



**PENSA**

## **ESTUDO DE CASO**

### **PENA BRANCA: Sobrevivência e Crescimento no Agribusiness do Trigo**

**Autores: Elizabeth M.M.Q.Farina\***

**Marcio Bobik Braga\*\***

**Assistente: Bruno O. Ferraz de Almeida- Graduação Economia USP**

**\* Professora Livre-Docente do Departamento de Economia da FEA/USP  
e Coordenadora Adjunta do PENSA**

**\*\* Professor do Departamento de Economia da FEA/USP de Ribeirão  
Preto**



**PENSA**

*"Voltar a empresa para o mercado significa gerenciar a cadeia produtiva.  
Esse é o novo conceito do negócio"  
José Norberto Sebastiani  
Diretor do Grupo Pena Branca*

## **1. O Grupo Pena Branca**

Duas famílias Wiethaeuper e Variola comandam o grupo Pena Branca há mais de cinquenta anos. Até recentemente, também os Zuzzi participavam desse comando, mas venderam sua parte para os Wiethaeuper.

Destoando de uma grande massa de empresas familiares brasileiras, o grupo tomou a decisão de profissionalizar a gerência, sem que tivesse enfrentado uma grande crise decorrente de problemas internos de gestão e sucessão. A expansão horizontal para novas regiões e a diversificação que o grupo empreendeu sinalizou que mudanças de gestão eram necessárias para continuar a crescer.

O Grupo Pena Branca iniciou suas atividades num pequeno moinho de trigo localizado no município de Roca Sales, Estado do Rio Grande do Sul. Seguindo uma estratégia de expansão para novos mercados, nos anos 60 iniciou operações no Norte, Nordeste e Sudeste marcando presença no Maranhão, Pernambuco, Pará e Rio de Janeiro. Somente na década de 90 decidiram operar também em São Paulo.

Ainda nos anos 70, buscando diversificar suas atividades, o grupo passou a atuar na avicultura. Era uma forma de aproveitar os subprodutos da moagem, o farelo, como ração e aplicar, de maneira diversificada, os retornos da atividade no sistema trigo. Atualmente conta com um parque industrial composto por moinhos de trigo, abatedouros de aves e frigorífico de carnes industrializadas, além de uma complexa infra-estrutura de suporte que compreende Fábricas de Ração, Granjas de Matrizes, Incubatórios e Sistema



## PENSA

de Integração para a engorda de frangos de corte. Em 1991 entrou na área de *Fast Food* ao firmar um contrato com a Pizza Hut Internacional. Neste segmento, a empresa atua no Rio de Janeiro com um conjunto de vinte lojas. Os dados gerais do grupo e a configuração de suas atividades podem ser encontradas no anexo 1.

Os moinhos localizam-se, em sua maioria, próximos aos portos respondendo a uma questão de logística (anexo 2). As exceções ficam por conta da unidade de São Paulo, próxima ao mercado consumidor e a unidade de Canoas, próxima a principal área de produção nacional de trigo. A unidade de São Paulo é ligada ao porto de Santos por via ferroviária, realizando-se o descarregamento já dentro do moinho. A participação de cada unidade no faturamento total do Grupo pode ser encontrada no anexo 3.

A partir de 1994, a avicultura de corte superou o trigo na ordem de contribuição para o faturamento do grupo, respondendo por 48,6%, enquanto o trigo contribuiu com 43,5% (anexo 4). Segundo previsões da empresa, essa participação relativa deve se reverter em 1996, face à elevação dos preços do trigo.

Os dois principais negócios do grupo fazem parte de setores onde a concorrência é intensa e tende a se tornar cada vez mais vigorosa e seletiva. Além disso, os principais produtos atualmente comercializados - farinha de trigo, farelo, frango vivo e abatido, são *commodities* cujos preços variam com as condições de mercado. O sucesso das empresas está fundado na liderança de custos, isto é, na eficiência produtiva e de comercialização. Escala e logística, portanto, são variáveis-chave.

Para o setor de moagem, as pressões competitivas decorrem da desregulamentação de todo o sistema agro-industrial do trigo, do aumento recente do custo da matéria prima no mercado internacional e das estratégias agressivas das indústrias processadoras de farinha. Considerando que quase metade do faturamento do grupo Pena Branca vem da moagem, a escolha da melhor estratégia para o negócio é fundamental para o desempenho de todo o grupo.



## **PENSA**

### **2. O Sistema Agro-industrial do Trigo: definindo o ambiente competitivo**

Completando seu primeiro lustro de mercado livre em 1996, o sistema agro-industrial do trigo brasileiro vem apresentando mudanças radicais que vão do consumo à produção agrícola.

A triticultura doméstica foi o segmento que mais rapidamente acusou o golpe da abertura comercial e da concorrência, mostrando uma queda de 75% no volume de produção entre 1987 e 95.

No entanto, também o setor moageiro vem passando por uma rápida e dolorosa reestruturação que aponta para a concentração econômica e enxugamento da capacidade instalada. No período que sucedeu imediatamente a desregulamentação (1990/91), o consumo doméstico retraiu-se, respondendo à queda geral de atividades no país, o que intensificou a concorrência tanto no mercado de derivados quanto de farinhas e acelerou o processo de reestruturação.

Ao mesmo tempo, a abertura comercial tornou os consumidores cada vez mais exigentes e seletivos: biscoitos provenientes de vários países e massas italianas serviram para mostrar ao brasileiro uma gama desconhecida de novidades e ofereceram uma nova qualidade de referência. A concorrência internacional foi se tornando cada vez mais forte. Seja por meio das importações de produtos, seja por investimentos diretos no sistema, a entrada de novos concorrentes internacionais tem contestado a posição aparentemente consolidada das empresas líderes na moagem, resultando uma profusão de fusões e aquisições de empresas brasileiras.

O grande atrativo para os investimentos no Sistema Agro-industrial do Trigo no Brasil vem do mercado consumidor, que tende a crescer com a estabilização monetária e a retomada do crescimento econômico. O consumo brasileiro está em torno de 50 kg/ano/*per capita*, enquanto a Argentina consome o dobro.



## **PENSA**

Essa é uma tendência diferente do que ocorre na Europa ou mesmo nos Estados Unidos e que tem despertado o interesse de gigantes como a Cargill, Conagra e ADM (Arthur Daniel Midlands) para investimentos no Brasil.

A concorrência do Mercosul também é importante. A Argentina exporta 200 mil ton de farinha para a indústria brasileira, aproveitando sua vantagem de custo e qualidade na produção da matéria prima e o frete de baixo custo, já que aproveita o retorno dos caminhões que vêm do Brasil e voltam vazios (frete de retorno).

Nesse contexto de mudanças rápidas, a capacidade de resposta das empresas tem sido posta a prova e pode resultar no sucesso ou fracasso de um negócio que, até a desregulamentação, foi muito lucrativo e de baixo risco.

### ***O consumo segmentado da farinha: as exigências oriundas do mercado consumidor.***

O consumo brasileiro de derivados de trigo tem ainda um grande potencial de expansão, baseado no crescimento e melhor distribuição da renda. Ao mesmo tempo há mudanças qualitativas em curso que viabilizam estratégias de concorrência e crescimento das empresas baseadas na segmentação de mercados e diferenciação dos produtos, respondendo a atributos de conveniência, saúde, nutrição e preços.

Quatro grandes segmentos compõem o mercado de farinhas de trigo: panificação (50%), massas (30%), biscoitos (10%) e farinhas domésticas (10%). Cada um deles apresenta uma segmentação própria e que está tendendo a ampliar-se.

Os pães podem ser divididos nos segmentos de padaria e industrial. Esse último, divide-se em pães com marca, comercializados em gôndolas de supermercado e pães destinados ao mercado institucional - lanchonetes, fast-foods, etc. Entre 1990 e 1995 o leque de produtos oferecidos pelas panificadoras ampliou-se sensivelmente. A título de exemplo, no final dos anos 80, a Plus Vita produzia apenas três linhas de pão de forma. Atualmente, e após a aquisição pela Santista, oferece sete linhas de pão de forma, além de



## PENSA

outras dez linhas de pães para lanches e bolos (Gazeta Mercantil, 18/06/96: B-15).

Os biscoitos apresentam, pelo menos, dois segmentos: os tradicionais (à base de água e farinha) que atendem o segmento mais popular de consumo e os recheados. O segmento de biscoitos foi o que mais fez lançamentos nos últimos três anos no mercado nacional de alimentos, concentrando-se na linha de biscoitos sofisticados, de maior valor agregado, cuja principal variável de concorrência é a marca e a qualidade do produto. A previsão é que o segmento de recheados cresça 20% ao ano, acima da média geral que é de 10%, tendência que já vem sendo observada nos últimos 5 anos e que levou os recheados a responder por mais de 30% do faturamento global. A diversificação da oferta nesse segmento está se acelerando com o investimento maciço das multinacionais que têm adquirido empresas líderes, com marcas consagradas como Tostines, Triunfo e Ritz.

O consumo de massas no Brasil é considerado baixo - 4,7 kg/hab./ano contra 7,2 na Argentina e 8,0 no Chile - o que indica um amplo espaço para rápido crescimento. Trata-se de um setor bastante segmentado que compreende massa seca, fresca, caseira e instantânea.

Os segmentos chamados *premium* têm atraído as indústrias. Trata-se mesmo de fazer frente às importações. A introdução de massas de *grano duro*, destinadas a classes de renda mais elevada que estão dispostas a pagar um preço maior por um produto de melhor qualidade, representa um desafio e uma oportunidade para o sistema como um todo.

As expectativas acerca do crescimento do consumo de massas são modestas, estimando-se um acréscimo de 3% em cinco anos, segundo o presidente da ABIMA, Associação Brasileira da Indústria de Massas (Revista do Abastecimento, maio de 1996:37). O hábito arraigado do arroz com feijão e o baixo preço do arroz representam o maior empecilho ao crescimento das massas, mesmo depois de um longo período de subsídio ao consumo, que durou mais de uma década, só tendo sido extinto em 1987. O brasileiro consome 27 kg/ano de arroz contra 4,7 kg/ano de macarrão.



## PENSA

Além disso, o segmento de massas sofre uma forte concorrência das massas caseiras e de pequenos pastifícios locais. Talvez esteja aí a explicação para a venda da Terra Branca e Frescarini pela Danone à Pillsbury inglesa, ao mesmo tempo em que, a tradicional empresa de laticínios entre no mercado de biscoitos.

No entanto, as massas instantâneas, atendendo ao segmento de conveniência, presenciaram um crescimento da demanda da ordem de 110% entre 93 e 95 passando de 1,7 pacotes/*per capita*/ano para 3,6.

As variáveis de concorrência, as empresas líderes e o comportamento do consumidor diferem para cada segmento. Ao mesmo tempo em que o pão francês é produzido artesanalmente por milhares de padarias, 75% dos pães industriais são fabricados por três grandes empresas: Seven Boys (Lua Nova), Pullman e Plus Vita (Santista) e Wickbold.

Para biscoitos, a concentração é crescente e as aquisições ocorridas nos últimos 5 anos levaram à transferência das mais importantes empresas brasileiras para multinacionais de alimentos. A Tostines foi adquirida pela Nestlé, a Campineira (Triunfo e Ritz) e a Aymoré foram parcialmente compradas pela Danone.

Em massas, o processo de concentração é semelhante. A Quaker adquiriu a Ádria que lidera o mercado com 10% de participação. A Santista tem sido agressiva e detém algumas marcas importantes tais como Petybon, no segmento mais popular e Barilla (importado) para o segmento de maior renda. Nas massas instantâneas, a concentração é bem mais alta. A Nissin detém 75% do mercado, seguida da Lua Nova, Nestlé e Bertagni.

O comportamento dos preços varia para cada segmento. Após a desregulamentação, os preços reais dos panificados em geral elevaram-se, a partir de 1992, mantendo-se em média superiores ao período pré-desregulamentação (gráficos 1 e 2). Para os outros derivados de farinha também se verificou aumento de preços reais em 1992, mas esse aumento não se sustentou e foi seguido por uma queda persistente até o final de 1995 (gráficos 3-5). Mesmo no caso dos biscoitos recheados, para os quais se



## **PENSA**

acredita que o preço não é a principal variável de concorrência, entre 92 e 95 verifica-se redução do preço real, acompanhando os biscoitos mais populares.

A segmentação na indústria de pães, massas e biscoitos tende a crescer, e demandar uma gama cada vez mais ampla de *blends* de farinha de trigo, que melhor se adaptem ao processo industrial. Portanto, do ponto de vista dos moinhos, ampliam-se as possibilidades de segmentação do mercado de farinhas. Ao mesmo tempo, a rápida concentração na indústria processadora faz prever dificuldades crescentes na negociação de preços e condições de venda.

### ***A concorrência no segmento moageiro***

O segmento industrial vem passando por uma profunda reestruturação: ampliou-se o número de moinhos, outros expandiram sua capacidade, muitos fecharam e alguns foram vendidos para concorrentes. Alguns moinhos operam precariamente e com baixa utilização da capacidade tais como o São Jorge, Sayeg, Santo André e Água Branca (em processo de concordata).

O efeito líquido foi o crescimento da capacidade ociosa e a intensificação da concorrência: o consumo brasileiro atingiu 8 milhões de toneladas de trigo em 1995 e tem uma capacidade instalada de moagem da ordem de 14 milhões. As novas atribuições dos moinhos que antes eram desempenhadas pelo Estado levaram muitas empresas a sucumbir: administrar o capital de giro, definir uma estratégia de abastecimento e inaugurar uma política de vendas. Para isso, as empresas tiveram que contratar vendedores, disputar clientes e aprender a comprar e financiar o trigo.

A necessidade de contar com capital de giro coincide com uma enorme desconfiança do mercado financeiro com relação aos moinhos. Além disso, adquirir o trigo no mercado internacional exige capacidade de negociação e informação. Hoje o comércio internacional de trigo é controlado por grandes





## PENSA

empresas (Grain Houses), dentre as quais destacam-se Andre, Bung, Glencore, Tradigrain, Continental, Cargill, Dreyfuss, além de *tradings* japonesas. Portanto, as ameaças à atividade vêm tanto da concorrência no mercado de farinhas, quanto das estratégias de suprimento. A variável-chave está na decisão do momento adequado de compra, o resto as *tradings* se encarregam de fazer, inclusive obter financiamento, desde que o moinho disponha de crédito no mercado bancário doméstico.

Estima-se que dos 189 moinhos do sul do país, restem apenas 80 em operação. Ao mesmo tempo, empresas de derivados tais como a Dias Branco investem na produção de farinha, inaugurando o mais moderno moinho do país. Adota-se, também, a prática do arrendamento da capacidade produtiva ociosa entre moinhos, viabilizando uma estratégia de crescimento rápido de *market share*. Essa foi a estratégia adotada pelo Grupo Pena Branca para iniciar suas operações em São Paulo, arrendando o moinho Progresso. O Grupo J.Macedo arrendou, da mesma empresa, a fábrica de biscoitos e hoje o Grupo Pena Branca fornece farinha para a fábrica de biscoitos de seu concorrente J.Macedo.

Hoje a operação de moagem gera baixíssima margem, quando não é deficitária, segundo entrevistas realizadas no setor durante o primeiro semestre de 1996. Só sobrevive quem tem acesso a *funding* internacional, e boa logística. A engenharia financeira tornou-se crucial, mas era desconhecida da maioria dos moinhos. Os clientes - especialmente indústrias de derivados - tornaram-se mais exigentes e estipulam especificações próprias.

Para complicar essa situação, o preço internacional do trigo vem se elevando rapidamente desde 1995, como resposta a problemas climáticos, à redução das políticas de subsídio nos EUA e Europa e ao acréscimo de demanda vindo dos países do leste europeu e asiáticos (gráfico 6). Desde 1991, os preços internacionais vinham-se recuperando lentamente, reagindo a um crescimento da produção inferior ao crescimento da demanda internacional. Os impactos no mercado doméstico, no entanto, só foram efetivamente sentidos a partir do segundo semestre de 95, quando os preços internacionais atingiram a mais alta cotação dos últimos 25 anos (gráfico 7). Estima-se que



## PENSA

os tempos de trigo internacional abaixo de US\$100.00/ton se esgotaram e fala-se em um patamar médio de US\$150.00.

O novo ambiente competitivo certamente colocou uma série de desafios para seus empresários. Ao mesmo tempo, a desregulamentação criou amplas e novas oportunidades de investimento.

A liberação dos tipos e preços das farinhas de trigo comercializadas e dos produtos derivados, abre a possibilidade de se implementar estratégias de segmentação de mercado, antes impossíveis de serem perseguidas.

Derivados de trigo exigem características específicas da farinha para que tenham boa qualidade e se obtenha adequada produtividade no processo de transformação industrial. Grosso modo, pode-se dizer que os pães exigem um trigo *hard*, biscoitos exigem um trigo *soft* enquanto que as massas exigem mais gluten. As diferenças não param por aí. Na verdade, cada receita pode exigir um *blend* específico da farinha, estando aí uma importante fonte de diferenciação da indústria.

A inexistência de oferta nacional de diferentes tipos de farinha, especialmente a de *grano duro*, levou os pastifícios mais agressivos a recorrer à importação. A opção da Cica foi importar a massa já elaborada na Itália, embora produzida sob sua orientação. A Ádria (adquirida em 1994 pela Quaker), logo após a desregulamentação, passou a importar o trigo *durum* do Canadá, processar a farinha na Argentina e industrializar no Brasil. A integração vertical, por sua vez, foi a opção encontrada pelo pastifício Fortaleza do Grupo Dias Branco no Nordeste, também no início dos anos 90.

Estrutura-se, pouco a pouco um mercado muito mais sofisticado e, ao mesmo tempo, fortemente competitivo para as farinhas. Esse mercado, certamente estará restrito aos moinhos que possam fazer frente ao investimento e às necessidades de logística de suprimento e distribuição do produto.

Ao lado dessa segmentação, contudo, certamente será preservado um enorme mercado para farinhas comuns, processadas nos mais de 200 moinhos que ainda habitam o parque moageiro nacional e que, porque não investem ou se



## **PENSA**

modernizam, podem oferecer seu produto ao custo marginal, e utilizar grãos de baixa qualidade.

O resultado no curto prazo tem sido a perda de rentabilidade da farinha de trigo. Embora após a desregulamentação e privatização do sistema, vários itens de custo tenham se agregado às planilhas dos moinhos (equipe de compra, equipe de vendas, capital de giro), o preço real da farinha no atacado continuou surpreendentemente estável. Os moinhos não conseguiram transferir para seus clientes seu aumento de custos. Pelo contrário, passaram a negociar condições de pagamento que reduziam o custo da farinha para a indústria.

Combinado com uma retração de mercado que durou até 1993, o resultado foi a redução de preço real dos derivados, exceto panificação (gráficos 1 a 5). A ampla capacidade ociosa em toda o sistema somado com a estratégia de ampliar participação de mercado mantiveram as tendências de preços decrescentes até 1995, quando então o preço do trigo no mercado internacional bate recordes, com efeitos sobre o preço das farinhas no atacado (gráficos 6 e 7).

A desregulamentação segue a tendência verificada em todos os setores competitivos que passaram do controle governamental ao livre mercado. Em uma primeira etapa há um aumento no número de empresas que estavam impedidas de entrar. Em uma segunda etapa verifica-se um rápido processo de concentração, conseqüência de uma violenta disputa pelo mercado por meio de preço, segmentação e inovação (Estudo de Caso Pensa Moinho Pacífico: Ajustamentos à Realidade do Livre Mercado n.03 1993).

A indústria moageira já passou a primeira fase na qual, a cada dia apareciam novos moinhos, boa parte deles associados a indústrias processadoras de farinha (panificados, massas e biscoitos), como o Grupo Dias Branco. Outros ampliaram sua capacidade de moagem, uma vez que não sofriam mais a restrição de matéria prima. É o caso do Moinho Pacífico que desde em 1992 já planejava a implantação de duas linhas adicionais de moagem, totalmente automatizadas. Apesar da capacidade ociosa, o moinho entendia que aumentar o número de linhas permitiria um processo de renovação modular e



## **PENSA**

paulatino dos equipamentos das linhas já em operação (Estudo de Caso PENSA Moinho Pacífico:Ajustamentos à Realidade do Livre Mercado n.03 1993). Em 1996 o Moinho Pacífico anunciou um investimento de US\$ 30 milhões na construção de uma nova unidade no Paraná, com capacidade para esmagar 15 mil toneladas por mês.(Gazeta Mercantil, 10/07/96:B-16)

A atual etapa já envolve a diminuição do número de moinhos, e o grande desafio é permanecer dentre os sobreviventes, bem sucedidos.

A distribuição atual do mercado de farinhas é bastante concentrada, e liderada pelo Grupo Santista e J.Macedo que, em conjunto, respondem por 37% da oferta. O Grupo Pena Branca está em 3º lugar com 9% do mercado seguido por Anaconda, e São Jorge que têm enfrentado dificuldades financeiras para continuar operando. 45% do mercado de farinhas ainda está disperso por um grande número de moinhos que operam em escala regional ou local (anexo 6). Dentre estes, há grande heterogeneidade de tamanho e tecnologia.



**PENSA**

## **PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE FARINHA DE TRIGO - 1994**

<b>Empresa</b>	<b>Participação</b>
Santista	24,1%
J. Macedo	13,3%
Pena Branca	8,5%
Ana Conda	5,2%
São Jorge	4,1%
Outros	44,8%

### **3. Grupo Pena Branca: a fase pré-desregulamentação**

#### **3.1 A profissionalização da gerência**

Em meados da década de 80, o grupo Pena Branca já se constituía em uma empresa de operação nacional, com moinhos nas regiões Sul, Sudeste, Norte e Nordeste, além de diversificar as atividades entrando na área de frangos e industrializados.

A partir de 1985, em decorrência do crescimento das atividades do Grupo, tanto geograficamente como pela diversificação, os sócios perceberam que



## **PENSA**

deveriam modificar o modelo de gestão. Até então, profissionais e sócios eram os executivos da empresa. Surgiu a necessidade de um processo de mudanças incluíam alterações na gestão, contratação de profissionais e consultorias, criação de sistema de informações e a separação dos conselheiros da parte executiva. Esse processo iniciou-se no Rio de Janeiro e, considerando-se como uma preparação para um processo de ajuste estrutural, estendeu-se até 1991, quando o Grupo transferiu-se para São Paulo, por ser um grande centro financeiro, de negócios e grande mercado consumidor.

Em 1991 elaborou-se o primeiro planejamento estratégico da empresa. Foram então contratados profissionais, com a missão de dar continuidade às mudanças estruturais. Um dos objetivos era o de promover a abertura de capital. Na época, percebeu-se que não havia condições para o lançamento primário de ações. Primeiro, porque não havia informações legais e gerenciais adequadas para serem disponibilizadas ao mercado.

Segundo, em 1991 começava um período de resultados ruins para a empresa em decorrência da desregulamentação do mercado. Enfim, não havia como apresentar adequadamente a empresa ao mercado. Promoveu-se então apenas uma abertura técnica com o lançamento de debêntures, para um primeiro contato do grupo com o mercado acionário e financeiro.

Ainda dentro desse planejamento estratégico, deu-se continuidade à reestruturação profissional, reestruturação societária (redução de 21 para 9 empresas) e reorganização de gestão. Reduziram-se os níveis hierárquicos, aglutinaram-se funções e como resultado obteve-se aumento de produtividade e redução de custos, conforme anexo 7.

Em 1993, iniciou-se a implantação do Programa de Qualidade Total em parceria com a Fundação Cristiano Ottoni.

No tocante à produtividade da moagem, contudo, o desempenho deixa a desejar, revelando a predominância da preocupação financeira do Grupo, cujo bom desempenho pode determinar seu sucesso ou fracasso. O grau de extração da farinha do grão de trigo é o indicador mais importante dessa atividade e o padrão internacional estabelece uma proporção de 76% de



## **PENSA**

farinha e 24% de farelo. Entre 1993 e 1995, a extração de farinhas do grupo caiu de 73,7 para 72,7, registrando-se um crescimento de quebra de 0,1% para 0,36%.

### **4. A estratégia de sobrevivência e crescimento após a desregulamentação**

#### **4.1 O funding internacional e a logística de suprimento**

Neste período de transformações, o grande desafio foi obter fontes baratas de financiamento. Anteriormente, o grupo importava trigo com prazo de pagamento de 30 a 60 dias com operações junto ao Banco do Brasil. Posteriormente, ocorreu uma aproximação com empresas de importação, mantendo o mesmo período de pagamento. Percebeu-se então que era extremamente vantajoso operar com fontes de financiamento internacionais disponíveis no mercado, cujo custo era de Libor mais um *spread* entre 2% a 3% ao ano, além do risco cambial, com prazo de pagamento entre 90 a 180 dias. Esta nova estratégia possibilitou ao grupo um fôlego financeiro suficiente para continuar os negócios além de entrar no ramo de fast food através da rede Pizza Hut. Isto é, o crédito de fornecedores internacionais, que em 1995 somavam US\$ 50 milhões, foi suficiente para viabilizar o negócio de moagem e ainda financiar investimentos tanto na moagem como avicultura (aquisição da Predileto Alimentos) e franquia (as informações financeiras do Grupo encontram-se no Anexo 8). Segundo o Sr. José Pacheco, superintendente do grupo desde 1991, esse modelo de financiamento está esgotado. Sua importância ficará restrita à compra do grão.

Ao lado das fontes de financiamento, o grupo Pena Branca tem procurado buscar o melhor preço para seu suprimento de matéria prima. Em 1995, os preços do trigo no mercado internacional apresentavam ampla dispersão. O preço CIF do trigo importado da Argentina chegava a US\$ 253.00/ton, o canadense US\$ 247.00/ton e o norte americano US\$ 241.00/ton.

Adquire-se trigo tanto no mercado interno, em leilões realizados por órgãos governamentais e direto de cooperativas e produtores, quanto no mercado



## PENSA

externo (Argentina, Canadá, USA, Alemanha), destacando-se como principais fornecedores a Canadian Wheat Board, Cargill, Continental, Tradigrain, Glencore e Nidera.

Combinar preços, condições de financiamento e composição dos tipos de trigo, é o desafio enfrentado pela equipe da empresa.

Do ponto de vista operacional, a empresa tem operado com um nível de utilização da capacidade de 92%, bem superior à média do setor. O grupo tem uma capacidade instalada de 622 mil ton ano, distribuída entre 6 moinhos com tamanhos que variam de 72 mil/ton/ano a 171mil/ton/ano (anexo 5).

As vendas de farinha apresentam uma distribuição regional bastante equilibrada. A maior parte é vendida diretamente para indústrias de Panificação, Fábricas de Biscoito, Indústrias de Massas, Padarias e Varejo.

Vendas por Região	Farinha
Rio Grande do Sul	12,0%
São Paulo / Rio de Janeiro	36,8%
Pernambuco	19,6%
Pará	15,7%
Maranhão	15,9%

Canais de Distribuição	Farinha
Varejo	10,3%
Atacado ou Distribuidor	18,5%
Institucional	71,2%

## 4.2 Estratégia de Crescimento

### 4.2.1 A Reestruturação Societária: gerenciar e alavancar recursos

Em 1995, deu-se início ao segundo planejamento estratégico que visa estabelecer ações para o período que se estende até o ano 2000. Os desafios estão voltados para a criação de condições que permitam o grupo enfrentar a





## **PENSA**

concorrência nos próximos anos e crescer. O objetivo é ampliar a participação no mercado brasileiro para 12,5%, atingindo um volume de produção de 1.373 mil toneladas.

Para tanto, buscar-se-á nesse momento um novo modelo de gestão onde os negócios serão acompanhados por um sistema gerencial por negócio, que ultrapassa as fronteiras das pessoas jurídicas. O objetivo será o de consolidar o processo de unidade de negócios montados a partir de 1991/92. Nesse novo modelo, as unidades ficaram responsáveis pelas atividades fim da empresa - produção, compras e vendas. Já as atividades meio - atividades de suporte - ficarão a cargo de um núcleo ainda a ser criado.

Está em curso, nesse contexto, mais uma etapa da reestruturação societária na qual se prevê a eliminação, via incorporação à PenaBranca Alimentos S.A., das empresas de moagem de trigo e avicultura que passam a ser filiais operacionais da PenaBranca, visando: a) maior transparência aos Mercados de Capitais e Financeiro, fornecedores e clientes; b) economia fiscal pela redução das contribuições de PIS e COFINS e melhor aproveitamento de créditos do ICMS; c) redução dos custos operacionais legais; d) simplificação da política de suprimentos; e) otimização da estrutura organizacional.

As novas estratégias de crescimento englobam ainda a busca de novas tecnologias de informação e a possibilidade de alianças estratégicas como parceria, fusões, associações com fundos de pensão e lançamento de ações no mercado acionário, entre o segundo semestre de 1996 e o primeiro semestre de 1997.

### **4.2.2 Diversificar para Agregar Valor**

Após a desregulamentação, os moinhos passam a encarar a atividade de moagem dentro de um sistema composto por 4 segmentos, para os quais a tipificação da farinha e misturas específicas passam a ter importância no processo produtivo.



## **PENSA**

Apesar do grupo ainda não ter consolidado uma estratégia de mercado, a empresa vem colocando como prioridade em suas discussões o setor de panificação que apresenta maior potencial de crescimento, segundo a visão da empresa. A tendência consiste em investir na fabricação de farinhas preparadas que já incluiriam mistura adequada de acordo com o tipo do pão bem como sal e fermento. A mistura vem sendo feita inicialmente para o pão francês mas deverá se estender para outros tipos de pães. Outra estratégia em discussão é a fabricação de pães congelados, tanto para padarias quanto para os supermercados. Segundo análise do grupo, essas estratégias estariam levando em conta a tendência das padarias em se tornarem lojas de conveniência, podendo ser vantajoso a eliminação do processo de fabricação do pão no local de venda. No caso dos supermercados, a utilização de pães congelados teria a vantagem de reduzir custos com a fabricação do pão.

O maior obstáculo aos planos do grupo é o conservadorismo das padarias.

O Grupo começa a priorizar não apenas o processo de produção mas também o setor de comercial, buscando captar as tendências no mercado consumidor de derivados de trigo.

### **4.2.3 A Estratégia de Investimentos no Sistema Trigo**

Foram efetuados no período 1991 a 1995 US\$ 79,7 milhões de investimento, a maior parte associada à franquia Pizza Hut, cujo contrato foi celebrado em 1991 e avicultura, com a aquisição da Predileto Alimentos em 1994. Em 1993, o Pena Branca contratou por arrendamento com opção de compra, por dez anos, as instalações do Moinho Progresso S.A.

Segundo a empresa, pode-se enquadrar os moinhos em três categorias: aqueles que usam equipamentos de última geração com automação, os que usam equipamentos de última geração sem automação e os que utilizam equipamentos de baixo rendimento. A diferença entre essas três categorias está no tempo e custo do processo produtivo. A estratégia de tipificação das farinhas conforme a escolha dos quatro segmentos anteriormente apontados exige apenas mudanças de ajustes nas máquinas e não investimentos em



## **PENSA**

novos equipamentos. A tecnologia de produção é facilmente adaptável à escolha de um determinado segmento.

Alguns de seus concorrentes, no entanto, têm investido na construção de moinhos muito modernos, como é o caso do Dias Branco, na automação do processo produtivo e em silos para grãos e farinhas que permitam trabalhar com *blends* para atender demandas tipificadas, com é o caso do moinho Pacífico.

No Grupo PenaBranca, a atualização tecnológica é bastante heterogênea. Enquanto os moinhos do sul e do Nordeste já estão começando a usar os equipamentos de última geração (sem automação), o Rio de Janeiro e, principalmente, São Paulo ainda mantem equipamentos de baixo rendimento. Os moinhos possuem uma idade média elevada, o que tem sido compensado por investimentos periódicos realizados em bancos de cilindros, mantendo a atualização tecnológica e adequando a escala de produção. Além disso, diferentemente da maioria dos moinhos brasileiros, os moinhos do grupo têm seu ensacamento mecanizado em todas as unidades de produção.

Quanto à capacidade de ensilagem, a maior preocupação do PenaBranca concentra-se em Belém e Rio de Janeiro. As outras unidades dispõem de redes de silos suficientes. Silos para farinha, entretanto, têm que ser construídos em função de uma maior tipificação da farinha.

A mistura pré-preparada para pão francês é recente e representa cerca de 15% do produto total dos moinhos do Grupo e tem sido produzida no Rio de Janeiro (há 2 anos), no Rio Grande do Sul (desde novembro de 1995), Maranhão (desde junho de 1996), Pernanbuco (desde julho de 1996) e Pará (iniciado em agosto de 1996), com processo totalmente automatizado.

A grande preocupação do grupo com a competitividade refere-se aos custos de transporte de estradas e portos. É mais importante investir em logística de transporte do que em tecnologia de produção. Os investimentos em armazenagem sofrem também a restrição da incapacidade da infra-estrutura para desembarcar grandes quantidades nos portos brasileiros. No entanto, essas restrições atingem todos os moinhos brasileiros e, portanto, cria



## **PENSA**

problemas de margem mas não de desvantagem competitiva. A Santista está investindo em um terminal próprio no porto de Santos para enfrentar esse obstáculo e ganhar vantagens sobre seus concorrentes.

Para a fabricação de farinhas preparadas como pães congelados são necessários investimentos em novas fábricas. No caso específico dos pães congelados, a localização das fábricas teria que levar em conta a distribuição das padarias e supermercados no centro urbano.

Assim, a precedência das questões administrativas sobre os investimentos físicos parece advir da indefinição quanto à estratégia de produto. Essa é uma questão candente dentro do grupo. Existe uma tendência a privilegiar o segmento de panificados e atuar mais fortemente no segmento de misturas pré-prontas que atenderia o segmento de padarias. Segundo técnicos da empresa, cerca de 30% da produção de pães já estariam utilizando esse tipo de mistura pré-pronta. Não está descartada, no entanto a exploração do mercado de pães congelados.

O grupo planeja investimentos da ordem de US\$ 34 milhões até o ano 2.000, visando ampliar a capacidade de produção para 1.400 mil toneladas/ano, sendo 480 mil toneladas advindas de duas novas unidades na Região Sudeste e o restante pela ampliação dos moinhos já existentes.

Está prevista a implantação de dois moinhos automáticos (em São Paulo e Minas Gerais) com capacidade de moagem de 850 toneladas/24 horas dia, com silos para grãos e farinhas, moega para 100 toneladas, expedição com carrossel e empacotamento automático.

### **4.2.4 A Estratégia Comercial**

José Norberto Sebastiani, diretor, é categórico em afirmar que venda não é tudo. Voltar a empresa para o mercado significa gerenciar a cadeia produtiva para atender clientes de forma diferenciada.

Segundo Sebastiani, essa filosofia vai ser crucial daqui para frente. Até 90, durante a vigência da regulamentação governamental, as vendas estavam



## PENSA

garantidas pela cotas. Entre 91 e 93 o setor passou por um período de ajuste, durante o qual foi se desenvolvendo a confiança na estabilidade das novas regras. Com a subida dos preços internacionais do trigo entre 94 e 95, a capacidade competitiva dos moinhos passaram a estar fundamentadas nas apostas que cada um fez sobre o comportamento das cotações, uma vez que o cliente ainda define seu fornecedor pelo preço: “*A regra hoje ainda é de preço baixo*”. Espera-se que esse preço se estabilize entre 97 e 98, em torno de US\$ 160,00 ou US\$ 150,00 e daí para frente são as estratégias corporativas que vão efetivamente contar.

A idéia é cortar, ao máximo, os intermediários entre o moinho e seu cliente. “*A WallMart quer falar diretamente com o fornecedor*”. Além disso, pretende-se montar uma estrutura ágil que seja capaz de administrar a oferta de matéria-prima no sentido de oferecer ao cliente a farinha que lhe é mais adequada.

Para cumprir esse objetivo, foi criada uma área de suprimento para o Sul/Sudeste, que manterá contato com as grandes cooperativas de trigo, com a finalidade de desenvolver um sistema de informações sobre o desenvolvimento da cultura local.

O sistema de suprimento de trigo importado foi criado em 1991, aproveitando o *expertise* das tradings. São realizadas também, compras diretas da Canadian Wheat Board, o que exige experiência de compra.

O segmento de pães, visado pelo Pena Branca, é um dos mais sofisticados em termos de possibilidades de *blends* de farinhas, para atender os requisitos tecnológicos da fabricação dos diversos tipos de pão. A empresa tem como objetivo estabelecer contratos de fornecimento em grande escala, oferecendo uma farinha *sob medida* para o cliente, o que seria garantido pelo controle laboratorial do moinho e a mistura de farinhas.

Essa é uma estratégia que pode atender, por exemplo, redes de *fast food*, que vêm enfrentando grandes dificuldades para garantir o abastecimento regular de pães de qualidade consistente, no mercado Brasileiro.



## PENSA

Podem atender, também, a área de biscoitos com farinha adequada. Como os biscoitos exigem farinha com pouco gluten, o trigo brasileiro, processado no moinho de Canoas poderia compor um *blend* adequado. O pão exige gluten forte e elasticidade para crescer e não murchar, o que pode ser conseguido de uma mistura de trigo brasileiro ou argentino com o canadense e assim por diante.

Nesse sentido é que Sebastiani concebe a área comercial, não como uma área de vendas mas de gerenciamento da cadeia produtiva.

### 5. Conclusão e as Questões em Aberto

Metade do faturamento do grupo Pena Branca vem de suas atividades em moagem de trigo, cuja farinha se destina à indústria de panificados, biscoitos e massas, em sua maior parte. Trata-se de um setor que sofre uma forte pressão competitiva advinda de elevada capacidade ociosa, demanda concentrada em grandes empresas e baixa diferenciação do produto.

O objetivo do grupo para os próximos 10 anos é crescer no negócio de farinhas. Algumas questões permanecem em aberto:

1. Concentrar os esforços de mercado privilegiando um segmento, como o de panificados, ou atender a demanda em geral, sem ter uma especialização?
2. Agregar valor é um objetivo de crescimento do grupo. A integração vertical para frente (pães congelados) ou contratos de fornecimento de farinhas *feitas sob medida* são as estratégias vislumbradas. Concorrentes maiores tais como a Santista, têm sido mais agressivos na integração de segmentos a jusante e outros se mantêm nos blends de farinha como o Moinho Pacífico. Qual o melhor caminho para o grupo?
3. Bastam investimentos em marketing ou será necessária a modernização do parque produtivo (automação e equipamentos de última geração em todos os moinhos)?
4. A estratégia de abertura de capital é suficiente para alavancar recursos necessários para investimento e enfrentar a concorrência de grupos como a Santista que já são líderes no mercado e de concorrentes potenciais como a Cargill e ADM que sondam o mercado brasileiro?



**PENSA**

## **6. Nota Técnica para Fins Educacionais**

Esta nota tem como objetivo orientar instrutores e alunos que pretendem utilizar o caso.

O referido estudo tem como contexto o processo de desregulamentação do mercado de trigo iniciado em 1990. Após uma breve apresentação do Grupo Pena Branca, é feita uma análise do sistema agro-industrial do trigo destacando-se o ambiente competitivo pós desregulamentação, o consumo segmentado da farinha bem como a concorrência no mercado moageiro. Definido o contexto, o estudo passa a analisar a estratégia de sobrevivência e crescimento do Grupo Pena Branca após a desregulamentação.

O Estudo pode ser utilizado em disciplinas de Estratégia Empresarial, Gestão de Negócios Agroindustriais, Organização Industrial, Economia Agrícola e outras disciplinas afins.

## **7. Referenciais Teóricos Utilizados no Caso**

A teoria de Organização Industrial (OI) e a teoria dos custos de transação (ECT) colocadas dentro de uma perspectiva sistêmica, oferecem o suporte analítico para o caso Pena Branca.

As atividades de moagem estão inseridas no sistema agroindustrial do trigo, e as estratégias de concorrência e crescimento dos moinhos são condicionadas pelas condições de suprimento (a montante na cadeia produtiva), pelo ambiente competitivo no próprio segmento moageiro (concorrentes diretos) e pelas condições de venda do produto que depende das estratégias da indústria de segundo processamento (indústrias de pães, massas e biscoitos), da distribuição e das tendências do mercado consumidor final.

A desregulamentação do sistema, iniciada em 1990, alterou o ambiente institucional, as regras do jogo, ampliando o leque de estratégias, cuja finalidade última é a geração e manutenção de margens.



## PENSA

A OI mostra como as estruturas de mercado condicionam e, ao mesmo tempo, são alteradas pelas estratégias das empresas, e a ECT permite associar tais estratégias às estruturas de coordenação que são adotadas pelas mesmas empresas. Integração vertical, contratos de franquia, contratos de fornecimento exclusivo, contratos de longo prazo deixam de ser apenas características das estruturas de mercado (como tratado pela OI) e passam a representar formas alternativas de governar as transações que ocorrem à jusante a à montante da empresa em foco.

A ECT estabelece que as estruturas de governança eficientes decorrem de características específicas das transações, características estas que podem ser agrupadas em três grandes dimensões: especificidade dos ativos, incerteza e frequência das transações. Das três dimensões, a primeira é a mais importante e seu significado pode ser assim definido: um ativo é específico quando existe perda de seu valor em usos alternativos à transação em foco. Quanto mais específicos forem os ativos envolvidos em uma transação, maior a probabilidade de que a empresa seja levada a adotar a integração vertical ou estabeleça contratos detalhados com fornecedores ou distribuidores.

No caso do moinho Pena Branca, a estratégia de segmentação do mercado de farinhas provavelmente será viabilizada por contratos de longo prazo com clientes, o que já é reconhecido na empresa. Ao desenvolver farinhas *sob medida*, o investimento realizado para obter a qualidade e estabilidade da oferta desse produto só será recompensado se o moinho puder contar com a demanda desse cliente por um longo período de tempo. Transferir essa farinha para terceiros certamente implicará em um valor menor porque não é plenamente adequada a outros clientes.

A leitura prévia dos livros abaixo selecionados é recomendada.

FARINA, E. M. M. Q., 1996 -*Reflexões sobre Desregulamentação e Sistemas Agroindustriais: A Experiência Brasileira* - Tese de Livre-Docência apresentada à FEA/USP,

\_\_\_\_\_, 1993. - *Moinho Pacífico: Ajustamentos e Desafios do Livre Mercado*. Estudo de Caso PENSA n.03





**PENSA**

FARINA ,E.M.M.Q. & ZYLBERSZTAJN,D. ,1994 - *Competitividade e Organização das Cadeias Agroindustriais*. Costa Rica:IICA - Instituto Internacional de Cooperação para a Agricultura,

---

,1991 - *Relações Tecnológicas e Organizações dos Mercados do Sistema Agroindustrial de Alimentos*. Cadernos de Ciência e Tecnologia ,v.8 n.1/3. Brasília: EMBRAPA.

JAYO,M. & CHADDAD,F.R. ,1995 - *Desregulamentação no Mercado de Trigo (1990-1995):Balanço e Perspectivas*. Economia & Empresa v.2 n.4

SCHERER,F.M. & ROSS,D. , *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally & Co, Chicago, 1990, 3<sup>rd</sup> ed..

WILLIAMSON, O.E., 1985 - *The Economics Institution of Capitalism* - The Free Press, New York, .

ZYLBERSZTAJN, D. 1995 - *Economia dos Custos de Transação: Conceitos e Aplicação ao Estudo do Agribusiness* - Tese de Livre-Docência apresentada à FEA/USP, .



**PENSA**

### Anexo 1 - Dados gerais do Grupo Pena Branca

<b>Razão Social</b>	<b>PenaBranca Alimentos S.A.</b>
<b>Faturamento em 1995</b>	<b>US\$ 442,5 milhões</b>
<b>Número de empregados</b>	<b>4273</b>
<b>Áreas de atuação</b>	<b>Moagem de Trigo Avicultura Fast Food - Pizza Hut</b>
<b>Estrutura Societária</b>	<b>9 empresas</b>

<b>Setores de Atuação</b>	<b>Produtos</b>
<b>Trigo</b>	Farinha de Trigo, Pré Mistura e Farelo;
<b>Avicultura</b>	Frango Inteiro, Cortes de Frango e Partes desossadas; Matrizes para frango de corte;
<b>Industrializados</b>	Salsicha e Mortadela;
<b>Fast Food</b>	Pizza Hut



**PENSA**

## **Anexo 2 - Localização das unidades do grupo**

<b>Unidades</b>	<b>Atividade</b>	<b>Localização</b>
- <b>Moinhos Cruzeiro do Sul S.A.</b>	Moagem de Trigo	Canoas - RS
- <b>Predileto Pena Branca Alimentos S.A.</b>	Avicultura	Canoas - RS
- <b>Predileto Pena Branca Alimentos S.A.</b>	Avicultura	Jagurariuna - SP
- <b>Predileto Pena Branca Alimentos S.A.</b>	Moagem de Trigo	São Paulo - SP
- <b>Pena Branca S.A Moagem e Avicult.</b>	Moagem e Avicul.	Olinda - PE
- <b>Pena Branca S.A Moagem e Avicult.</b>	Moagem de Trigo	Rio de Janeiro-RJ
- <b>Pena Branca do Maranhão S.A.</b>	Avicultura	São Luiz - MA
- <b>Moinho de Trigo Maranhão S.A.</b>	Moagem de Trigo	São Luiz - MA
- <b>Pena Branca do Pará S.A.</b>	Moagem e Avicul.	Belém - PA
- <b>Pena Branca Fast Food S.A.</b>	Fast Food	Rio de Janeiro-RJ



**PENSA**

### **Anexo 3 - Participação no Faturamento**

<b>Unidades</b>	<b>Participação</b>
- Moinhos Cruzeiro do Sul S.A.	5.1 %
- Predileto Pena Branca Alimentos S.A. - RS	14.6 %
- Predileto Pena Branca Alimentos S.A. - JGU	24.8 %
- Predileto Pena Branca Alimentos S.A.- Moluz - SP	8.8 %
- Pena Branca S.A Moagem e Avicult. - PE	9.3 %
- Pena Branca S.A Moagem e Avicult. - RJ	12.7 %
- Pena Branca do Maranhão S.A. - Avicultura	4.8 %
- Moinho de Trigo Maranhão S.A.	5.2 %
- Pena Branca do Pará S.A.	9.4 %
- Pena Branca Fast Food S.A.	5.3 %

Data base: 31.12.95



**PENSA**

#### **Anexo 4 - Evolução do faturamento por atividade**

	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>
	Us\$ Milhões	Us\$ Milhões	Us\$ Milhões	Us\$ Milhões	Us\$ Milhões
<b>Trigo</b>	82.7	109.0	102.7	198,3	179,5
<b>Frango</b>	82.7	90.8	98.5	176.5	196.6
<b>Matrizes</b>	5.5	5.1	4.9	2.5	0.7
<b>Indust.</b>	7.3	5.8	7.6	11,5	15,0
<b>Fast Food</b>	0.0	0.5	4.7	17,2	21,8
<b>Total</b>	178.2	211.2	218.4	406,0	413,6

<b>Segmento</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>
<b>Trigo</b>	46.4	51.6	47.0	43.5	42.5
<b>Frango</b>	46.4	43.0	45.1	48.6	49.4
<b>Matrizes/Ovos/ Pintos</b>	3.1	2.4	2.2	0.7	0.2
<b>Industrializados</b>	4.1	2.7	3.5	2.8	2.5
<b>Fast Food</b>	0.0	0.3	2.2	4.2	5.4



**PENSA**

**Anexo 5 - Moagem de Trigo (toneladas mil)**

<b>Empresa</b>	<b>Capacidade</b>	<b>Produção</b>
<b>Moinhos Cruzeiro do Sul S.A.</b>	72	67
<b>Predileto Pena Branca Alimentos S.A. - Moluz - SP</b>	120	109
<b>Pena Branca S.A. Moagem e Avicultura - PE</b>	102	90
<b>Pena Branca S.A. Moagem e Avicultura - RJ</b>	171	164
<b>Moinho de Trigo Maranhão S.A.</b>	85	70
<b>Pena Branca do Pará S.A</b>	72	68
<b>Total</b>	<b>622</b>	<b>568</b>

Obs.: Capacidade para 01 turno de trabalho.

A capacidade de produção não considera a produção

Base: 1995



**PENSA**

## **Anexo 6 - Participação e principais concorrentes**

### Moagem de Trigo

<b>Empresa</b>	<b>Participação</b>
<b>Grupo Santista</b>	24.1%
<b>Grupo Macedo</b>	13.3%
<b>Grupo Pena Branca</b>	8.5%
<b>Moinho Anaconda</b>	5.2%
<b>Grupo São Jorge</b>	4.1%
<b>Outros</b>	44.8%

Fonte: ABITRIGO- Associação Brasileira das Indústrias de Trigo

### Avicultura

<b>Empresa</b>	<b>Participação</b>
<b>Grupo Sadia</b>	14.3%
<b>Grupo Perdigão</b>	8.0%
<b>Grupo Ceval</b>	6.5%
<b>Grupo Frangosul</b>	4.8%
<b>Grupo Avipal</b>	3.7%
<b>Grupo Pena Branca</b>	3.3%
<b>Grupo Chapecó</b>	3.1%
<b>Outros</b>	59.6%

Fonte: ANAB- Associação Nacional de Abatedouros



**PENSA**

**Anexo 7 - Evolução dos resultados pós desregulamentação**

	<b>1991</b>	<b>1995</b>	<b>Crescimento da produtividade</b>
<b>Faturamento Bruto (US\$ milhões)</b>	<b>178,2</b>	<b>455,2</b>	
<b>Número de funcionários</b>	<b>4.213</b>	<b>4.273</b>	
<b>Faturamento/funcionário</b>	<b>42,3</b>	<b>106,54</b>	<b>151,9 %</b>
<b>Lucro Líquido (US\$ milhões)</b>	<b>(5,8)</b>	<b>1,1</b>	
<b>Lucro/funcionário</b>	<b>(1,4)</b>	<b>0,25</b>	
<b>Moagem de trigo (mil toneladas)</b>	<b>414,4</b>	<b>570</b>	
<b>Número de funcionário</b>	<b>828</b>	<b>820</b>	
<b>Toneladas/funcionário</b>	<b>500,1</b>	<b>695,1</b>	<b>39,0 %</b>

**Fonte: documento interno da empresa.**





**PENSA**

## **Anexo 8 - Dados Financeiros do Grupo**