

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

MATHEUS SILVEIRA VELHO

**CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE FRANGO NO RIO GRANDE DO SUL:
ESTRUTURAS DE MERCADO E VANTAGENS COMPETITIVAS**

Porto Alegre

2013

MATHEUS SILVEIRA VELHO

**CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE FRANGO NO RIO GRANDE DO SUL:
ESTRUTURAS DE MERCADO E VANTAGENS COMPETITIVAS**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Xavier da Silva

Porto Alegre

2013

MATHEUS SILVEIRA VELHO

**CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE FRANGO NO RIO GRANDE DO SUL:
ESTRUTURAS DE MERCADO E VANTAGENS COMPETITIVAS**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Xavier da Silva

Aprovado em Porto Alegre, 1º de julho de 2013.

Prof. Dr. Leonardo Xavier da Silva (Orientador)

UFRGS

Prof. Dr. João Armando Dessimon Machado

UFRGS

Prof. Dr. Edson Talamini

UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família, pai, mãe e irmã. Ao meu pai, Eduardo, que me ensinou a compreender e superar obstáculos para atingir meus objetivos. À minha mãe, Izabel, que sempre lutou pela minha educação e confiou em mim nos momentos mais importantes. Finalmente à minha irmã Paula, que completa a família com todo o amor e carinho.

Às companhias Bausch + Lomb e JBS, que contribuíram para minha formação profissional, especialmente ao Cristian Souza e Leandro Valim que além de serem exemplos de profissionais, por diversas oportunidades flexibilizaram para que eu pudesse participar das aulas.

Ao Prof. Leonardo Xavier, pelos conhecimentos compartilhados e, sobretudo pela inspiração e motivação que era renovada em cada conversa sobre o andamento da monografia.

Por fim, não poderia deixar de agradecer à Anne pela ajuda e compreensão durante parte desta jornada.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a competitividade da indústria de carne de frango do Rio Grande do Sul, a partir de 1984 até 2012, identificando as principais características da estrutura de mercado do setor, sua evolução e desempenho produtivo. A metodologia para a elaboração desta pesquisa foi a revisão bibliográfica da literatura sobre estratégias competitivas, estrutura de mercado, vantagens competitivas no setor da indústria de frango e análise de dados primários de abate de frangos no Rio Grande do Sul. Como resultados da análise, é possível afirmar que: as indústrias de carne de frango do estado estão organizadas sob a forma de oligopólio; o abate de frango vem aumentando no período; existem fundamentos mercadológicos para explicar este aumento no consumo; existe alta competitividade no setor, onde pequenas, médias e grandes empresas disputam o mercado, adotando estratégias diferentes para obtenção de vantagens competitivas. Concluí-se que a indústria de carne de frango no Rio Grande do Sul é altamente competitiva e existem diversas vantagens competitivas que podem beneficiar empresas independentemente do seu tamanho.

Palavras-chave: Competitividade. Estruturas de mercado. Vantagens competitivas. Indústrias de carne de frango

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the competitiveness of the chicken meat from Rio Grande do Sul, from 1984 to 2012, identifying the main characteristics of the market structure of the industry, its evolution and productive performance. The methodology for the preparation of this research was the literature review on competitive strategies, market structure, competitive advantages in the industry sector of chicken and analysis of primary data slaughtering chickens in Rio Grande do Sul. As a result of the analysis, it is possible to say that: the industries of chicken in the state are organized in the form of oligopolies, the chicken slaughter has increased in the period; there are market fundamentals to explain to explain this increase in consumption, there is high competition in the sector, where small, medium and large companies compete in the market, adopting different strategies to obtain competitive advantages. We conclude that the chicken meat industry in Rio Grande do Sul is highly competitive and there are several competitive advantages that can benefit businesses regardless of their size

Keywords: Competitiveness. Market structures. Competitive advantages. Industries of chicken meat

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Consumo <i>per capita</i> de carne de frango no Brasil..... | 28 |
| Tabela 2 – Comercialização em Quilograma de Carne de Aves de 2000 a 2012 (Cortes/Inteiros/Industrializados)..... | 33 |
| Tabela 3 – Dados anuais de abate de frango de corte no Rio Grande do Sul por cabeça..... | 36 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 – Abate Anual de Frangos de Corte no Rio Grande do Sul (por cabeça)..... | 30 |
| Gráfico 2 – Conversão alimentar de frangos..... | 31 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|--------|--|
| ASGAV | – Associação Gaúcha de Avicultura |
| CISPOA | – Coordenadoria de Inspeção de Produtos de Origem Animal |
| SIE | – Serviço de Inspeção Estadual |
| SIF | – Serviço de Inspeção Federal |
| UBABEF | – União Brasileira de Avicultura |

SUMÁRIO

1

| | |
|--------------------|---|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
|--------------------|---|

2 ESTRUTURAS DE MERCADO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS 11

| | |
|-------------------------------|----|
| 2.1 Estrutura de mercado..... | 11 |
|-------------------------------|----|

| | |
|-------------------------------|----|
| 2.1.1 <i>Oligopólio</i> | 13 |
|-------------------------------|----|

| | |
|------------------------------------|----|
| 2.2 Estratégias Competitivas | 15 |
|------------------------------------|----|

| | |
|--|----|
| 2.2.2 <i>Estratégia competitiva pela ótica de Porter</i> | 18 |
|--|----|

3 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CARNE DE FRANGO NO RIO GRANDE DO SUL 23

| | |
|--|----|
| 3.1 A evolução da indústria de carne de frango | 23 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 3.2 O consumo de carne de frango | 27 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| 3.3 A produção de carne de frango | 29 |
|---|----|

| | |
|---------------------------------------|----|
| 3.4 O mercado de carne de frango..... | 32 |
|---------------------------------------|----|

4 VANTAGENS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA DE CARNE DE FRANGO NO RIO GRANDE DO SUL 35

| | |
|--|----|
| 4.1 A indústria da carne de frango no Rio Grande do Sul..... | 35 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| 4.1.2 <i>As principais indústrias de carne de frango no Rio Grande do Sul</i> | 39 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 4.2 Vantagens Competitivas da indústria da carne de frango no Rio Grande do Sul..... | 46 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 4.2.1 <i>Vantagens Competitivas na disputa em preços</i> | 46 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 4.2.2 <i>Vantagens Competitivas na disputa por diferenciação</i> | 47 |
|--|----|

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 50

| | |
|--------------------------|-----------|
| REFERÊNCIAS | 52 |
|--------------------------|-----------|

1 INTRODUÇÃO

A produção de carne de frango é uma importante atividade econômica no Rio Grande do Sul, seja pelas dividas geradas, seja pela quantidade de pessoas empregadas direta e indiretamente, que dependem do setor para sua sobrevivência.

Recentemente, a notícia de que o grupo JBS - conhecido por ser a maior processadora de carne bovina no mundo - assumiu a operação da Doux Frangosul, baseada em Montenegro, movimentou o mercado de carne de frango do Rio Grande do Sul. A entrada da companhia - segunda maior operadora mundial no segmento de aves – no mercado de frango do Brasil através desta empresa gaúcha suscitou intensas discussões sobre a competitividade do estado neste setor. Como a própria empresa divulgou em nota aos acionistas¹ “a JBS considera estratégico estar com plataformas de produção de frango localizadas nas regiões mais competitivas do mundo, assim como já faz na carne bovina”.

O trabalho aqui apresentado está inserido na atual agenda acadêmica e das entidades de classe com relação a estudos sobre competitividade. O objetivo geral do trabalho é analisar a competitividade das indústrias de carne de frango do Rio Grande do Sul, a partir de um estudo de caso da estrutura de mercado e do seu desempenho produtivo no período de 1984 a 2012.

Os objetivos específicos desta pesquisa são: discussão teórica de estruturas de mercado e estratégias competitivas, contextualização da evolução da indústria a partir da década de 1970, análise dos fatores que contribuem para o consumo deste tipo de produto, e análise da produção gaúcha de carne de frango.

Para tal estudo, se elaborou tabelas e gráficos a partir de dados primários disponibilizados em abril de 2013 diretamente pela Associação Gaúcha de Avicultura (ASGAV), que apresenta dados por quilograma de carne de frango e por número de cabeças de frango abatidas e dados sobre o consumo de carne de frango no Brasil, obtidos através da União Brasileira de Avicultura (UBABEF) em seu Relatório Anual de 2012².

Este trabalho foi dividido em cinco partes. Após esta introdução, o segundo capítulo trata de uma revisão bibliográfica sobre as estruturas de mercado, com foco na descrição da

¹ Comunicado aos acionistas, de 4 de maio de 2012.

² Disponível em www.ubabef.com.br/publicacoes Acesso em: 25/05/2013.

estrutura do oligopólio, e as estratégias competitivas, enfatizando a visão de Michael Porter sobre o tema.

No terceiro capítulo se caracterizou a indústria de carne de frango no Rio Grande do Sul, a partir de revisão bibliográfica da sua evolução desde a sua instalação no Brasil, foram apresentados dados sobre o consumo de carne de frango no Brasil entre 1996 e 2011 e os principais fatores que podem explicar a variação no período. Também foram apresentados dados do abate anual de cabeças frangos no estado (entre 1984 e 2012) e dados sobre o volume de carne de aves comercializado (em quilogramas, de 2000 a 2012). O objetivo foi mostrar a tendência de aumento da produção rio-grandense de frangos e analisar o desempenho da indústria em diferentes mercados (regional, nacional e internacional).

No quarto capítulo, foram analisados novamente os dados anuais de abate de frango no Rio Grande do Sul no período de 1984 a 2012, entretanto, sob o enfoque da divisão da produção por tipo de inspeção realizada nos frigoríficos de abate. O objetivo foi mostrar a intensidade da competição entre grandes e pequenas e médias empresas do setor, a partir deste indicador de produção. Posteriormente, são apresentadas as informações das principais indústrias, com base nas informações disponibilizadas pelas próprias empresas em seus respectivos endereços eletrônicos, para que posteriormente seja realizada a apresentação de possíveis vantagens competitivas que podem estar presente neste mercado. Ao final deste trabalho são apresentadas as considerações finais sobre o tema estudado.

2 ESTRUTURAS DE MERCADO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

O objetivo deste capítulo é a apresentação das estruturas de mercado e as estratégias competitivas que se pode considerar como presentes na indústria de carne de frango do Rio Grande do Sul. Para isto, inicialmente pretende-se apresentar as definições de mercado, mercados competitivos, oligopólios, para então serem apresentados conceitos de estrutura de mercado e estratégias competitivas.

Para que haja uma compreensão dos mecanismos de mercado e o bom gerenciamento dos agentes produtivos nas disputas de mercado, é fundamental que haja a compreensão das relações estabelecidas entre os diversos agentes formadores de um sistema econômico (ARBAGE, 2006). Uma empresa precisa estar ciente a respeito do mercado onde atua os limites do produto e de alcance geográfico, seus reais e potenciais concorrentes, assim como seus clientes atuais ou futuros, para que possa fixar seu preço no mercado e tomar suas melhores decisões (PINDYCK, RUBINFELD, 2005).

O sistema econômico vigente, o sistema capitalista (economia de mercado), se caracteriza por ser um sistema onde os fatores de produção são de propriedade privada e o objetivo dos agentes produtivos é a produção destinada ao mercado, buscando a obtenção de lucros. Uma das principais características deste modo de produção, o fato de existir um elevado grau de competição, enquanto oferece maior eficiência na alocação dos fatores de produção, proporcionando uma ampliação da oferta de produtos, é visto como um aspecto negativo por críticos a este modo de produção, por permitir a presença de monopólios e oligopólios, que impede o funcionamento do sistema de concorrência perfeita (ARBAGE, 2006).

2.1 Estrutura de mercado

Inicialmente, desde já é importante a definição de mercado, a qual usará a definição encontrada em Mankiw (2009, p. 66), que expõe a sua demarcação de mercado, sendo “um grupo de compradores e vendedores de um particular bem ou serviço”, deixando implícita a referência às relações entre oferta e demanda. O preço asseguraria o equilíbrio entre a oferta e a demanda, orientando as decisões econômicas nas economias de mercado (quantidade do

bem que os compradores consumirão e que os fornecedores produzirão). A ideia é que, deixando as forças de oferta e demanda se movimentarem livremente, chegará um momento onde o mercado se ajustará, chegando ao equilíbrio (ARBAGE, 2006).

O mercado, neste conceito neoclássico, corresponde à demanda por um grupo de produtos substitutivos próximos entre si, enquanto a oferta – neste mesmo raciocínio – representa um grupo de empresas voltadas para a produção de mercadorias que são substitutivas próximas. Ou seja, que o conceito de mercado se associa às empresas que objetivam satisfazer uma mesma necessidade dos consumidores (KUPFER, HASENCLEVER, 2002).

No entanto, insatisfeitos por esta definição, surge a área do conhecimento denominada de Organização Industrial, que entendia que o mercado em um sentido mais amplo não é idêntico em todas as situações. Estavam preocupados em entender as diversas situações que podem ocorrer na oferta e demanda de certo produto ou serviço, e por isto definiram outro conceito analítico: a definição de “indústria”. A ela, deveriam se reunir empresas que: demandam a mesma matéria prima, produzem o mesmo produto, ou utilizam o mesmo processo de produção (ARBAGE, 2006).

Assim como a definição de mercado, a definição de indústria é complexa, pois além da consideração do crescente movimento de diferenciação do produto, existe também um movimento de diversificação do modo de produção – utilizado para o mesmo fim – heterogeneidade do produto. Deste modo, mercado e indústria constituem espaços de competição, na qual a delimitação não é – e não deve ser – estanque, seja pela definição do produto, seja pelas estratégias concorrenciais (KUPFER; HASENCLEVER, 2002).

Arbage (2006, p. 76) ajuda a elucidar a diferença entre os conceitos: “No caso do mercado de carnes nacional, as pesquisas indicam que os consumidores consideram como produtos substitutos a carne bovina, suínas e de frango. Esta postura do consumidor faz com que empresas inseridas em indústrias diferentes disputem o mesmo mercado”.

Reiterando esta complexidade de definição mencionada anteriormente, Pindyck e Rubinfeld (2005, p. 5) ressaltam a importância do equilíbrio entre oferta e demanda nesta relação entre produtos substitutos, inclusive valendo-se de um exemplo com a carne de frango “Por exemplo, um consumidor opta por carne de vaca em vez de carne de frango, em parte, por causa de suas preferências e, em parte, por causa dos preços”.

As estruturas de mercado podem ser classificadas em: concorrência perfeita (mercado altamente competitivo) ou concorrência imperfeita, que assume as condições de: concorrência monopolística, oligopólio ou monopólio (ARBAGE, 2006).

Mankiw (2009, p. 66) descreve a situação de concorrência perfeita como “um mercado onde há tantos compradores e vendedores que cada um deles tem impacto insignificante sobre o preço do mercado”. Entretanto, em mercados não perfeitamente competitivos (concorrência imperfeita), um mesmo produto pode ser precificado diferentemente por empresas diferentes. Em mercados altamente competitivos, a flutuação de preços ao longo do tempo pode ser rápida, por haver muitos compradores e vendedores (PINDYCK; RUBINFELD, 2005).

Além da quantidade de agentes vendedores e compradores que atuam no mercado, Arbage (2006) propõe mais dois padrões a serem verificados na característica de um mercado para o classificá-lo: o grau de inter-relação entre os agentes e o tipo de mercadoria ou serviço produzido (é importante identificar se o produto é homogêneo ou não).

Um ponto fundamental para a análise de mercados é o estudo de que forma este mercado compete estruturalmente. Esta competição, ou concorrência, pode se estruturar em diferentes formas, sendo que a cada uma delas, haverá interações distintas que as caracterizam (PINDYCK; RUBINFELD, 2005).

Neste sentido, considerando o limite de tempo para a conclusão deste trabalho, o enfoque será na análise da estrutura de mercado do oligopólio, devido ao fato de ser a estrutura a qual a indústria de carne de frango do Rio Grande do Sul está inserida.

2.1.1 Oligopólio

Como já se viu anteriormente, dentre as estruturas de mercado existentes, em um extremo está a situação de concorrência perfeita (com a presença de vários competidores) e, no outro extremo, a concorrência imperfeita (por exemplo, monopólio), com a ocorrência de apenas um competidor. Entretanto, no mundo econômico real, esta radicalidade não é verificada na prática, ou seja, percebe-se a ocorrência de certo grau de competição nos mercados, mas não a ponto desta competição ser perfeita. Neste caso, o oligopólio é a estrutura de mercado mais comumente encontrada (VARIAN, 2006). Em um cenário de

fusões, aquisições, parcerias entre empresas, num contexto de crescente internacionalização e ampliação de mercados, a estrutura de mercado oligopolística garante cada vez mais presença (ARBAGE, 2006).

Pindyck e Rubinfeld (2005, p. 373) definem oligopólio como “um mercado no qual apenas algumas empresas competem entre si, e a entrada de novas é impedida”. Estas barreiras à entrada no mercado oportuniza que se torne difícil ou impossível que novas empresas ingressem no mercado, propiciando que as empresas exerçam certo poder de mercado, obtendo lucros substanciais no longo prazo (PINDYCK; RUBINFELD, 2005; NELLIS; PARKER, 2003).

Varian (2006, p. 516), no entanto, define oligopólio quando “há com frequência um grande número de concorrentes no mercado, mas não tantos a ponto de considerarmos nula a influência de cada um deles sobre o preço”. Esta propriedade de interdependência de ações de uma indústria ou mercado oligopolizado, onde uma ação de um agente econômico influencia as demais empresas, é possivelmente o principal aspecto desta estrutura de mercado (ARBAGE, 2006). Assim, fica evidente por parte das empresas, a importância da definição de uma estratégia competitiva, de modo a analisar o impacto de suas ações no mercado nas decisões das empresas concorrentes (NELLIS; PARKER, 2003).

A tomada de decisões de uma empresa neste tipo de estrutura de mercado assume um alto grau de complexidade à medida que definições de preços, níveis de produção, marketing e investimentos abrange uma avaliação estratégica ponderada, pois considerando esta interdependência, há de se considerar as possíveis reações das empresas concorrentes (PINDYCK; RUBINFELD, 2005).

Na prática, pode-se verificar esta situação de interdependência em situações onde uma empresa resolve diferenciar seu produto, por exemplo, na embalagem, esta decisão é velozmente examinada e processada pelos concorrentes que muito possivelmente responderão com uma ação similar (ARGAGE, 2006).

Além das diferenças físicas, do design do produto e características especiais, pode haver diferenças no modo do consumidor perceber o produto, ou seja, valores geralmente associados à marca e ao marketing competente, que acabam por diferenciar o produto (NELLIS; PARKER, 2003). Isto acontece, segundo Nellis e Parker (2003, p. 238), pois: “Quanto mais um consumidor considerar um bem ou serviço como sendo diferente daquele

oferecido por outros fornecedores, maior será a capacidade da empresa de exercer controle sobre o preço e, portanto, sobre as vendas, sem ter que considerar a reação de seus concorrentes”.

Em Arbage (2006, p. 85) o autor se propõe a ir além da caracterização do oligopólio, através da descrição dos tipos especiais de oligopólio:

Oligopólio puro: envolve transações com produtos ou serviços mais homogêneos do ponto de vista dos consumidores. O número de ofertantes é pequeno, cada firma apresenta sua fatia de mercado, e os compradores não manifestam, no geral, nenhuma preferência particular em relação ao produto de um fabricante em detrimento do outro, pois atendem às suas necessidades. Neste caso, o preço cada firma cobra individualmente será semelhante, porquanto nenhuma empresa se arriscará a perder mercado. Exemplo: Indústrias de argamassa, cimento, tijolos e britas, em um mercado regional; produtos químicos e fertilizantes.

Oligopólio diferenciado: neste caso, a diferença deve-se ao tipo de produto ou serviço fornecido: substitutos próximos. Embora satisfaçam aos mesmos fins, os consumidores demonstram alguma preferência por um tipo ou outro, ou por uma marca especial de um mesmo tipo de produto. Há concorrência efetiva entre vendedores, que buscam diferenciar seus produtos com o intuito da ampliação da sua fatia de mercado. Neste caso particular, a diferenciação de preços pode ser estratégia mercadológica preferencial. Exemplos: indústria nacional de cigarros e bebidas; eletrodomésticos, produtos de limpeza, indústria nacional de automóveis e máquinas agrícolas, e agroindústrias do setor de aves e suínos no sul do país.

Deste modo, pode-se verificar que a caracterização do oligopólio não é suficiente para uma análise mais aprofundada da estrutura de mercado. O oligopólio pode assumir as condições: pura e diferenciada. Uma análise eficiente do mercado permite que uma empresa tenha condições de adotar a estratégia mais adequada possível.

2.2 Estratégias Competitivas

Na análise da estrutura de mercado realizada anteriormente, pode-se ter uma noção de que a interdependência nesta condição de mercado denota uma ideia de que os competidores participam de um jogo, ou seja, em uma situação onde os rivais consideram as ações e reações uns dos outros (PINDYCK E RUBINFELD, 2005).

Pindyck e Rubinfeld (2005, p. 408) definem estratégia como: “Plano de ação ou regra para participar de um jogo”. Contudo, para uma completa assimilação do significado de uma estratégia, é fundamental que se conheça a natureza e o escopo deste “jogo”. Por exemplo, um competidor só poderá adotar uma estratégia com grandes chances de sucesso se ficar claro para ele o nível e o tipo de concorrência do mercado a qual ele participa e quem são seus competidores (NELNIS; PARKER, 2003).

Ainda na introdução da sua obra “Competição”, Michael Porter ratifica a importância da pesquisa prévia a respeito da estrutura e dinâmica dos mercados. Segundo ele, “Muitos erros em estratégia decorrem de falhas conceituais básicas sobre a natureza e o funcionamento da competição” (PORTER, 2009, p. 4).

Após a análise da natureza da concorrência no mercado, é fundamental a compreensão de qual a estratégia da empresa neste ambiente competitivo, a fim de alcançar uma vantagem competitiva sustentável. A empresa deve responder a três perguntas fundamentais para compreensão de sua estratégia: a) Onde a empresa deve concorrer? b) Com que produtos e serviços a empresa deve concorrer no mercado? c) Como a empresa pode obter uma vantagem competitiva sustentável? (NELNIS; PARKER, 2003).

Uma vantagem competitiva sustentável representa uma vantagem que se perpetua mesmo após a reação dos concorrentes e do mercado à ação tomada pela empresa. Por exemplo, existem ações que podem trazer vantagens apenas temporárias à empresa, como por exemplo, corte de custos, lançamentos de novos produtos, ações pontuais de marketing, etc. (NELNIS; PARKER, 2003).

Nellis e Parker (2003, p. 287) definem estratégia competitiva como “a busca por estratégias adequadas no nível corporativo e empresarial para alcançar uma vantagem competitiva sustentável”. Ou seja, ao incluir o condicionante de sustentabilidade na definição de vantagem competitiva, os autores estão excluindo vantagens temporárias ou passageiras que eventualmente as empresas podem obter, como por exemplo: lançamento de novos produtos, cortes nos custos ou qualquer outra ação que se extingue a medida que os competidores respondem, copiando ou não, e os mercados se modificam (NELNIS; PARKER, 2003).

Porter (1991, p. 1) parte da premissa de que estratégia competitiva é “[...] a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a

concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

A busca por uma rentabilidade cada vez maior nas empresas difundiu uma série de avanços nos métodos e técnicas gerenciais (exemplos: gestão da qualidade total, *benchmarking*, terceirização, etc.) com resultados operacionais expressivos a ponto que muitos gestores de empresas - de maneira imperceptível - passaram a controlar mais as ferramentas gerenciais de maneira intensa, deixando em segundo plano a definição de estratégias nas empresas. Embora estas ações trouxessem resultados e melhorias satisfatórias, estas novidades não alteraram os ganhos de rentabilidade de maneira sustentável, deixando um dos grandes problemas dos gestores atuais: a inabilidade de diferenciação entre eficácia operacional e estratégia, que induzem as empresas à imitação e homogeneidade (PORTER, 2009).

Não se trata de menosprezar a importância da eficácia operacional, que representa um importante fator de diferenciação do nível de rentabilidade das empresas (seja por custo, seja por diferenciação), mas de reconhecer que se tratar de uma condição necessária, mas não suficiente para que uma empresa alcance uma vantagem competitiva sustentável. As razões para a insuficiência da melhoria da eficácia operacional para uma vantagem competitiva são: empresas apresentam baixa rentabilidade (retornos decrescentes) e o processo de convergência competitiva, através de terceirizações, *benchmarking*, tratam por tornar as empresas competidoras semelhantes entre si. A competição, limitada apenas na eficácia operacional, é reciprocamente maléfica, acarretando em desgastes que apenas reprimem a competição (PORTER, 2009). Ou, como definiu Porter (2009, p. 43): “O resultado é uma competição de soma zero, com preços estáticos ou declinantes e pressões de custo que comprometem a capacidade das empresas de investir no longo prazo do negócio”.

A essência da estratégia competitiva é a busca deliberada pela diferenciação. É a escolha por um conjunto de valores que conduzam a empresa a um posicionamento estratégico no mercado que a traga condições exclusivas e valiosas de competição. Não se trata de achar um único posicionamento perfeito (um nicho de mercado, por exemplo), mas sim de escolher atividades que as diferenciem dos rivais (PORTER, 2009).

A estratégia competitiva atribui seu fundamento à natureza concorrencial do mercado. Existem três perguntas primordiais a serem respondidas para que se estipule uma estratégia competitiva: a) onde a empresa irá concorrer b) com que produto e serviços a empresa irá

competir c) como a empresa obterá vantagem competitiva sustentável (NELNIS; PARKER, 2003).

Além deste posicionamento, é importante que a empresa compatibilize esta diferenciação com seus diversos setores, para que atuem de forma organizada e integrada nas atividades (PORTER, 2009). Diferentes departamentos como de finanças, recursos humanos, tecnologia de informação, produção, comercial e logística devem assegurar a implantação integrada e eficaz do funcionamento das estratégias da empresa (NELNIS; PARKER, 2003).

Por hipótese, em uma situação onde se desconsiderasse a estratégia competitiva das empresas e a maneira a qual as empresas coordenassem esta estratégia, a eficácia operacional seria o determinante do desempenho das empresas (PORTER, 2009).

2.2.2 Estratégia competitiva pela ótica de Porter

Michael Porter leciona na conceituada universidade norte-americana de Harvard, onde atua com foco nos estudos relativos à estratégia competitiva. É autor de diversas obras reconhecidas em âmbito mundial como fundamentais na discussão deste tema, onde se pode citar, dentre outros, “A Vantagem Competitiva das Nações”, “Vantagem Competitiva” e “Estratégias Competitivas”. Além de um autor de sucesso, o autor atua também como consultor de diversas companhias globais e assina colunas em jornais como The Wall Street Journal (PORTER, 2009).

A análise de Porter parte do pressuposto de que o primeiro determinante do nível de rentabilidade (taxas de retorno sobre os investimentos superiores ao custo de capital) de uma empresa é a atratividade da indústria a qual se está inserido, de modo que a questão decisiva para a caracterização da rentabilidade é se as empresas captam o valor por elas criado para os compradores, ou se este valor é absorvido por outros. Em outras palavras, se o produto produzido por uma indústria cria um valor baixo a seus compradores, o retorno das empresas também é baixo. Por outro lado, se o produto produzido por uma indústria gera um grande valor a seus compradores, a lucratividade do negócio pode, ou não, significar grandes retornos às empresas. O que estabelecerá o potencial de retorno do valor gerado por um produto em longo prazo para as empresas é a estrutura do mercado (PORTER, 1991).

A estrutura setorial determina a competição e a lucratividade, não importa que o setor forneça produtos ou serviços, que seja emergente ou maduro, que envolva alta tecnologia ou baixa tecnologia ou que seja regulamentado ou desregulamentado. Embora numerosos fatores possam afetar a lucratividade do setor no curto prazo – como condições climáticas e ciclo econômico – a estrutura setorial, moldada pelas cinco forças competitivas, condiciona a lucratividade do setor no médio e longo prazo (PORTER, 2009, p. 4).

O papel da pessoa encarregada de definir as estratégias de uma empresa é, fundamentalmente, de compreender e enfrentar a competição na indústria a qual a sua empresa está inserida, reconhecendo a lucratividade do setor. Por mais distintos que os setores industriais possam parecer, as causas da lucratividade (diferença entre receitas e custos) são definidas pela estrutura setorial, e podem ser modeladas através da análise das cinco forças que moldam a competição no setor: a ameaça de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (PORTER, 2009).

O critério das cinco forças competitivas - que balizam a rentabilidade da indústria, pois influenciam os preços, os custos e o investimento necessário - oportuniza que uma empresa identifique a complexidade e indica os fatores críticos na disputa concorrencial, bem como possibilita que se reconheça a melhor forma de inovar estrategicamente no sentido de aumentar a rentabilidade. Muitas estratégias obtêm tanto sucesso que são capazes de alterar as regras de concorrência da indústria (PORTER, 1991).

A possibilidade de entrada de novos concorrentes em um mercado traz consigo a chance de que haja uma maior competição na disputa por mercado, pressionando preços, custos e níveis de investimento, limitando, assim, o potencial de lucratividade do setor (PORTER, 2009).

Neste contexto, emerge a importância da análise de quais são as barreiras de entrada existentes em um mercado, ou seja, quais as vantagens associadas às empresas fixadas em relação a novos concorrentes. Porter (2009) elenca as principais barreiras de entrada:

- a) Economias de escala no lado da oferta: empresas já estabelecidas dispõem de custos unitários mais reduzidos em função do seu custo fixo estar dissolvido em altas taxas de produção. Por conta disto, candidatos a competir devem entrar na disputa assumindo esta condição ou aceitar esta desvantagem de custos.

- b) Benefícios de escala no lado da demanda: esta condição impõe certa desconfiança dos consumidores aos produtos de novos participantes no mercado, o que força estes novos competidores a reduzirem seus preços a ponto de constituírem uma carteira de clientes.
- c) Custos de mudanças de clientes: custos fixos adicionais que o cliente incorre por mudar de fornecedor.
- d) Necessidades de capital: determinados setores impossibilitam a entrada de novos participantes que não dispõem de grandes montantes para investimentos, por vezes investimentos ainda na fase pré-operacional que desencorajam a entrada de novos competidores.
- e) Vantagens das empresas estabelecidas, independentemente do tamanho: quando as empresas já estabelecidas desfrutam de vantagens na qualidade do produto ou serviço ou de custo não acessível a novos entrantes.
- f) Acesso desigual aos canais de distribuição: Por vezes, o acesso à distribuição é barreira tão grande que novos competidores decidem criar seus próprios canais. Porter (2009, p. 11) verifica esta barreira na indústria alimentícia: “Os novos produtos alimentícios, por exemplo, precisam tomar o lugar dos concorrentes na prateleira dos supermercados, por meio de cortes nos preços, de promoções atraentes, de esforços de vendas concentrado ou mediante alguma outra tática”.
- g) Políticas públicas restritivas: as políticas públicas em princípio deveriam incentivar a competição, entretanto, existem muitos casos onde existem barreiras de entradas a produtos estrangeiros, por exemplo.

Porter (2009) define como substitutos produtos que possuem funções equivalentes ou análogas, que ameaçam a lucratividade das empresas concorrentes no setor. Esta ameaça poderá ser alta ou baixa, dependendo de fatores como custo de mudança para o cliente e vantagens no preço e desempenho do produto.

No caso do poder de negociação dos compradores, este poder é assumido pelos clientes basicamente no intuito de pressionar fortemente os preços para baixo. Geralmente, as empresas compradores usam seu poder de mercado (barganha), pois compram altos volumes, existe pouca diferenciação no produto, os custos de mudanças são baixos e existe a ameaça que estes clientes passem a produzir estes produtos (PORTER, 2009).

O poder de negociação dos fornecedores, por sua vez, define a disponibilidade e os preços dos insumos a ser destinada a empresa. Este poder é caracterizado pela proporção que este insumo representa dos custos totais à empresa, de quantos outros fornecedores deste insumo existem no mercado e qual o nível de facilidade a empresa tem de mudar de fornecedor (NELNIS; PARKER, 2003).

Por fim, um fator importante que molda a competição no setor é a compreensão da natureza da rivalidade entre os concorrentes existentes no mercado e a influência desta concorrência no potencial de lucratividade do setor - sobretudo forçando os preços para baixo (NELNIS; PARKER, 2003).

Em sua obra “Estratégia Competitiva” de 1991, Porter (1991) introduziu o conceito de estratégias genéricas, que apresenta as opções gerais de posicionamento estratégico em determinado setor, sendo úteis para definir as posições estratégicas em um nível mais simples e amplo. São elas: a liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Na estratégia de liderança de custo, o objetivo é claro: se tornar o produtor com o custo mais baixo de sua indústria, e assim obter as vantagens competitivas resultantes, através de preços equivalentes ou mais baixos que os concorrentes (entre produtos comparáveis). Ou seja, neste caso a empresa deve comandar os preços perto ou na média do setor. As fontes para esta condição mudam de acordo com a indústria, mas elas podem incluir, por exemplo, uso de economias de escala, tecnologia patenteada, condições de acesso prioritárias a insumos, etc. (PORTER, 1991).

A estratégia genérica da diferenciação é caracterizada quando uma empresa busca ser a única na indústria, de modo a agregar elementos que agreguem valores aos seus produtos e serviços. O comprador deve acreditar ser importante o produto ou serviço oferecido, satisfazendo de maneira singular suas necessidades, diferenciando dos outros competidores. O custo não deve ser ignorado nesta estratégia, de modo que a empresa optante por esta estratégia deve buscar conter o custo nas áreas onde não impacta a diferenciação (PORTER, 1991).

A última estratégia genérica é a estratégia de enfoque. Ela consiste na procura por um segmento (ou segmentos) na indústria, de maneira a adaptar sua estratégia para atendê-los restritamente. O enfoque por si só não é condição suficiente para um desempenho acima da média, sendo que o que se espera da empresa que adota este tipo de estratégia é a exploração

das peculiaridades de um alvo estreito do restante da indústria, obtendo vantagens competitivas em segmentos atendidos – até então – insatisfatoriamente (PORTER, 1991).

No seu livro “Competição”, livro este posterior à “Estratégia Competitiva”, Porter (2009) explica que a referência às estratégias genéricas insere a ideia de necessidade de opção de estratégia. Ou seja, haveria contradições em empresas que adotassem mais de uma estratégia genérica, o que provocaria – nos termos do autor – um “emaranhamento”. No entanto, o autor esclarece que existem três condições onde uma empresa pode conseguir ao mesmo tempo, liderança no custo e diferenciação: concorrentes estão no meio-termo, os custos é intensamente afetado pela parcela ou uma empresa é pioneira em uma grande inovação.

Deste modo, conclui-se ressaltando a importância da análise das estruturas de mercado para a adoção de uma estratégia competitiva conveniente a ponto de significar um bom posicionamento no mercado e a maximização de suas potencialidades nesta competição.

3 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CARNE DE FRANGO NO RIO GRANDE DO SUL

Para a caracterização da indústria de carne de frango no Rio Grande do Sul optou-se inicialmente pela configuração da evolução da indústria de carne de frango para depois observarmos questões relativas ao consumo da carne de frango e a partir disto, adotarmos o enfoque da produção e do mercado de carne de frango no estado do Rio Grande do Sul.

3.1 A evolução da indústria de carne de frango

A atividade industrial de carne de frango no Brasil pode ser considerada como algo recente, pois foi somente a partir de 1970 que a base técnica de produção de carne de frango ganha escala e modelagem industrial (a partir da instalação do processo de criação intensiva). Anteriormente a isto, a produção advinha de criações domésticas (LUCE; KARSTEN, 1992).

A década de 1970 foi marcada como um período de intensas alterações em processos produtivos nos mais diversos setores, que caracterizaram um marcante processo de modernização e industrialização da economia brasileira. A agricultura foi impactada de maneira importante, pois além de passar por mudanças na base técnica de produção, viu encolher as conexões produtivas com as indústrias. Paralelamente, sob um contexto de liquidez financeira internacional (crédito abundante), o governo brasileiro passou a incentivar o surgimento de uma agroindústria com capacidade técnico-produtiva mais modernizada, através de políticas agrícolas, dentre as quais, a política de crédito subsidiado à instalação de frigoríficos, aviários que fornecem matérias-primas e à sua comercialização (RIZZI, 1993).

Politicamente, havia na época certo consenso de que esta inserção tardia da agricultura no Brasil no capitalismo industrial deveria corresponder de maneira funcional aos interesses industriais. Arbage (2006, p. 87) classificou este momento da agricultura brasileira como entrando em um “processo de modernização a fórceps”, que culminou por ressaltar diversas questões historicamente problemáticas na estrutura produtiva, ao passo que, em função da vasta oferta de crédito rural, os produtores de *commodities* exportáveis e alguns segmentos de produção de tamanhos médios e grandes (sobretudo na região Sul e Sudeste). De fato, a partir

deste impulso inicial, estes produtores tiveram a real condição de atingir um estágio tecnológico nunca anteriormente obtido (ARBAGE, 2006).

Em Nicolau *et al.* (2001) os autores destacam fatores exógenos que impactaram a indústria de carne de frangos no período, onde se verificou um vertiginoso aumento da demanda urbana, representando um novo e enorme mercado consumidor, ávido por produtos inovadores para a época, tais como produtos congelados, empacotados, enlatados, desidratados, de modo que propiciassem a estocagem e o consumo em todas as épocas do ano. Esta mudança no padrão de consumo, além de estimular o surgimento de grandes lojas de varejo (hipermercados), impulsionou a especialização e a estruturação em grandes empresas da indústria de frangos no Brasil.

A formação da moderna indústria de frangos no Brasil inicia-se a instalada em um mercado dominado por empresas líderes de grande porte e em pequena quantidade, convivendo no mesmo ambiente competitivo com um grande número de abatedouros de pequeno e médio porte, muitos deles clandestinos. Nesta época, surgem também os primeiros grandes abatedouros na região Sul do Brasil, resultantes de aquisições de abatedouros tradicionais da região Sudeste (FARINA, 1997). Ou seja, o período de implantação da indústria de carne de frango no Brasil define o início do processo industrial na avicultura brasileira (até então a produção se definia como doméstica), a qual se instalou grandes empresas oligopolizadas e integradas verticalmente (através de contratos com criadores de aves, os criadores integrados). A partir destes fatos, a avicultura passa a configurar como um importante segmento da indústria de carnes no Brasil (RIZZI, 1993).

Uma distinção importante no grau de especialização das empresas da indústria avícola pôde ser verificada no período. Enquanto na região Sudeste (sobretudo São Paulo e Minas Gerais) as empresas se instalaram com foco exclusivo no abate de frangos, fornecidos em grande parte por produtores independentes, na Região Sul, no entanto, a o surgimento da indústria avícola vem associada a uma integração com pequenos produtores. Enquanto em Santa Catarina os produtores adotaram a avicultura inicialmente como uma oportunidade de diversificação no segmento de carnes (principalmente de suínos) para posteriormente assumir a liderança das atividades, no Rio Grande do Sul e Paraná as empresas já nasciam constituídas para atuar de maneira exclusiva no segmento de carne de frango (RIZZI, 1993).

Neste estágio inicial, percebe-se que a produção do estado de São Paulo estava mais voltada ao atendimento do mercado da região (o maior mercado consumidor do Brasil), através de muitas empresas especializadas em uma única etapa da produção (abate). Por outro lado, as empresas do Sul implantaram o sistema de integração com pequenos produtores locais, sistema já utilizado na produção suína, que foi reproduzido de imediato na produção avícola da região (OLIVEIRA, 2001).

Este sistema integrado de produção consiste basicamente em um modo de coordenação de toda a cadeia produtiva (desde a criação de aves matrizes até o canal de distribuição, passando pela fabricação de ração, criação dos frangos e abate) através de um regime que procura o máximo controle de tempos e fluxos produtivos, de modo que assume semelhanças com uma linha de produção industrial. Este sistema é vantajoso, pois ameniza as dificuldades de estocagem na cadeia (tanto das aves vivas como do frango abatido e rações) possibilitando, assim, certo grau de programação e a redução de dependência de variáveis determinísticas (variáveis climáticas, por exemplo) e o aumento do controle de produção através das curvas de probabilidade, que resultam – em última instância - em redução nos custos (FARINA, 1997). Nota-se, assim, que a adoção deste sistema integrado de produção pela indústria sulina apresentou maior eficiência operacional comparativamente ao sistema independente adotado pelas empresas de São Paulo, ao passo que hoje, a grande maioria da produção de carne de frango responde por esta modalidade de produção (OLIVEIRA, 2011).

Deste modo, em meados da década de 1970 e 1980, estes dois polos apresentavam suas peculiaridades bem definidas: enquanto a atratividade da indústria de frangos em São Paulo fazia sentido considerando o potencial de atração de capitais e o forte mercado consumidor, a Região Sul (especialmente Rio Grande do Sul e Paraná) passa por uma época de forte expansão da soja na região: neste intervalo temporal, a Região Sul aumentou em quatro vezes a área colhida e em cerca de seis vezes a quantidade produzida. O atrelamento à produção da soja e o milho, por representarem os principais componentes da cadeia produtiva (base para as rações das aves e responsáveis por cerca de 80% do custo de produção), foram razões importantes para a expansão da indústria de frangos na região (RIZZI, 1993). Foi neste contexto que, nos anos 1970, os principais investimentos feitos por empresas hoje líderes no setor ocorreram na Região Sul (FARINA, 1997). Um dado importante que exemplifica o resultado destes movimentos é que, no início da década de 1990, estes quatro estados respondiam por mais de 90% da produção nacional (RIZZI, 1993).

No final da década de 1970, início da década de 1980, transcorrida esta primeira etapa de reorganização na estrutura de oferta da indústria, verificou-se um dinamismo destacado na agroindústria de produção avícola, decorrente destas novas variáveis produtivas associadas ao novo arranjo concorrencial e de natureza tecnológica, a partir da aquisição das grandes empresas no mercado internacional de aves matrizes com base genética melhorada e de alto rendimento (SIFFERT; FAVERET; 1998).

Este dinamismo configurado na indústria de frangos a partir das mudanças iniciadas na década de 1970 favoreceu a expansão de grandes empresas do Sul do Brasil através de aquisições de abatedouros não integrados em outros estados, por exemplo, em São Paulo e Minas Gerais, estendendo a participação destas grandes empresas no cenário nacional e por consequência, a predominância da adoção deste novo modelo organizacional (NICOLAU *et al.*, 2001).

Os anos 1990 marcaram o início de um processo de abertura econômica do Brasil. Como resultado, surgiram novas necessidades nas empresas do setor, pois, devido à entrada de novos produtos importados, a diferenciação de produtos passou a ser exigência no setor (OLIVEIRA, 2011).

Sendo assim, a concorrência nesta indústria passou a ser muito disputada em preços e por diferenciação, sob uma padronização tecnológica e organizacional definido nas décadas anteriores, mas que neste período ganha uma disseminação maior. Percebe-se uma estrutura desconcentrada e com forte competição, mesmo considerando um setor com empresas de tamanho diferenciados (NICOLAU *et al.*, 2001).

Além disto, esta globalização incluiu a preocupação estratégica com a presença das empresas no exterior e a disputa do mercado interno com grandes empresas multinacionais que se instalaram através de aquisições e fusões com empresas nacionais (NICOLAU *et al.*, 2001).

Por fim, pode-se perceber que a instalação de grandes empresas avícolas na Região Sul respondeu a diversos estímulos, adaptando-se às práticas e decisões que resultem em aumento na eficiência operacional.

2.2 O consumo de carne de frango

O consumo de carne de frango é algo natural e costumeiro no Brasil. Além de representar uma importante fonte proteica animal, a redução considerável dos preços relativos às carnes suínas e bovinas foi um importante fator que consolidou a carne de frango como item comum na mesa do consumidor brasileiro (FARINA, 1997).

Mundialmente, o aumento do consumo de carne de frangos como resultado de aumento de renda também se verifica. Ademais, se verifica que com relação ao consumo de carne de frango não existem restrições religiosas e culturais, como por exemplo, existe com a carne bovina na Índia e países muçulmanos e com a carne suína e crustáceos em Israel (OLIVEIRA *et al.*, 2008).

As mudanças demográficas e comportamentais ocorridas nos últimos anos levaram a importantes alterações no perfil do consumidor que demanda produtos da indústria de alimentos. Mesmo considerando o preço como um elemento fundamental na demanda do mercado nacional de carnes, as alterações qualitativas no perfil do consumidor devem ser cada vez mais levadas em consideração ao aumento do consumo. Dentre as principais mudanças, pode-se ressaltar: o envelhecimento da população, o aumento da carga horária trabalhada diária, o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, a diminuição do número de habitantes por domicílio e o aumento das experiências culturais, seja através de viagens, seja através dos meios de comunicação (SIFFERT; FAVERET, 2008). Além disto, o crescente aumento do número de redes de *fast-foods* e a popularização do uso de aparelhos de micro-ondas são fatores que influenciam o aumento do consumo de carne de frango (NICOLAU *et al.*, 2001).

O resultado destas mudanças pode ser muito variado, mas é possível pontuar alguns pontos importantes (SIFFERT; FAVERET, 2008):

- a) Aumento da demanda por produtos *diet* e *light* de qualidade, conveniência e baixa quantidade de gordura;
- b) Redução do tamanho médio das famílias aumenta a procura por porções individualizadas e por alimentos semiprontos;
- c) Sobretudo na Europa e Estados Unidos, as sociedades multiculturais requerem produtos mais diferenciados;

- d) Crescente mobilidade dos consumidores determina que se reduza a exigência de ingredientes para preparação e aumente a oferta de comidas prontas para o consumo.

Este novo perfil do consumidor acaba por alterar também a forma como se consome a carne de frango atualmente. O consumo do frango inteiro desde a década de 1960 foi perdendo cada vez mais espaço para o corte de frango, ou seja, as partes embaladas que são vendidas em bandejas nos supermercados (NICOLAU *et al.*, 2001).

Na Tabela 1, abaixo, se pode constatar este aumento no consumo de carne de frango no país. Em dezesseis anos, de 1996 a 2011, o consumo aumentou em 114%. No período, o aumento anual médio foi de 1,7 quilogramas por habitante. Apenas nos anos de 2003 e 2009 o consumo *per capita* foi inferior ao ano anterior.

Tabela 1 – Consumo *per capita* de carne de frango no Brasil

| Ano | kg por Habitante |
|------|------------------|
| 1996 | 22,2 |
| 1997 | 23,8 |
| 1998 | 26,3 |
| 1999 | 29,1 |
| 2000 | 29,9 |
| 2001 | 31,8 |
| 2002 | 33,8 |
| 2003 | 33,3 |
| 2004 | 33,8 |
| 2005 | 35,4 |
| 2006 | 35,6 |
| 2007 | 37,0 |
| 2008 | 38,9 |
| 2009 | 37,8 |
| 2010 | 44,0 |
| 2011 | 47,4 |

Este aumento vertiginoso no consumo de carne de frango no Brasil o fez superar, em 2008, o consumo de carne bovina. Além disto, a participação relativa da carne de frango também vem aumentando no cenário mundial (OLIVEIRA, 2008).

Mesmo que ainda não haja consenso na literatura a respeito de até quando esta tendência de aumento no consumo *per capita* se estenderá, mas pode-se acreditar que no Brasil e mais especificamente no Rio Grande do Sul, devido às desigualdades sociais, haverá demanda reprimida nos próximos anos, ou seja, espaço para aumento no consumo *per capita* de carne de frango.

3.3 A produção de carne de frango

A produção de carne de frango, grosso modo, consiste basicamente na conversão de proteína vegetal (milho e farelo de soja) em proteína animal. Conforme Rizzi (1993, p.68): “O milho e o farelo são componentes básicos das rações, compreendendo a aproximadamente 80% dos insumos utilizados na avicultura de corte”. A partir desta característica, Farina (1997) defende que a razão por um desempenho bom ou ruim da produção de carne de frango pode ser explicado por: redução nos preços dos insumos (milho e soja) e/ou ganhos internos de eficiência na cadeia produtiva.

Desde a sua constituição, algumas empresas da moderna indústria brasileira de carne de frango já implantaram um padrão produtivo baseado em sistemas intensivos de produção, onde os animais são confinados e alimentados com ração à base de milho e farelo de soja. Outra característica que se verificou é a constituição de um formato organizacional integrado de produção, dentro dos níveis de criação, abate e distribuição do produto (NICOLAU *et al.*, 2001).

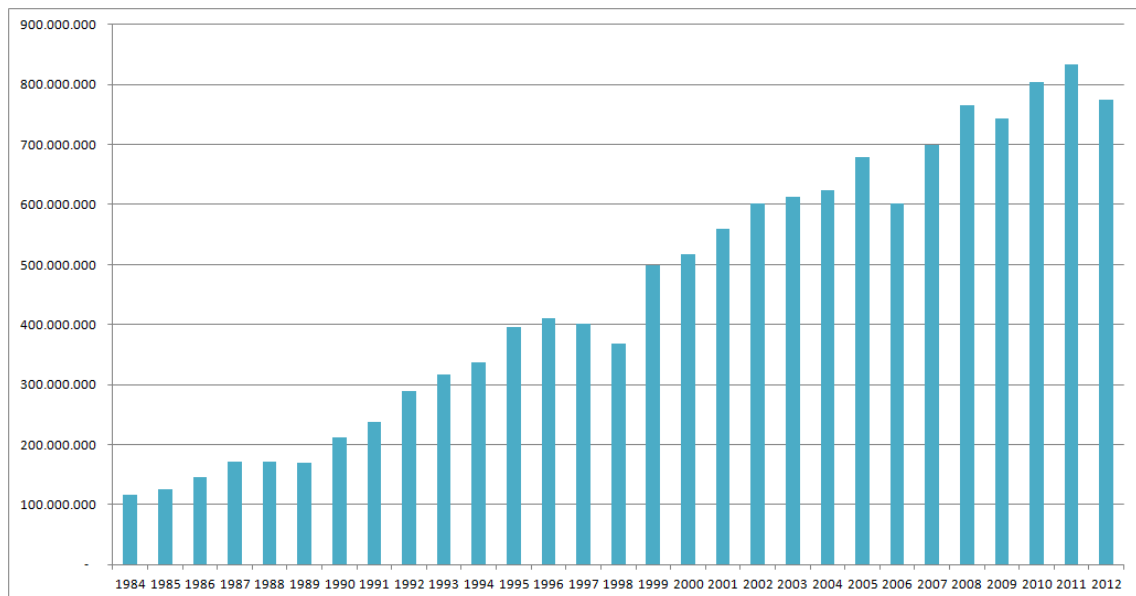
Historicamente, a partir dos anos 1970, a moderna indústria de frangos viu seu nível de produção aumentar significativamente, a taxas aproximadas de 12% ao ano, a partir do grande volume de investimentos que era realizado, sobretudo na região sul. Entretanto, o que se verificou nos anos posteriores, é que este crescimento não foi permaneceu constante. A década de 1980, marcada economicamente por um período de estagnação no Brasil, marcou também uma época de baixo crescimento na produção de carne de frango, mesmo que em

alguma medida, esta fraca performance tenha sido compensada pelas exportações (FARINA, 2007).

Luce e Karsten (1992) consideram que este momento (recessão mundial e, sobretudo, estagnação no Brasil) representou um período onde a indústria gaúcha viu sua taxa de lucratividade despencar, passando a atuar sob baixas margens operacionais. Como resultado, as empresas que não detinham um alto nível de eficiência operacional foram eliminadas ou adquiridas. Como resultado, verificou-se um aumento do grau de concentração da produção rio-grandense.

A partir de meados dos anos 1980, como mostra o gráfico 1 abaixo, pode-se visualizar a tendência de um aumento persistente no número de cabeças de frango anualmente abatidas no estado do Rio Grande do Sul, desde 1984 até 2012.

Gráfico 1 – Abate Anual de Frangos de Corte no Rio Grande do Sul (por cabeça)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de ASGAV (2013)

Nestes vinte e oito anos, a produção gaúcha aumentou em mais de seis vezes. O ano onde a indústria gaúcha de carne de frango mais abateu foi 2011, onde foram abatidas mais de 833 milhões de cabeças de frango. Para caracterizar esta tendência de aumento anual no período, em apenas sete ocasiões, a produção anual foi inferior ao ano anterior. Ademais, a

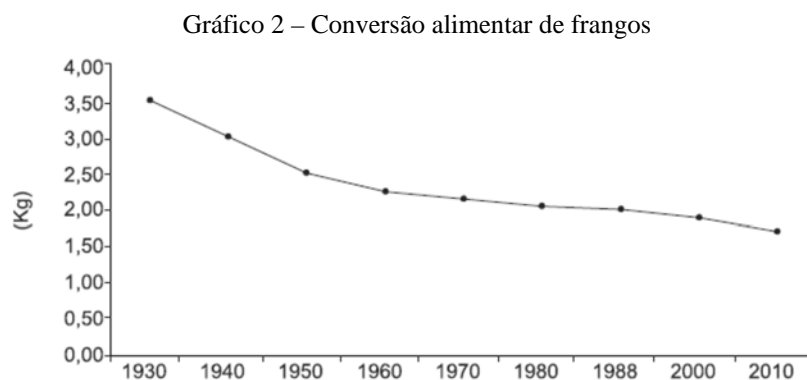
maior variação anual aconteceu entre 1998 e 1999, onde a produção aumentou em 131 milhões de cabeças de frango (35,72%) no período.

Enquanto na década de 1990 a média de abate foi de 346 milhões de cabeças por ano, na década posterior esta média passou para 640 milhões. Outra informação relevante é que no período anterior ao Plano Real, a média anual de abate era de 195 milhões de cabeças abatidas. No período posterior ao Plano Real, o abate médio anual tem sido de 590 milhões de cabeças.

Atualmente, existem muitas empresas responsáveis pela produção rio-grandense de carne de frango. Dentre elas, pode-se destacar, dentre outras: JBS Aves, BF Foods, Minuano, Languiru, Nicolini, Frinal, Aurora, Agrosul e Seara (ASGAV).

O fator tecnológico é preponderante para a explicação do sucesso da produção de carne de frango no Brasil, pois em função de seu desenvolvimento, os produtores viram seus índices de taxa de conversão (transformação da ração de origem vegetal, milho e farelo de soja, em proteína animal) e de número de dias de engorda melhorar representativamente. (CAPANEMA; MORAES, 2012)

O melhoramento genético tem relação direta com a significativa redução na taxa de conversão alimentar. Um bom exemplo disto é visualizado no Gráfico 2 abaixo onde, em 1930, se precisava de 3,4 quilogramas de ração para produção de um quilograma de frango. Em 2012, esta taxa está reduzida pela metade, ou seja, para a produção de um quilograma de carne de frango, é necessário que se disponha de 1,7 quilogramas de ração (CAPANEMA; MORAES, 2012).



Fonte: BRF (2012) *apud* CAPANEMA; MORAES, 2012.

No mesmo período, o tempo médio para abate de frango caiu de 105 dias para 42 dias, ou seja, em oitenta anos o tempo médio de vida do frango para abate reduziu-se para 40%. Ou seja, o melhoramento genético obtido nestes últimos anos representou em frangos mais precocemente aptos ao abate (CAPANEMA; MORAES, 2012).

Todos estes avanços tecnológicos têm impacto direto no fluxo de caixa das indústrias de frango. Ou seja, o capital de giro necessário – que funciona também como uma barreira de entrada – diminui na medida em que se aumenta a taxa de conversão alimentar e se reduz o período médio de abate do frango (LUCE; KARSTEN, 1992).

3.4 O mercado de carne de frango

A carne de frango está presente em um ambiente competitivo onde concorre com uma série de produtos substitutos, dentre os principais, as carnes de: suínos, bovinos, pescados, ovinos e caprinos (CAPANEMA; MORAES, 2012).

Nelson Siffert e Paulo Faveret (1998, p.9) caracterizam o mercado de carnes, considerando todos seus produtos substitutos, como “[...] um mercado com elevada elasticidade cruzada, em função de os produtos serem substitutos e o comportamento da demanda ser bastante flexível às oscilações de preço”. Enquanto os preços de carnes bovinas e suínas operam no mercado com preços semelhantes, a carne de frango é vendida no mercado com um preço em média 40% inferior a estes produtos. Considerando isto, embora as pesquisas de mercado atestem que o consumidor tem preferência à carne bovina, a carne de frango é a carne mais consumida no Brasil.

No Rio Grande do Sul, de acordo com levantamento da Associação Gaúcha de Avicultura (ASGAV) a comercialização de carne de aves, incluindo os cortes, os inteiros e os produtos industrializados, aumentou entre 2000 e 2012 9,32%, como se pode verificar na Tabela 2 abaixo:

Tabela 2 – Comercialização em Quilograma de Carne de Aves de 2000 a 2012 (Cortes/Inteiros/Industrializados)
- Em Reais

| Ano | Rio Grande do Sul | Outros Estados | Total Mercado Interno | Exportação | Total |
|------|-------------------|----------------|-----------------------|-------------|---------------|
| 2000 | 294.596.137 | 497.971.871 | 792.568.008 | 250.242.455 | 1.042.810.463 |
| 2001 | 309.914.368 | 350.972.671 | 660.887.039 | 432.750.485 | 1.093.637.524 |
| 2002 | 304.914.368 | 310.713.573 | 615.627.941 | 599.734.767 | 1.215.362.708 |
| 2003 | 288.081.359 | 227.352.536 | 515.433.895 | 706.814.083 | 1.222.247.978 |
| 2004 | 248.081.359 | 185.520.108 | 433.601.467 | 721.016.147 | 1.154.617.614 |
| 2005 | 195.387.333 | 152.125.821 | 347.513.154 | 765.779.785 | 1.113.292.939 |
| 2006 | 194.015.783 | 117.089.135 | 311.104.918 | 659.046.766 | 970.151.684 |
| 2007 | 227.081.359 | 156.637.056 | 383.718.415 | 693.983.035 | 1.077.701.450 |
| 2008 | 229.173.983 | 174.815.539 | 403.989.522 | 775.685.753 | 1.179.675.275 |
| 2009 | 244.518.136 | 165.110.745 | 409.628.881 | 791.737.072 | 1.201.365.953 |
| 2010 | 256.943.000 | 165.419.789 | 422.362.789 | 800.053.000 | 1.222.415.789 |
| 2011 | 258.551.428 | 171.826.798 | 430.378.226 | 743.535.779 | 1.173.914.005 |
| 2012 | 260.117.321 | 153.581.497 | 413.698.818 | 726.292.738 | 1.139.991.556 |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de ASGAV (2013)

Além deste aumento no total em quilogramas comercializados no período, nota-se uma redistribuição do canal de comercialização no período. Enquanto em 2000, as exportações representavam 24,00% da comercialização de aves no Estado, em 2012 as exportações representavam 63,71%.

As vendas no Estado não apresentaram muita variação no período, mantendo uma média de comercialização de 254.721.226 quilogramas por ano. As vendas para outros estados, no entanto, apresentaram uma redução na sua proporção: em 2000, elas representavam 47,75%, ao passo que em 2012, esta proporção é de apenas 13,47% - uma redução de mais de 344 milhões de quilogramas anuais.

Em contraponto à redução no volume de comercialização de carne de aves no mercado interno, percebe-se no período um grande aumento no volume de exportações, que quase triplicou o seu volume, passando de 250 milhões de quilogramas em 2000 para 726 milhões de quilogramas em 2012. O pico de volume exportado foi atingido em 2010, quando o Estado exportou mais de 800 milhões de quilogramas.

Por fim, é possível distinguir que a comercialização por volume de carne de aves no Rio Grande do Sul manteve-se relativamente estável no volume total, conquanto houvesse uma série de mudanças na distribuição da comercialização: aumentou-se consideravelmente o volume de exportações, ao passo que se reduziu o volume comercializado no mercado interno. Aprofundando a análise da redução do volume comercializado no mercado interno, percebe-se que ela é caracterizada por uma redução no volume comercializado nos demais estados, uma vez que o volume comercializado no próprio estado se manteve estabilizado.

4 VANTAGENS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA DE CARNE DE FRANGO NO RIO GRANDE DO SUL

Com o objetivo de um melhor entendimento das possíveis vantagens competitivas da indústria de carne de frango do Rio Grande do Sul, pretende-se fazer a exposição dados que facilite a compreensão da estrutura desta indústria, para que posteriormente seja possível analisar as possíveis vantagens competitivas existentes nesta indústria.

4.1 A indústria da carne de frango no Rio Grande do Sul

A partir do capítulo anterior, foi possível a verificação de uma tendência de aumento no consumo por habitante da carne de frango nos últimos anos no Brasil, acompanhado por um aumento da produção gaúcha. Neste contexto, a indústria de carne de frango do Rio Grande do Sul se insere em um mercado importante, tanto internamente quanto no mercado externo.

A ASGAV³ (2013) divulgou a abertura da das informações de dados anuais de abate de frango de corte no Rio Grande do Sul, dividindo os frigoríficos com SIF (registrados no Serviço de Inspeção Federal) dos frigoríficos com registro no SIE (Serviço de Inspeção Estadual) e dos outros tipos de frigoríficos não especificados, conforme Tabela 3:

³ A missão da ASGAV é: “promover a união e o desenvolvimento da Avicultura no Estado do RS, coordenando e defendendo os interesses de seus Associados, aperfeiçoando ações que apontem para melhorias no setor” (disponível em: www.asgav.com.br/nossa_missao.php acesso em 19/05/2013).

Tabela 3 – Dados anuais de abate de frango de corte no Rio Grande do Sul por cabeça

| Ano | Frigoríficos com SIF | Var Anual | Frigoríficos com SIE | Var Anual | Outros | Total Geral | Var. Ano (%) |
|------|----------------------|-----------|----------------------|-----------|------------|-------------|--------------|
| 1984 | 106.043.592 | *** | 9.616.516 | *** | *** | 115.660.108 | *** |
| 1985 | 114.765.559 | 8% | 10.290.302 | 7% | *** | 125.055.861 | 8% |
| 1986 | 132.944.751 | 16% | 12.900.410 | 25% | *** | 145.845.161 | 17% |
| 1987 | 155.116.964 | 17% | 17.181.184 | 33% | *** | 172.298.148 | 18% |
| 1988 | 155.790.095 | 0% | 16.218.068 | -6% | *** | 172.008.163 | 0% |
| 1989 | 156.958.839 | 1% | 12.081.437 | -26% | *** | 169.040.276 | -2% |
| 1990 | 194.650.452 | 24% | 16.853.746 | 40% | *** | 211.504.198 | 25% |
| 1991 | 218.839.780 | 12% | 18.157.079 | 8% | *** | 236.996.859 | 12% |
| 1992 | 252.820.554 | 16% | 37.104.291 | 104% | *** | 289.924.845 | 22% |
| 1993 | 276.162.865 | 9% | 40.992.412 | 10% | *** | 317.155.277 | 9% |
| 1994 | 296.767.121 | 7% | 40.117.839 | -2% | *** | 336.884.960 | 6% |
| 1995 | 351.478.714 | 18% | 44.879.581 | 12% | *** | 396.358.295 | 18% |
| 1996 | 386.393.796 | 10% | 14.531.600 | -68% | 8.738.520 | 409.663.916 | 3% |
| 1997 | 388.771.159 | 1% | 7.700.920 | -47% | 4.377.748 | 400.849.827 | -2% |
| 1998 | 356.577.451 | -8% | 7.037.497 | -9% | 4.446.182 | 368.061.130 | -8% |
| 1999 | 484.292.220 | 36% | 9.059.692 | 29% | 6.174.612 | 499.526.524 | 36% |
| 2000 | 502.453.236 | 4% | 9.079.027 | 0% | 4.856.995 | 516.389.258 | 3% |
| 2001 | 546.160.653 | 9% | 6.460.883 | -29% | 6.125.298 | 558.746.834 | 8% |
| 2002 | 583.813.143 | 7% | 11.141.516 | 72% | 7.086.465 | 602.041.124 | 8% |
| 2003 | 598.259.743 | 2% | 11.154.520 | 0% | 4.243.570 | 613.657.833 | 2% |
| 2004 | 573.124.176 | -4% | 12.835.393 | 15% | 38.035.987 | 623.995.556 | 2% |
| 2005 | 658.932.350 | 15% | 14.555.082 | 13% | 5.892.127 | 679.379.559 | 9% |
| 2006 | 586.818.783 | -11% | 12.713.230 | -13% | 1.979.760 | 601.511.773 | -11% |
| 2007 | 673.281.044 | 15% | 22.079.503 | 74% | 3.466.621 | 698.827.168 | 16% |
| 2008 | 726.134.563 | 8% | 25.815.368 | 17% | 4.509.030 | 756.458.961 | 8% |
| 2009 | 700.076.213 | -4% | 36.936.640 | 43% | 5.757.720 | 742.770.573 | -2% |
| 2010 | 755.756.895 | 8% | 46.091.379 | 25% | 1.776.994 | 803.625.268 | 8% |
| 2011 | 780.292.304 | 3% | 51.604.280 | 12% | 1.981.428 | 833.878.012 | 4% |
| 2012 | 714.757.292 | -8% | 54.649.213 | 6% | 4.800.000 | 774.206.505 | -7% |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de ASGAV (2013)

A certificação pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA⁴) do governo brasileiro constitui-se de uma das habilitações necessárias para a exportação de carne de frango no Brasil, pois garante que seus produtos estão aptos, de maneira sanitária, técnica e legal para serem negociados no exterior.

Conforme Siffert e Faveret (1998, p. 18):

“As indústrias ligadas ao segmento de exportação apresentam elevado nível tecnológico, em linha com os padrões internacionais de competição, podendo, portanto, responder às demandas tanto de aumento das exportações brasileiras como de elevação do nível de exigência do consumidor.”

⁴ Disponível em: www.agricultura.gov.br/animal/exportacao/requisitos-sanitarios

Cabe à Coordenadoria de Inspeção de Produtos de Origem Animal (CISPOA) a responsabilidade de inspecionar os produtos de origem animal que são comercializados no estado do Rio Grande do Sul, através do SIE. É um órgão da Secretaria da Agricultura, Pecuária e Agronegócio do Estado do Rio Grande do Sul⁵.

Pode-se, portanto, considerar o tipo de inspeção obtida, seja Federal ou Estadual, como um indicativo da produção de carne de frango por tamanho do frigorífico. Ou seja, considera-se, para fins de análise, que empresas de grande porte estejam respondendo ao Serviço de Inspeção Federal. Por outro lado, pode-se assumir que as empresas inspecionadas pelo Serviço de Inspeção Estadual são médias ou pequenas empresas voltadas ao mercado doméstico.

De acordo com a Tabela 3, verifica-se que o número de frangos abatidos por frigoríficos com SIF aumentou 6,74 vezes no período de 1984 a 2012, enquanto o abate de frigoríficos com SIE aumentou 5,68 vezes no mesmo período (no total, o aumento foi de 6,69). Ou seja, se pode inferir que o aumento do abate no período foi altamente impactado pela produção dos frigoríficos com SIF. Entretanto, no primeiro e último ano do período, a representatividade do abate dos frigoríficos com SIF sobre o total permaneceu a mesma: 92%.

Enquanto a década de 1990 apresentou uma variação anual média de abate de frango de corte de 4%, sendo que os frigoríficos com SIF variaram anualmente a taxa média de 13%, e nos frigoríficos com SIE esta taxa foi de 8%. A década de 2000 mostrou uma inversão nestas taxas: enquanto frigoríficos com SIF variaram anualmente a uma taxa média de apenas 4%, os frigoríficos com SIE apresentaram taxa de 19%. O total, a década de 2000 presenciou um aumento anual de 12% no número de frangos de corte abatidos no Rio Grande do Sul.

O ano onde os frigoríficos com SIE representaram a maior representação sobre o total de frango abatido no Rio Grande do Sul sobre o total, 1993 (12,9% sobre o total) coincide com o ano anterior ao Plano Real, onde a partir de 1990 o Brasil vivenciou um processo de abertura econômica. De 1993 a 2001, frigoríficos com certificação do SIE reduziram em 6,34 vezes a sua produção (de 40 para 6 milhões de frangos). 2001 foi o ano onde os frigoríficos com SIE tiveram a menor representação sobre o número de frangos de corte abatido no estado, com apenas 1,16% sobre o total. De 2001 até 2012, exceto pelo ano de 2006, os frigoríficos com SIE aumentaram o número de frangos abatidos, variando mais de 48 milhões de cabeças de frangos abatidas no período.

⁵ Demais informações disponíveis em: www.agricultura.rs.gov.br

Portanto, além da tendência do aumento no número de frangos de corte abatidos no Rio Grande do Sul, percebe-se que, enquanto no período de 2002 a 2012 o abate de frigoríficos com SIF cresceu apenas 1,22 vezes, os frigoríficos com SIE aumentaram o número de cabeças de frango abatidas em 4,91 vezes (aumento de 1,29 no período). Este período coincide com o governo do Partido dos Trabalhadores (PT) no governo brasileiro, um período onde houve um acréscimo do consumo interno brasileiro.

De acordo com as informações da Tabela 3, é permitido afirmar que a indústria de abate de frango no Rio Grande do Sul é uma indústria altamente competitiva, e não desfruta de estabilidade. Entre os anos de 2000 a 2012, houve quatro ocasiões (anos de 2004, 2006, 2009 e 2012) onde as empresas com SIF tiveram um número de frango abatido inferior ao ano anterior. Entretanto, nestes anos, em apenas um ano (2006) esta redução foi verificada também nos frigoríficos com SIE, ou seja, se pode acreditar que estas empresas estejam conquistando espaços no mercado. Em 2001, os frigoríficos com SIE representavam 1,16% da produção, ao passo que em 2012, estes frigoríficos já representam 7,06% da produção.

Por outro lado, o movimento inverso também foi verificado no período de 2000 a 2012: em 2011, houve uma redução na produção anual dos frigoríficos com SIE, ao passo que os frigoríficos com SIF aumentaram sua produção. Ou seja, são elementos que induzem a acreditar no dinamismo da competição da indústria.

De acordo com a ASGAV⁶ (Associação Gaucha de Avicultura), são exemplos de empresas habilitadas pelo SIF: Agrosul Alimentos (São Sebastião do Caí), Aurora Alimentos (Chapecó-SC), BRF Brasil Foods (Marau e Serafina Corrêa), Carrer Alimentos (Garibaldi), Companhia Minuano de Alimentos (Lajeado), Cooperativa Languiru (Teutônia), Frigorífico Nicolini (Garibaldi), Frinal (Garibaldi), JBS Frangosul (Montenegro), Mais Frango (Miraguaí) e Seara Alimentos (Garibaldi) (ASGAV, 2013).

As empresas associadas à ASGAV que trabalham com SIE são: A. Rosa e Severo Indústria e Comércio de Aves (Rio Pardo), Agrodanieli (Tapejara), Avesul Indústria de Alimentos (Picada Café), Bom Frango (Venâncio Aires), Danby Consulati (Pelotas), Frigorífico Chesini (Garibaldi), Frigorífico Gorette (Nova Bassano) e Nutrifrango (Morro Reuter) (ASGAV, 2013).

⁶ Informado em 25/05/2013, através de seu endereço eletrônico (www.asgav.com.br).

Percebe-se, a partir desta amostragem de empresas associadas à ASGAV, uma predominância regional na indústria de carne de frango do Rio Grande do Sul na região da Serra Gaúcha, uma região historicamente habitada por imigrantes europeus. Outro ponto examinado é a representativa quantidade de empresas participantes desta indústria. Garibaldi, no exemplo desta amostragem, possui quatro indústrias de carne de frango. Verifica-se, deste modo, indícios de que há uma concentração regional na indústria de frangos no Rio Grande do Sul.

A atual estrutura de mercado de carne de frangos, de acordo com Nicolau (2001), pode ser classificada como um oligopólio competitivo, em função de importantes barreiras de entrada à competição, como por exemplo: os altos investimentos iniciais necessários para a produção e distribuição, além dos necessários contínuos gastos com marketing e propaganda, que dificultam de sobremaneira a entrada de médias e pequenas firmas no mercado competitivo. Entretanto, como se pode analisar com os dados disponíveis pela ASGAV, estas dificuldades impostas não impedem a intensa disputa nesta indústria.

4.1.2 As principais indústrias de carne de frango no Rio Grande do Sul

A seguir, se objetivará a exposição de algumas das principais indústrias de carne de frango que atuam no Rio Grande do Sul. Optou-se pela premissa de apresentar informações divulgadas pelas próprias empresas, através de seus respectivos endereços eletrônicos.

4.1.2.1 Brasil Foods (BRF)

A empresa Brasil Foods, ou simplesmente BRF como é conhecida, já nasceu com enorme capacidade e representatividade, a partir da fusão das empresas Perdigão e Sadia, ocorrida em 2012. Possuidora de um portfólio de grandes marcas, tais como Sadia, Perdigão, Batavo, Elegê e Qualy, a BRF explora além do mercado de carnes, os alimentos industrializados, pizzas e massas (BRF, 2013).

Ilustrando o enorme potencial produtivo da empresa, apenas no primeiro trimestre do ano de 2013, a BRF abateu 442 milhões de cabeças de frango (BRF, 2013).

Considerada uma das maiores empresas do ramo alimentício do mundo, também é uma das maiores empregadoras do setor privado no Brasil, atendendo a grande fração do mercado mundial de proteína animal. A empresa reconhece suas vantagens competitivas como as suas marcas, seu diversificado portfólio, sua estrutura produtiva, rede de distribuição, capital humano e gestão (BRF, 2013).

O Rio Grande do Sul é o estado com maior número de unidades industriais do Brasil, com dezesseis unidades, e o segundo estado com maior número de centros de distribuição, cinco, abaixo apenas do Paraná, com sete centros de distribuição (BRF, 2013).

4.1.2.2 JBS

Maior processadora de carne bovina do mundo, a JBS vem nos últimos anos, aumentando a sua participação no segmento de carnes de frango. A empresa possui cinco unidades de processamento de aves no Brasil, trinta e uma unidades nos Estados Unidos e mais quatro unidades no México e Porto Rico (JBS, 2013).

Embora já esteja trabalhando no segmento de carnes de frango há muito tempo, especialmente no mercado norte-americano, através da sua marca “Pilgrim’s”, foi somente em 2012 que a JBS ingressou na produção de carne de aves no Brasil, através do aluguel dos ativos da empresa Frangosul, situada na cidade de Montenegro-RS, que anteriormente estava sob controle do grupo francês Doux (JBS, 2013).

Deste modo, a empresa assume posição estratégica em dois grandes mercados de carne de frango, dos Estados Unidos e Brasil. Assim, a empresa estabelece suas vantagens competitivas através de fatores como: escala, liderança de mercado, reconhecimento da marca, oferta diversificada de proteínas, um modelo de negócio diversificado com alcance global e uma distribuição geográfica da produção, dentre outros (JBS, 2013).

4.1.2.3 Minuano

Com matriz em Lajeado, a Companhia Minuano de Alimentos possui outras três unidades industriais no Rio Grande do Sul, em Lajeado, Arroio do Meio e Passo Fundo. Fundado em 1946, em 1976 a empresa Foi a primeira empresa a exportar frangos inteiros e de corte para mercados europeus, japoneses e do Oriente Médio (MINUANO, 2013).

Além dos seus produtos de marca própria, a Minuano abastece empresas líderes com produtos sem marca (MINUANO, 2013).

4.1.2.4 Cooperativa Languiru

O início das atividades Cooperativo Languiru data o ano de 1955, através de um grupo de agricultores da região de Teutônia. Atua na produção e transformação de diversas linhas de alimentos, a partir de um processo de cooperação de pequenos agricultores, onde se destacam alimentos das linhas: aves, embutidos e laticínios (LANGUIRU, 2013).

A empresa atende a diversos mercados internacionais, na Ásia, África, Oriente Médio, America do Sul, América Central e Leste Europeu, através de produtos tais como: frango inteiro congelado e partes congeladas (LANGUIRU, 2013).

Atualmente, sua sede administrativa permanece em Teutônia, assim como o matizeiro e incubatório de aves. O frigorífico de aves está instalado na cidade de Westfália, Rio Grande do Sul (LANGUIRU, 2013).

4.1.2.5 Aurora Alimentos

A Aurora Alimentos é uma das maiores cooperativas do Brasil, fundada em 1969 no oeste de Santa Catarina. Atualmente possui mais de 60 mil associados e mais de 19 mil

colaboradores. A empresa conta com um frigorífico na cidade de Erechim e duas filiais de vendas no estado, nas cidades de Passo Fundo e Esteio (AURORA, 2013).

Dispõe de um portfólio variado, com mais de 650 produtos, em diversas linhas, como: aves, suínos, laticínios e pizzas. No segmento de carne de frango, a empresa trabalha com três marcas: Aurora, Nobre e Peperi. Possui alto grau de diferenciação nos produtos que utilizam carne de frango, produtos congelados, resfriados, embutidos, empanados e miúdos. Com destaque para os cortes de frango com embalagens “abre-e-fecha”, e a linha de cortes nobres “*red sauce*” produtos já temperados com especiarias e vinho branco (AURORA, 2013).

4.1.2.6 Frigorífico Nicolini

O Frigorífico Nicolini foi fundado em 1968, na cidade de Garibaldi, com a intenção de comercialização de frangos vivos na região serrana gaúcha. No ano de 1972, a empresa estendeu sua abrangência para a região da Campanha Gaúcha (Santana do Livramento) para atender uma forte demanda da região, criando o primeiro abatedouro de frangos da empresa nesta região (NICOLINI, 2013).

Sete anos depois, em 1979, a empresa construiu um frigorífico de maior estrutura na cidade de Garibaldi e desativou o frigorífico de Santana do Livramento. Atualmente, empresa conta com dois frigoríficos e fábricas de rações, em Garibaldi e Nova Araçá, ambos na região da Serra Gaúcha (NICOLINI, 2013).

A partir de investimentos realizados, a empresa obteve registro no SIF e possui como objetivo principal no mercado de aves, o crescimento no mercado interno e externo. No mercado interno, além de aves, empresa compete com outras linhas de produtos, tais como: embutidos, pizzas, lasanhas e suínos. No mercado externo, o foco é a comercialização de aves (NICOLINI, 2013).

4.1.2.7 Frinal Alimentos

O início das atividades da Frinal aconteceu em 1973, na cidade de Garibaldi. Em sua gama de produtos oferecidos, se destacam o frango inteiro, os cortes e miúdos. Atualmente, seus negócios são distribuídos em 70% para o mercado interno e 30% para o mercado externo. O objetivo da empresa é produzir produtos com maior valor agregado e cortes diferenciados e aumentar a participação das exportações nos negócios (FRINAL, 2013).

A companhia abate atualmente 88 mil cabeças de frangos por dia, contando com 845 colaboradores. A empresa projeta um expressivo aumento em 2013, tanto no número de abate quanto no número de empregados (FRINAL, 2013).

4.1.2.8 Agrodanieli

O Grupo Agrodanielli iniciou suas atividades em 1990 e atua em diversas áreas, tais como: grãos, rações, segmento avícola e supermercados, dentre outros. A companhia dispõe de uma capacidade de abater 200 mil frangos por dia, através de dois frigoríficos instalados em Tapejara. Está em construção, na cidade de Trindade do Sul, uma nova unidade com capacidade de abate de 300 mil frangos por dia (AGRODANIELI, 2013).

A empresa comercializa seus produtos sob três marcas diferentes (Isodoro, Piu Bello e Danieli), em diversas formas (cortes, congelados ou resfriados), buscando dispor de muitas formas de apresentação, no sentido de agregar valor aos seus produtos (AGRODANIELI, 2013).

4.1.2.9 Avesul Indústria de Alimentos

Fundada em 1993, a Avesul dispõe de um frigorífico de abate na cidade de Picada Café, e além da produção, a empresa conta com sete lojas na região do Vale dos Sinos que comercializam seus produtos próprios (AVESUL, 2013).

A empresa é especializada em carnes de frango, dispondo em sua gama de produtos, além do frango inteiro e os tradicionais cortes, produtos especiais, desossados e temperados, além de especiarias como o rocambolo de frango e salsichão de frango (AVESUL, 2013).

4.1.2.10 Danby Consulati

A empresa Danby Consulati é uma cooperativa de produtores rurais fundada em 1973 na cidade de Pelotas. Inicialmente, a cooperativa se instalou na produção de leite, mas atualmente a empresa trabalha também nos segmentos de aves e cereais (CONSULATI, 2013).

Enquanto sua administração permanece em Pelotas, o frigorífico de aves da empresa está localizado em Morro Redondo, distante 35 quilômetros da sede. O frigorífico tem capacidade de abater um milhão de cabeças de frango por mês. Toda a produção é realizada através do sistema integrado, por famílias residentes no extremo sul do Estado (CONSULATI, 2013).

A empresa comercializa, além dos frangos inteiros, embutidos, cortes especiais congelados e resfriados. A cooperativa dispõe também de uma linha de produtos nobres, vendidos em bandejas (CONSULATI, 2013).

4.1.2.11 Frigorífico Chesini

O Frigorífico Chesini é fundado em 1968 na cidade de Garibaldi, como uma empresa. Atualmente, trabalha nos segmentos de aves e suínos, com foco no mercado do estado do Rio Grande do Sul, através de comercialização direta com o varejo. Atualmente, a empresa conta com 280 empregados diretos e 75 criadores integrados (CHESINI, 2013).

A empresa trabalha com duas linhas de produtos: os tradicionais e a linha “class”. Na primeira linha, estão os frangos inteiros, os cortes, linguças e miúdos. Na linha “class” estão

os produtos com maior valor agregado, onde constam cortes nobres vendidos resfriados em bandejas e sem pele (CHESINI, 2013).

4.1.2.12 Nutrifrango

A Nutrifrango foi fundada em 1993 na cidade de Morro Reuter. Empresa conta com quatro lojas próprias (Caxias do Sul, Ivoti e duas lojas em Novo Hamburgo), que comercializam os produtos fabricados no seu frigorífico (NUTRIFRANGO, 2013).

A empresa trabalha com diversos produtos, em frangos inteiros, resfriados e miúdos. Oferece como grande diferencial seus produtos resfriados, por ter maior valor nutritivo e por virem direto do frigorífico para as lojas, os produtos seriam mais “frescos” para consumo (NUTRIFRANGO, 2013).

4.1.2.13 Granja Pinheiros

A empresa Granja Pinheiros foi fundada em 1981, atuam no sistema integrado de produção nas áreas de produção de pintos, ovos e abate de aves. No segmento de frangos, a empresa comercializa produtos congelados e resfriados com a marca “Ave Serra” (AVE SERRA, 2013).

O sistema produtivo conta com a participação de mais de cem criadores integrados. O abatedouro de aves da empresa começou suas atividades em 2005, na cidade de Presidente Lucena. A empresa comercializa, além de frangos inteiros, produtos congelados e resfriados, e embutidos. Destaque para a produção do “galeto primo canto”, produto utilizado e um tradicional prato da cultura da serra gaúcha (AVE SERRA, 2013).

Os produtos da empresa são certificados pelo CISPOA 858 e o abatedouro está habilitado pelo Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal (SISBI-POA) a comercializar seus produtos no mercado nacional (AVE SERRA, 2013).

4.2 Vantagens Competitivas da indústria da carne de frango no Rio Grande do Sul

Como se pode verificar, a indústria de carne de frango no Rio Grande do Sul passou por um processo mudanças importante nos últimos anos. Mudanças estas que ressaltam a importância de um bom posicionamento e boas estratégias, para o crescimento e até mesmo a sobrevivência das empresas em um ambiente econômico altamente competitivo.

Além de um importante setor industrial da economia gaúcha, a indústria da carne de frango possui um elemento que lhe confere importância maior comparado a outros produtos das empresas deste segmento da indústria alimentícia: o setor de frangos é o carro-chefe do faturamento das companhias da indústria de alimentos. Ou seja, por mais que estas empresas operem com uma gama extensa de produtos, o frango assume papel muito importante na consolidação da marca da empresa (LUCE; KARSTEN, 1992).

Sendo assim, considerando a importância das empresas estarem fortes competitivamente neste mercado, a seguir se objetivará conhecer e entender algumas vantagens competitivas existentes nesta disputa. Optou-se por diferenciá-las em vantagens competitivas na disputa por preço e por diferenciação por uma questão metodológica, ou seja, o objetivo não é objetivo do trabalho tipificar as vantagens competitivas.

4.2.1 Vantagens Competitivas na disputa em preços

Como visto nos capítulos anteriores, em um mercado altamente competitivo, as empresas costumam competir fortemente em preços. Nicolau et al. (2001) atribui à importância da competição via preços nesta indústria às fracas barreiras de entrada e ao baixo nível de concentração de mercado. Por outro lado, Luce e Karsten (1992) consideram os altos custos fixos e a produção em larga escala como elementos que estão aumentando os empecilhos ao acesso de competidores principiantes.

O frango, quando vendido de forma inteira, assume característica de *commodity*. Ou seja, a concorrência se dá fortemente baseada em preços, em um mercado onde marcas consagradas e empresas líderes do setor concorrem com pequenas e médias empresas que vendem o produto sem marca, ou com marcas pouco reconhecidas (FARINA, 1997).

Em Siffert e Faveret (1998), produtos com características de *commodity* se caracterizam por apresentar forma primária ou quase primária, ou seja, com elevado grau de uniformidade. Neste sentido, as economias de escala representam fundamental papel para obtenção de vantagens competitivas, uma vez que representam fonte de diminuição de custos. Ou seja, conforme sublinhou Porter (2009), estas empresas de grande porte obtêm custos unitários mais baixos por dispersar os custos fixos de produção em uma produção volumosa.

Em Farina (1997), mesmo considerando um aumento da concentração industrial, onde as empresas líderes disputam o mercado de forma muito acirrada, os pequenos e médios abatedouros conseguem se mantêm em disputa por obter vantagem competitiva na disputa da preferência do consumidor que opta pelo frango resfriado, geralmente associado ao hábito de compras em feiras livres, onde se atribui pouca importância às marcas. Além disto, o autor pontua que apesar de uma menor eficiência técnico-produtiva, estas empresas compensam esta desvantagem competitiva com elevados níveis de sonegação fiscal. Outro ponto que aumenta a vantagem competitiva destes pequenos e médios abatedouros é o distanciamento das grandes empresas do setor agroindustrial de carne de frango (baseadas na Região Sul) de grandes centros consumidores (SIFFERT e FAVERET, 1998). Por outro lado, Jalfim e Ribeiro (1996) creditam ao pouco interesse das grandes empresas a estes nichos de mercado, o que possibilitaria a participação das pequenas e médias empresas nestes segmentos.

Pode-se assim, acreditar que as médias e pequenas empresas de carne de frango no Rio Grande do Sul se beneficiem de estratégias de enfoque, atendendo mercados restritos e obtendo vantagens por estarem adaptadas a esta competição.

4.2.2 Vantagens Competitivas na disputa por diferenciação

Como foi possível perceber na breve descrição de exemplos de indústrias de carne de frangos do Estado, as empresas do setor têm procurado cada vez mais satisfazer as necessidades do seu mercado consumidor. Nota-se que as empresas buscam cada vez mais a diferenciação, nas mais variadas possibilidades: apresentação, sabores (temperos), embalagens, tamanhos, dentre outros.

Na busca por diferenciação no produto, as indústrias de carne de frango – sobretudo as empresas de grande porte – buscaram aumentar sua gama de produtos, no intuito de atender às

mais diversas demandas e mercados. Por esta razão, além da oferta de carne de frango sob a forma inteira ou em cortes, as empresas se especializaram em fornecer produtos sob as formas de embutidos, empanados e até mesmo prontos ou quase prontos (NICOLAU et al., 2001).

Ao adotar a estratégia de diferenciar seus produtos, as empresas têm condições de agregar valor aos seus produtos, de modo que o consumidor percebe suas necessidades atendidas por este produto (PORTER, 1991). Atualmente, os consumidores de carne de frango possuem muitas possibilidades de consumo, altamente conhecidos no mercado, como por exemplo, as pizzas prontas, lasanhas prontas, *nuggets*, dentre outros.

Na apresentação dos produtos, percebe-se que muitas empresas dispõem de produtos licenciados com marcas de grande apelo popular. Por exemplo, muitos produtos da linha de empanados (especialmente os *nuggets*) se associam a personagens de desenho animado, com forte apelo com o público infanto-juvenil.

Outro importante fator que deve ser mencionado é o aumento no número de possibilidades no mercado de produtos com os mais diversos temperos. Esta possibilidade atende as necessidades de consumidores que desejam tanto a praticidade de consumir o produto já temperado como de um público ávido por descobrir novos sabores.

Produtos com embalagens mais práticas e em tamanhos que atendam as necessidades de um público com novo padrão de consumo é um caminho utilizado por inúmeras empresas, movimento que tende a se consolidar no mercado a partir do aumento de pessoas que moram sozinhas.

É possível perceber também – em análise aos endereços eletrônicos das empresas da indústria de carne de frango – o incentivo à troca de receitas envolvendo este produto. Além de atender à demanda de um público crescente que tem como *hobby* a gastronomia e a busca por novos pratos, a indústria está ampliando as possibilidades de utilização dos seus produtos.

No segmento de venda de carnes de frango para o Exterior, além da necessidade de diferenciação de produto, percebe-se a necessidade de adequação às preferências de cada país ou região. Enquanto o mercado do Oriente Médio tem preferência pelo frango inteiro com 600 a 800 gramas, o Extremo Oriente e a Europa tem preferência por partes de frango, o mercado japonês prefere uma carne mais pálida e o consumidor argentino costuma optar por uma carne mais amarelada. Além destas preferências, é indispensável que a produção respeite as normas internacionais de higiene e sanidade. Desta forma, é de suma importância que o produtor que

pretende exportar seu produto no segmento avícola deve respeitar os padrões internacionais de consumo, seja em termos de peso, coloração ou partes (MONTROYA; ROSSETO, 2002 e FARINA, 1997).

Em Oliveira (2008), além de uma busca por diferenciação no produto, as empresas brasileiras estão cada vez mais buscando diversificação nos mercados. Mercados como da África e do Extremo Oriente cresceram rapidamente para o frango brasileiro nos últimos anos. Além disto, o autor destaca a capacidade de adaptação da indústria de carne de frango do Brasil a estes mercados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentado sob a forma de monografia objetivou analisar a competitividade da indústria de carne de frango no Rio Grande do Sul. Para isto, abordaram-se teorias e ideias sobre estratégias competitivas e estruturas de mercado, bem como dados que objetivaram a análise da concorrência e estrutura desta indústria.

Ao final desta monografia, é possível afirmar que não existe equilíbrio entre a oferta e demanda de carne de frango. Neste ambiente competitivo ao qual foi matéria de estudo deste trabalho, pode-se verificar vantagens competitivas que podem ter sido resultado de estratégias competitivas adotadas pelas empresas nesta disputa.

No primeiro capítulo foram expostos o objetivo deste trabalho, a metodologia empregada e a estrutura do trabalho. Também foi exposto um episódio recente ocorrido nesta indústria, que ilustrou o dinamismo encontrado neste mercado.

No segundo capítulo, dedicou-se a apresentar conceitos de estruturas de mercado e estratégias competitivas. Direcionou-se na apresentação da estrutura de mercado oligopolística, por ser a configuração presente na indústria objeto do trabalho, e das ideias de Michael Porter sobre estratégias competitivas. Foi possível perceber a importância do estudo das estruturas de mercado para a adoção de uma estratégia que resulte em vantagens competitivas para as empresas.

No terceiro capítulo, buscou a caracterização da indústria de carne de frango no Estado, com elementos como a sua evolução nos últimos anos, o consumo destes produtos, o desempenho da produção gaúcha e a sua comercialização nos últimos anos. Através disto, foi possível perceber que esta indústria teve uma expressiva evolução nos últimos anos, através de avanços produtivos sob um sistema integrado de produção e avanços tecnológicos. Também foi possível perceber que há uma tendência de mudança no padrão de consumo dos alimentos, que pode estar relacionado ao aumento da produção e comercialização desta mercadoria no Rio Grande do Sul.

Posteriormente, o quarto capítulo buscou mostrar a intensa disputa entre as empresas produtivas do estado, através dos dados de produção gaúcha segmentado por tipo de inspeção obtida pelos frigoríficos e também através de pesquisa das informações disponibilizadas pelas próprias empresas em seus endereços eletrônicos. Foi possível notar que é razoável supor que

as empresas de grande porte assumem uma disputa de mercado acirrada com empresas de portes médios e pequenos. Adicionalmente, apresentaram-se algumas vantagens competitivas que possam estar presente nesta concorrência.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomendou-se a exploração de temas que não foram explorados face ao objetivo delimitado ter-se revelado importante para a compreensão do tema, tais como os impactos do câmbio e do preço relativo dos insumos (milho e soja) no desempenho da indústria gaúcha de carne de frango.

REFERÊNCIAS

AGRODANIELI. Disponível em: www.agrodanieli.com.br . Acesso em 11 mai. 2013.

AGROSUL. Disponível em: www.agrosul.com.br . Acesso em 11 mai. 2013.

ARBAGE, Alessandro. **Economia Rural**: conceitos básicos e aplicações. Chapecó: Grifos, 2006.

ASGAV, Associação Gaúcha de Avicultura. **Dados internos**. Porto Alegre, 2013a

ASGAV. Disponível em: www.asgav.com.br . Acesso em 11 mai. 2013b.

AURORA. Disponível em: www.auroraalimentos.com.br . Acesso em 11 mai. 2013.

AVE SERRA. Disponível em: www.aveserra.com.br. Acesso em 11 mai.2013.

AVESUL. Disponível em: www.avesulalimentos.com.br . Acesso em 11 mai. 2013.

BOM FRANGO. Disponível em: www.bomfrango.com.br . Acesso em 11 mai. 2013.

BRF. Disponível em: www.brasilfoods.com . Acesso em 11 mai. 2013.

CARRER. Disponível em: www.carrer.alimentos.com.br . Acesso em 11 mai. 2013.

CHESINI. Disponível em: www.chesini.com.br . Acesso em 11 mai. 2013.

CONSULATI. Disponível em: www.cosulati.com.br . Acesso em 11 mai. 2013.

DE MORAES, Victor; CAPANEMA, Luciana. A genética de frangos e suínos: a importância estratégica de seu desenvolvimento para o Brasil. **BNDES Setorial**, 35, p. 119-154. Brasília, 2012.

FARINA, Elizabeth (coord.). **Estudos de caso em agrobusiness**: focalizando as seguintes empresas: Moinho Pacífico, Illycaffè, Cocamar, Sadia, Iochpe-Maxion, Norpac. São Paulo: Pioneira, 1997.

FRINAL. Disponível em: www.frinal.com.br . Acesso em 11 mai. 2013.

JALFIM, Anete; RIBEIRO, Fernanda. **Competitividade da indústria gaúcha**: o caso da agroindústria de aves. Revistas FEE. Porto Alegre: 1996.

JBS. Disponível em: www.jbs.com.br . Acesso em 11 mai. 2013.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (org). **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LANGUIRU. Disponível em: www.languiru.com.br . Acesso em 11 mai. 2013.

LUCE, Fernando; KARSTEN, Ricardo. Análise competitiva da indústria de frangos no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.1, p. 3-11, 1992.

MANKIW, N. Gregory. **Princípios de Microeconomia**. 5ª Edição. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MINUANO. Disponível em: www.minuano.com.br . Acesso em 11 mai. 2013.

MONTOYA, Marco; ROSSETO, Carlos (org). **Abertura econômica e competitividade no agronegócio brasileiro**. 2ª Edição. Universidade de Passo Fundo: Editora Universidade. Passo Fundo, 2002

NELLIS, Joseph; PARKER, David. **Princípios de economia para negócios**. São Paulo: Futura, 2003.

NICOLAU, José; VARGAS, Geraldo; BALZON, Dalvo. A indústria brasileira de carnes de frango e de suínos: principais mudanças nos anos 90. **Indic. Econ. FEE**. Porto Alegre, v. 29, n. 2, p. 201-218: 2001.

NICOLINI. Disponível em: www.nicolini.com.br . Acesso em 11 mai. 2013.

NUTRIFRANGO. Disponível em: www.nutrifrango.com.br . Acesso em 11 mai. 2013.

OLIVEIRA, Alfredo; FILHO, Antonio; EVANGELISTA, Francisco. **A avicultura industrial no Nordeste**: aspectos econômicos e industriais. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2008.

OLIVEIRA, Carlos. **A dinâmica da estrutura da indústria de carne de frango no Brasil**. Dissertação de mestrado, apresentada no Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2011.

PINDYCK, Robert; RUBINFELD, Daniel. **Microeconomia**. 6ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

PORTER, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RIZZI, Aldair. **Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria agroalimentar: o caso da indústria de frangos no Brasil**. Tese (Doutorado em Economia). Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 1993.

SIFFERT, Nelson; FAVERET, Paulo. **O Sistema Agroindustrial de Carnes: Competitividade e Estruturas de Governança**. Campinas, 1998. Apresentação no Seminário sobre Competitividade na Indústria de Alimentos, promovido pelo Instituto de Tecnologia de Alimentos (Ital), em Campinas, de 15 a 16 de abril de 1998.

União Brasileira de Avicultura, UBABEF. **Relatório Anual de 2012**. São Paulo, 2013.

VARIAN, Hal. **Microeconomia: conceitos básicos**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.