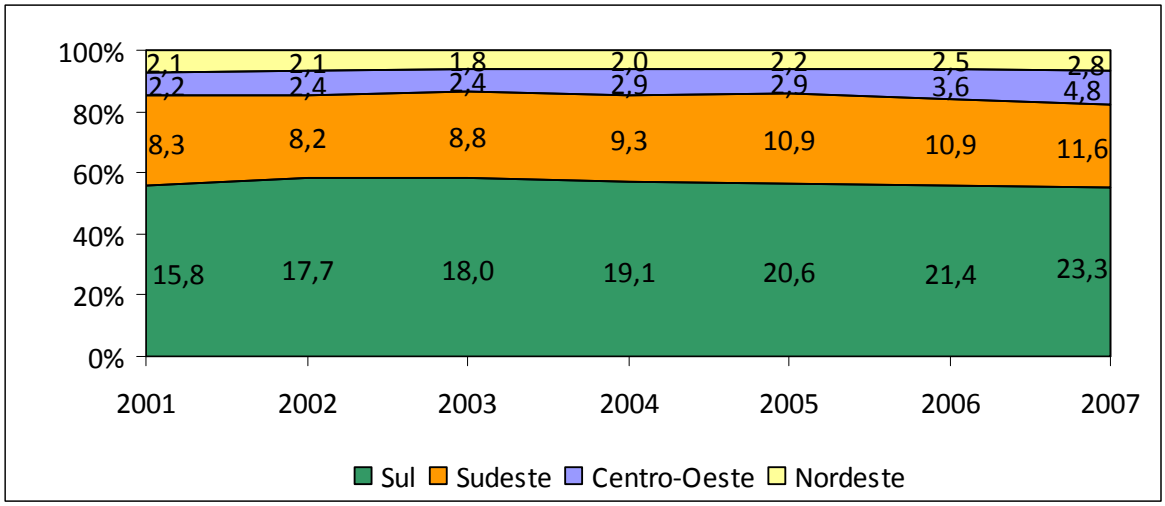
A Sadia lançou suas primeiras embalagens com inscrições em Braile em agosto de 2000. A iniciativa logo foi seguida por outras empresas, inclusive as estrangeiras. A inscrição em Braile foi adotada a partir da sugestão de um portador de deficiência visual, ex-funcionário da Sadia. Se no início apenas alguns produtos traziam a inscrição, hoje todas as embalagens trazem a marca da empresa, o telefone do Serviço de Informação ao Consumidor (SIC), o nome e peso líquido do produto em Braile. De acordo com os dados do Censo, realizado pelo IBGE em 2000, o Brasil tem cerca de 150 mil pessoas incapazes de enxergar e

2,4 milhões de portadores de grave deficiência grave e permanente de visão.

Iniciativa: Atendimento telefônico ao surdo

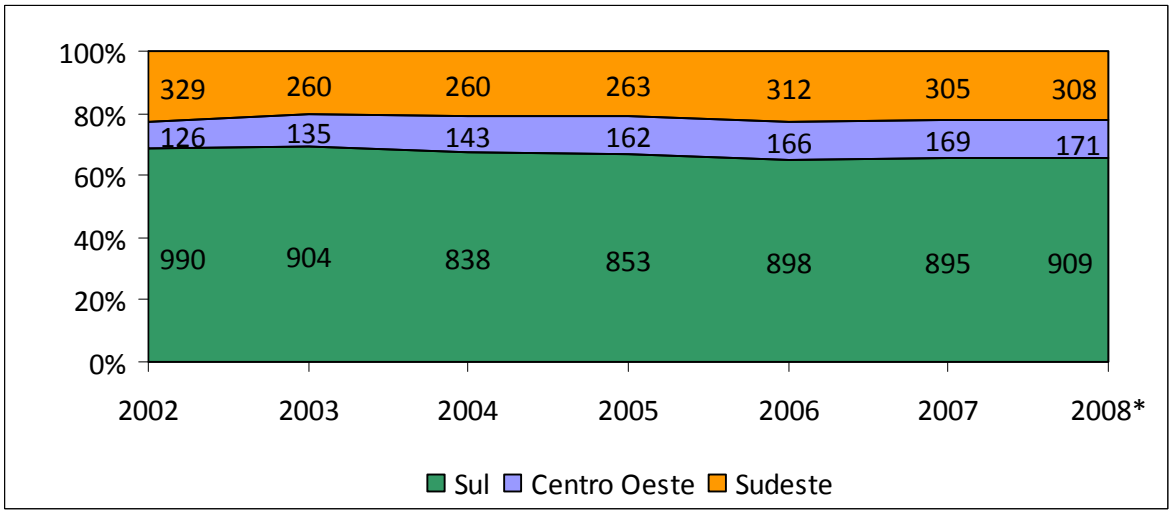
A Sadia foi a primeira empresa alimentícia a capacitar a sua área de atendimento ao consumidor para receber ligações de portadores de deficiência auditiva. A empresa conta com um sistema especial que permite acoplar uma tela de computador ao aparelho telefônico, para que a conversação possa ser digitada. Em Setembro de 2005, quando a empresa tornou esse serviço disponível, já existiam cerca de 10 mil residências e 700 telefones públicos no país adequados a esse tipo de conversação.

Anexo 8: Alojamento de matrizes de corte por região – Aves (em milhões de matrizes)



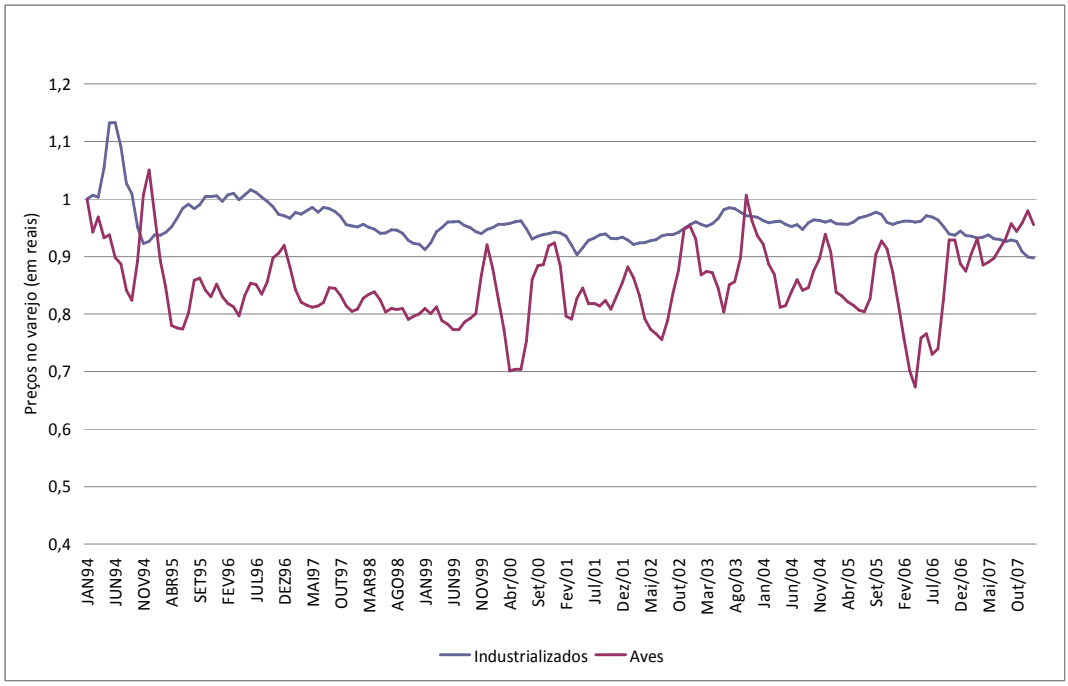
Fonte: UBA – União brasileira de avicultura (2008)

Anexo 9: Alojamento de matrizes nas principais regiões produtoras de suínos (em mil cabeças).



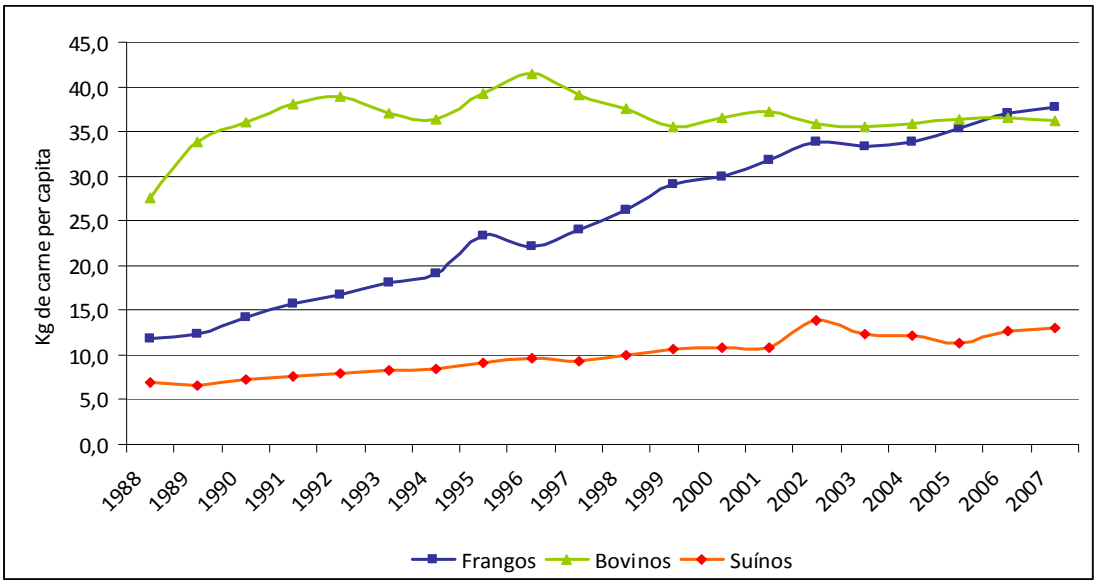
Fonte: Abipecs e Embrapa (2008) * estimativa

Anexo 10: Índice de Preços no varejo: alimentos e frango (em reais deflacionados pelo IPC)



Fonte: FIPE

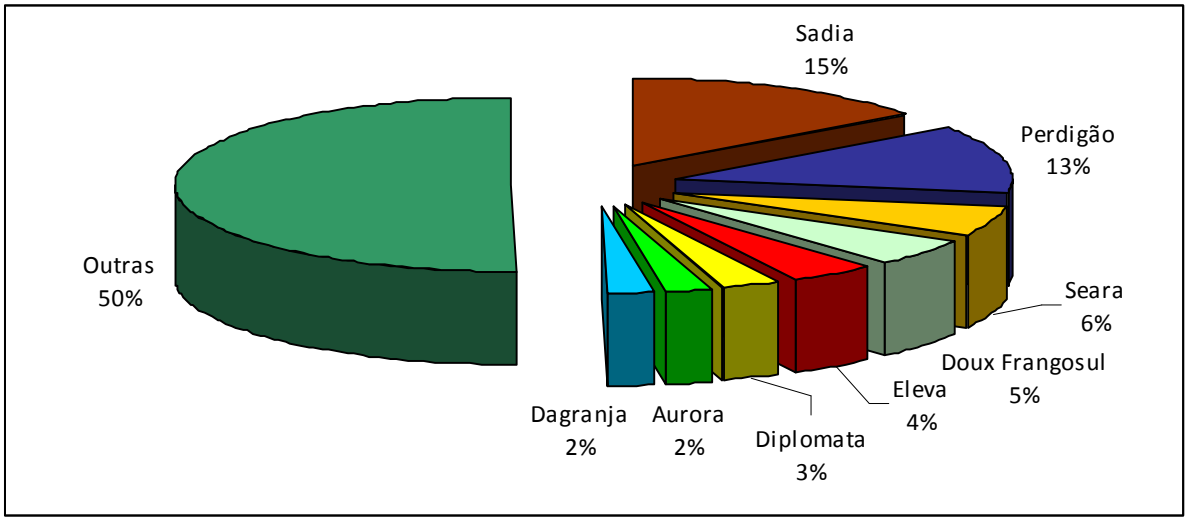
Anexo 11: Consumo per capita de carnes no Brasil (frango, bovina e suína).



Fonte: CNPC/ABEF/ABIPECS/UBA (2008)

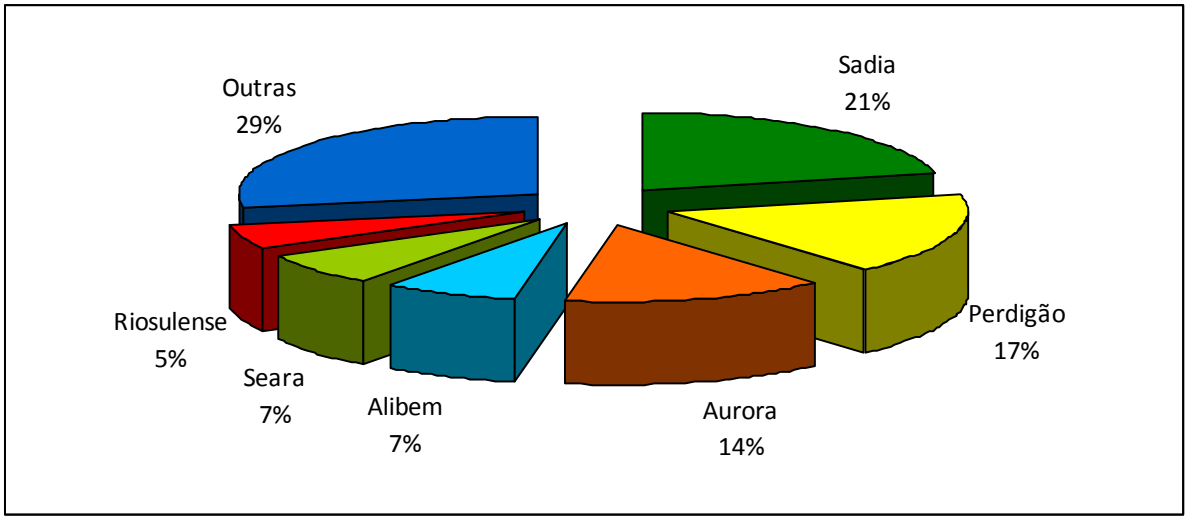
ESTUDO DE CASO SADIA

Anexo 12: Abate de frangos no Brasil pelas principais indústrias



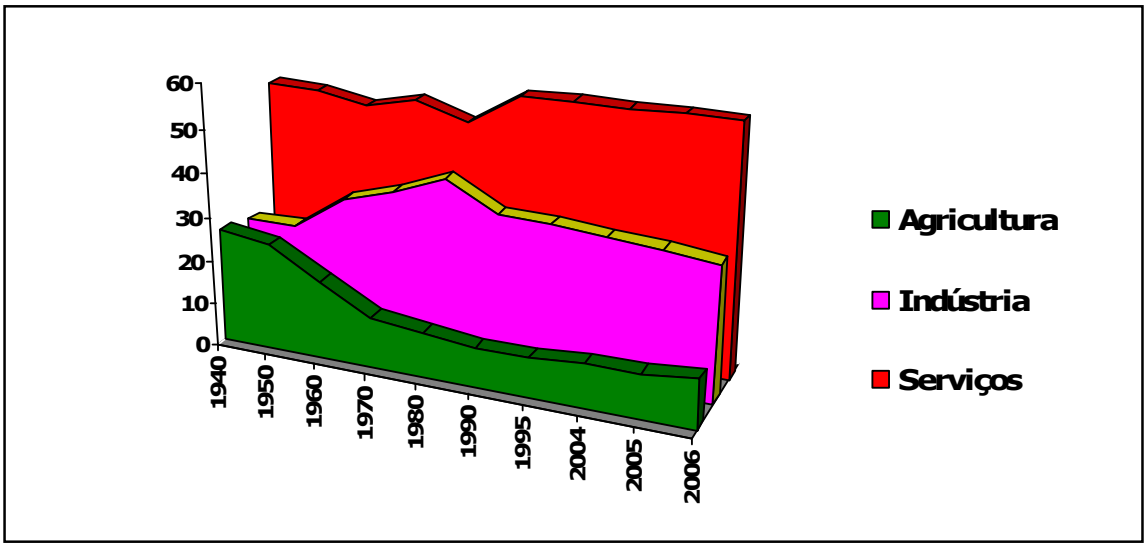
Fonte: UBA (2008)
Nota: os dados foram consolidados antes da compra da Eleva pela Perdigão

Anexo 13: Abate de suínos no Brasil pelas principais indústrias



Fonte: Abipecs (2008)

Anexo 14: Evolução do Pib/Setor em %



Fonte:IBGE

Anexo 15: Estrutura Operacional da Sadia: 1998 – 2008

Estrutura Operacional	1998	2008
Unidades Industriais	11	21
Produtores Integrados Aves	5.246	5.496
Produtores Integrados Suínos	5.600	3.283
Números de Funcionários	22.331	54.000

Fonte: Sadia