

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
DISCIPLINA: MONOGRAFIA – CNM 5420

IDENTIFICAÇÃO DA ESTRUTURA DO MERCADO
BRASILEIRO DE CARNE DE FRANGO

MAURI ASSUNÇÃO

FLORIANÓPOLIS, SETEMBRO DE 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
DISCIPLINA: MONOGRAFIA – CNM 5420

IDENTIFICAÇÃO DA ESTRUTURA DO MERCADO
BRASILEIRO DE CARNE DE FRANGO

MAURI ASSUNÇÃO

*Monografia submetida ao Departamento
de Ciências Econômicas para obtenção de
carga horária na disciplina CNM 5420 –
Monografia.*

ORIENTADOR: PROF. DR. LUIS CARLOS DE CARVALHO JUNIOR
ÁREA DE PESQUISA: ECONOMIA INDUSTRIAL

FLORIANÓPOLIS, SETEMBRO DE 2002

09 de setembro de 2002

IDENTIFICAÇÃO DA ESTRUTURA DO MERCADO BRASILEIRO DE CARNE DE FRANGO

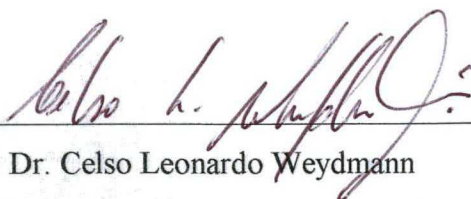
MAURI ASSUNÇÃO

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 7,5 ao acadêmico Mauri Assunção na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

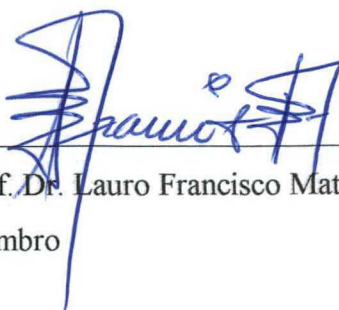
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Luis Carlos de Carvalho Júnior
Presidente



Prof. Dr. Celso Leonardo Weydmann
Membro



Prof. Dr. Lauro Francisco Mattei
Membro

Dedico este trabalho a minha esposa Ângela e minha filha Mariane, as pessoas mais importantes de minha vida, que por vezes necessitavam de alguns momentos de carinho, mas que com amor e paciência souberam compreender minha falta neste momento.

A Deus por ser a razão de nossa existência.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior, que com sapiência soube guiar-me ao objetivo deste trabalho.

A meus pais Evaldo e Alzira, por terem me dado educação e mesmo com dificuldades conduziram minha vida até o momento em que tive condições de segui-la sozinho. Tenho a certeza de que realizaram sua tarefa com o maior brilhantismo possível.

Aos meus professores que no decorrer deste curso participaram ativamente no processo de aprendizagem.

A minha querida sogra Lídia, que por muitas vezes enquanto estudava ela esquentava e preparava meu chimarrão.

RESUMO

Este estudo tem por objetivo identificar a estrutura de mercado vigente na indústria avícola na década de 1990. Analisar as estratégias concorrenciais utilizadas nos últimos anos. Este estudo permitiu verificar o constante crescimento do setor na década estudada, juntamente verificou-se uma concentração do mercado onde as dez maiores empresas do setor são responsáveis por 50% da produção total da indústria. Foi verificado que as empresas líderes obtêm ganhos mediante a economias de escala, as empresas líderes do setor são empresas diversificadas com alto grau de diferenciação e níveis de investimentos consideráveis, além de usufruir da imagem da empresa como marca reconhecida no mercado para lançamentos de novos produtos. As estratégias concorrenciais das empresas líderes servem de referências para as empresas marginais, com isso as empresas líderes ditam o padrão de concorrência do setor.

Palavras Chaves: padrão de concorrência; estratégias concorrenciais; estrutura de mercado.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I	10
INTRODUÇÃO	10
1.1 Problemática	10
1.2 Justificativa	11
1.3 Objetivos	13
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	13
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	13
1.4 Metodologia	14
1.4.1 <i>Métodos predominantes</i>	14
1.4.2 <i>Natureza do estudo</i>	14
1.4.3 <i>Caracterização do estudo</i>	14
1.4.4 <i>População</i>	14
1.4.5 <i>Técnica de coleta de dados</i>	14
CAPITULO II	16
2.1 Evolução da avicultura no Brasil	16
CAPÍTULO III	21
ESTRUTURAS DE MERCADO E PADRÃO DE	
CONCORRÊNCIA	21
3.1 Modelo de Possas	21
3.2 A visão de Guimarães	26
3.2.1 <i>Padrão de competição em diferentes indústrias</i>	26
3.3 A visão neoclássica	29

CAPÍTULO IV	32
4.1 Estrutura de mercado da indústria brasileira de carne de frango.....	32
4.1.2 <i>Tamanho e concentração do mercado</i>	34
4.1.3 <i>Diferenciação de produto</i>	36
4.1.4 <i>Aquisição</i>	38
4.1.5 <i>Cooperação e associação</i>	38
4.1.6 <i>Internacionalização</i>	39
4.1.7 <i>Baixo custo</i>	42
4.2 Economias de escala.....	43
CAPÍTULO V	45
CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

TABELAS, GRÁFICOS E FIGURAS

GRÁFICO I – Consumo <i>per-capita</i> de carnes	10
GRÁFICO II – Consumo de carne de frango 1988/93	12
GRÁFICO III – Evolução da produção brasileira de carne de frango	12
GRÁFICO IV – Evolução do preço do Kg do frango em reais	13
FIGURA I – Esquema gráfico complexo agroindustrial avicultura de corte	18
TABELA I – Kg de ração necessária p/ produção de 1 kg de carne de frango	17
TABELA II – Maiores Exportadores de Carne de Frango	20
TABELA III – Produção avícola	33
TABELA IV – As dez maiores do setor avícola	36
TABELA V – Empresas líderes no abate de aves no Brasil	37
TABELA VI – Exportações de carne de frango por destino em 2001	41
TABELA VII – 20 maiores empresas exportadoras e sua participação em 2001	42

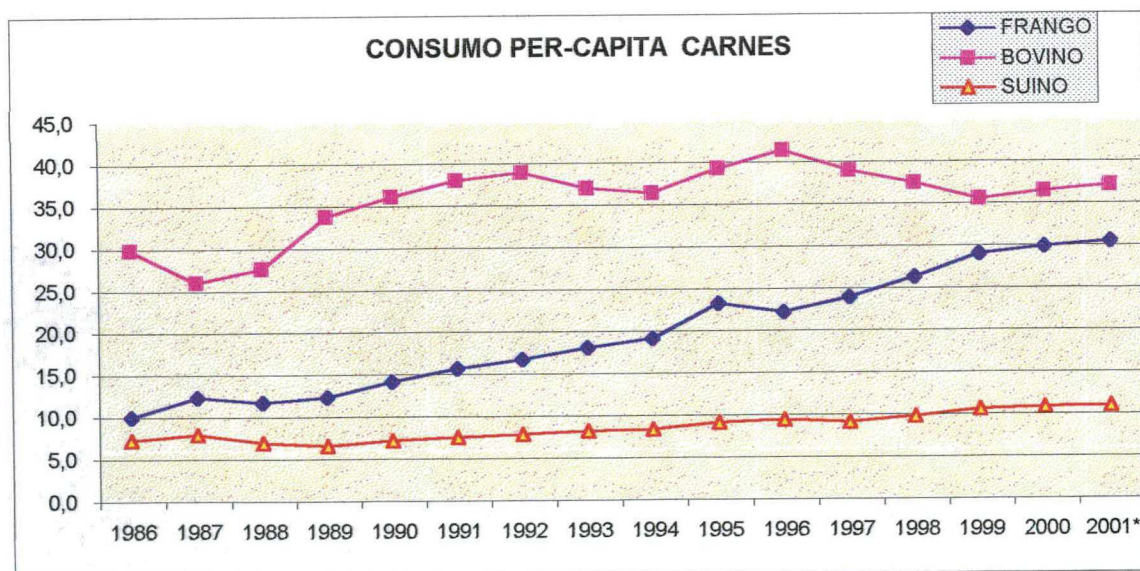
CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 Problemática

A avicultura brasileira nos últimos 20 anos vem se destacando dentre os agronegócios. Dados das entidades responsáveis pelos levantamentos estatísticos do setor, mostram que o consumo de carne de frango em 1986 era de 10kg/ano por pessoa e em 2000 alcança a marca de 30,5kg/ano por pessoa. A carne bovina no mesmo período passou de 29,8kg/ano por pessoa para 37,2 kg/ano e a carne suína passou de 7,3kg para 11,1kg por pessoa, isto mostra um grande crescimento no consumo de carne de frango e que vem sendo acompanhado pela oferta que atende a demanda interna e exporta o excedente

GRÁFICO I : Consumo *per-capita* de carnes



Fonte: IBGE-APA-IEA-ABIPECS-UBA1

Este crescimento só foi possível graças ao fácil manejo que este agronegócio propicia, possibilitando a manipulação genética e com isso consegue-se um melhoramento sanitário,

nutricional e de manejo permanente, aumentando a produtividade. Com relação à estrutura três fatores mostram-se fundamentais: mercado interno que se mostrou crescente neste período, mercado externo com a possibilidade de ganhos extras para as indústrias e um avanço tecnológico tanto na produção de frango vivo como no abate.

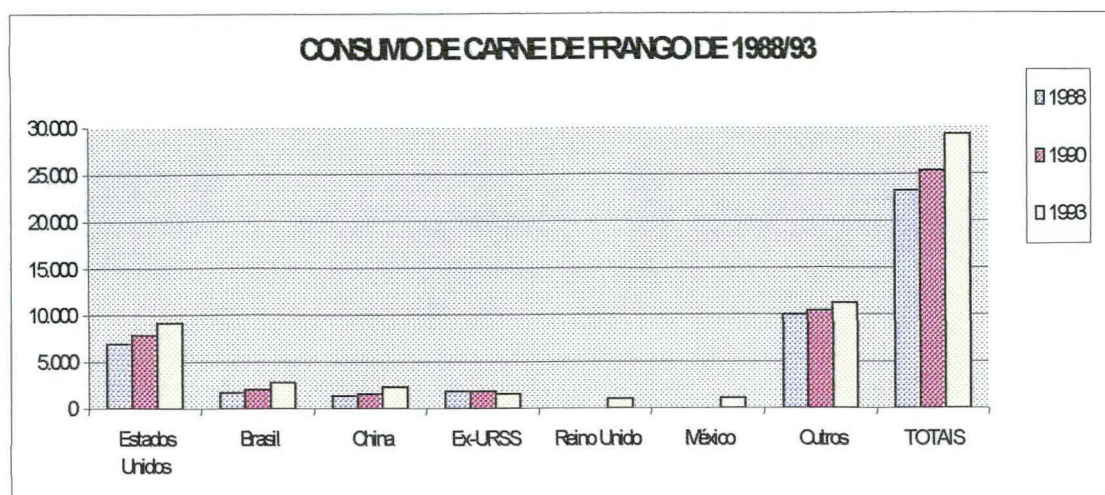
Neste setor, as empresas de maior porte vêm absorvendo um conjunto de estratégias visando seu crescimento e o alcance de maior rentabilidade. Este estudo tem como finalidade identificar o padrão de concorrência atual da indústria avícola no Brasil.

1.2 Justificativa

Dentre os agronegócios a avicultura vem se destacando, devido a sua fácil manipulação e crescimento rápido, com um prazo médio de 45 dias entre o nascimento e o abate (este tempo pode ser menor podendo a ser de apenas 28 dias, dependendo do produto e mercado a que se destina), tempo este que reduziu desde o início da industrialização, onde o prazo médio era de aproximadamente 73 dias. Este ciclo de vida reduzido juntamente com novas tecnologias, tanto na criação como no abate, possibilitou ao setor avícola um ganho na produtividade possibilitando a redução nos custos

Dentro do cenário mundial de produção de aves de corte, o Brasil vem se destacando tanto no consumo, que vem crescendo gradativamente, como na oferta, que responde a este crescimento da demanda interna e procura conquistar outros mercados mundiais, tendo em vista o ganho de competitividade devido a: a) mão de obra mais barata, b) clima que favorece bastante e c) atual momento político do país que proporciona um ganho na competitividade devido à taxa de cambio favorável às exportações.

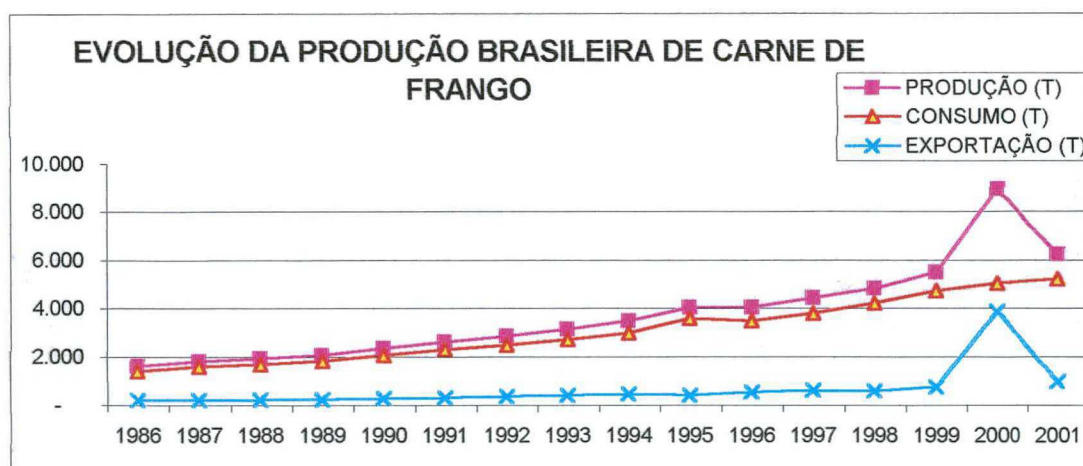
Segundo dados da UBA/USDA os Estados Unidos lideram o ranking dos consumidores de carne de frango seguido por Brasil, China, ex-URSS, Reino Unido e México.

GRÁFICO II: Consumo mundial de carne de frango

Fonte: UBA/USDA

* Estimativa

Desde que começou a ser fornecido dados oficiais sobre a produção de frango no Brasil, isto por volta do final década de 70 e início da década 80, o Brasil mostra um crescimento médio anual de 10%, de 1975 a 2000. Isto só foi possível graças aos ganhos na produtividade obtidos dos avanços tecnológicos, tanto na produção como no abate. Conforme texto da revista Agroanalysis (2000), a cadeia de carne de frango experimentou um crescimento impressionante nas taxas de crescimento nas últimas décadas, este crescimento é mostrado nos diversos indicadores: produção, consumo e exportação.

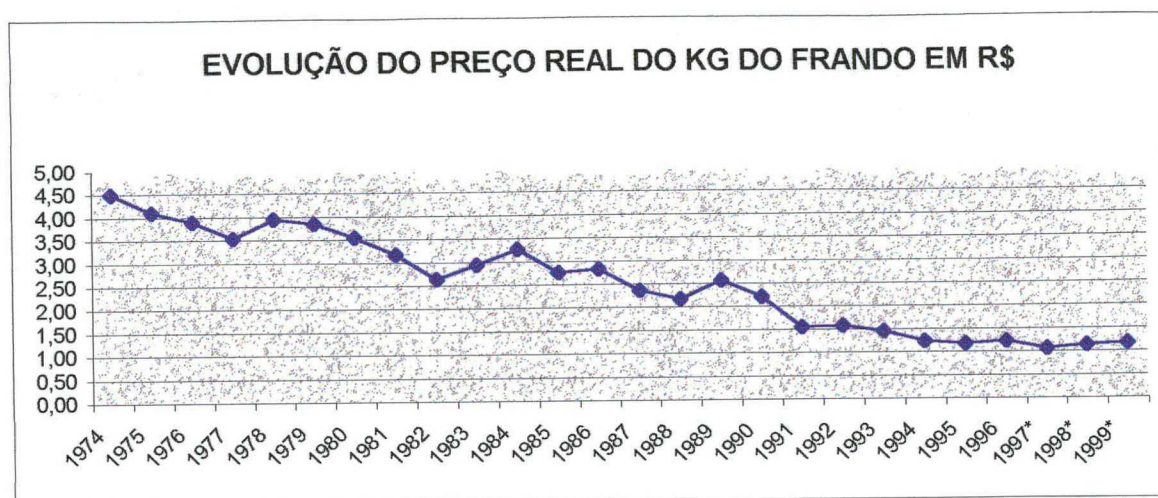
GRÁFICO III: Evolução da produção brasileira de carne de frango.

Fonte:UBA/USDA

Já o preço vai em sentido contrário cuja tendência de longo prazo é declinante, ao mesmo tempo é viabilizado pelo desempenho mostrado acima, ou seja, o ganho na

produtividade é repassado ao consumidor proporcionando uma maior vendagem em kg por menor preço.

GRÁFICO IV: Evolução do preço do quilo de frango em R\$.



Fonte:UBA/CONAB-MA

Portanto, o contexto em que está inserida a indústria avícola e como se deu a sua concentração, acompanhando o seu crescimento até os dias atuais, legitimam o interesse deste estudo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Identificar a estrutura atual da indústria avícola brasileira.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Caracterizar a estrutura de mercado do setor avícola.
- b. Analisar as estratégias concorrenciais das empresas atuantes do setor.

1.4 Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida através de um estudo de caso de caráter descritivo, com uma amostra estabelecida pelo método intencional, onde neste item são apresentados os métodos predominantes, a amostragem e o plano da coleta e análise dos dados.

1.4.1 Métodos predominantes

O presente trabalho terá como característica predominante o estudo do setor, que pode oferecer através da análise deste um grande número de informações úteis, aumentando o conhecimento em relação ao assunto pesquisado. Nesta seqüência serão apresentadas a natureza do estudo, sua caracterização, população e as técnicas de coleta de dados.

1.4.2 Natureza do estudo

O problema do presente estudo busca compreender e identificar a estrutura de mercado atual do setor. Neste sentido a pesquisa obterá dados quantitativos com a intenção de garantir a análise e interpretação dos resultados do modelo desejado.

1.4.3 Caracterização do estudo

No presente trabalho serão utilizados procedimentos descritivos, juntamente com análises da natureza comparativa de gráficos e tabelas estatísticas dos dados que se referem ao setor avícola brasileiro e mundial.

1.4.4 População

A população do estudo terá como modelo as empresas do setor avícola brasileiro e dados gerais sobre o setor e a exportação mundial de frango.

1.4.5 Técnica de coleta de dados

Inicialmente será realizado um levantamento bibliográfico, de fonte secundária de dados obtidos em: livros, revistas especializadas, Internet, APA¹, UBA², APINCO³, estudo de caso das maiores empresas nacional e outras fontes.

¹ Associação Paulista de Avicultura

² União Brasileira de Avicultura

³ Associação Brasileira dos produtores de Pinto de Corte

Aplicar-se-á também uma revisão bibliográfica, dos artigos publicados sobre o tema, bem como a utilização de um fundamental teórico de análise, baseado na teoria econômica, em bibliografia específica.

CAPITULO II

2.1 Evolução da avicultura no Brasil

Documentos históricos registram o início da produção industrial de pintos da raça New Hampshire, em 1947 na granja São João, instalada em São Paulo. Mas ao longo da história do Brasil, praticou-se a avicultura tradicional e familiar, conhecida como produção de frango “caipira”. Nas pequenas propriedades produziam-se carne e ovos para consumo próprio e vendiam o excedente. No início deste século, em São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais profissionais liberais desenvolveram a avicultura buscando aperfeiçoar as raças, criando linhagens de penas bonitas destinadas aos concursos promovidos em todo o país. Apesar dos esforços desses pioneiros, a avicultura continuava tradicional e familiar, sendo o comércio efetuado somente com animais vivos. O costume de abater as aves e vendê-las prontas para o consumo surgiu nos EUA, sobretudo após a Segunda Guerra Mundial, e no Brasil, este hábito tornou-se comum somente na década de 1970.

O verdadeiro divisor de águas na história da criação mundial veio acontecer durante a II Guerra Mundial. Até então a atividade era tocada de maneira simples e artesanal, com poucos conhecimentos técnicos que raramente chegavam à aplicação prática. Com a eclosão do conflito surgiu a necessidade imediata de abastecer as tropas no front. A capacidade de carne vermelha era insuficiente. Uma das alternativas para solucionar o problema, foi a oferta de produtos pecuários de pequeno e médio animais, cujo ciclo de produção se completavam em tempos mais curtos. A situação trouxe enormes benefícios para a avicultura, privilegiada com grandes somas de recursos para pesquisa e desenvolvimento com novas linhagens, surgiram rações específicas, medicamentos preventivos e outros progressos. Enquanto isso, os criadouros iam se multiplicando e disseminando com grande velocidade nos EUA e Europa, utilizando os recursos mais modernos da época (Pinazza e Lauandos, 2000a). Até chegar o peso de 1,6kg, o ciclo das aves era de 14 semanas e a conversão alimentar era de 1:3,5, ou seja, cada frango comia 3,5kg de ração para ganhar um quilo de peso vivo.

TABELA I – Kg de ração necessária para produção de 1 kg de carne de frango

ANO	kg DE RAÇÃO	FONTE
1930	3,50	(1)
1940	3,00	(1)
1950	2,50	(1)
1960	2,25	(1)
1970	2,00	(1)
1980	2,00	(1)
1988	2,27	(2)
1989	2,22	(2)
1990	2,15	(2)
1991	2,08	(2)
1992	2,08	(2)
1993	2,06	(2)
1994	2,02	(2)
1997	1,95	(2)

Fontes: (1) Agroceres (SP)

(2) Incubadora Pinheiros (SP)

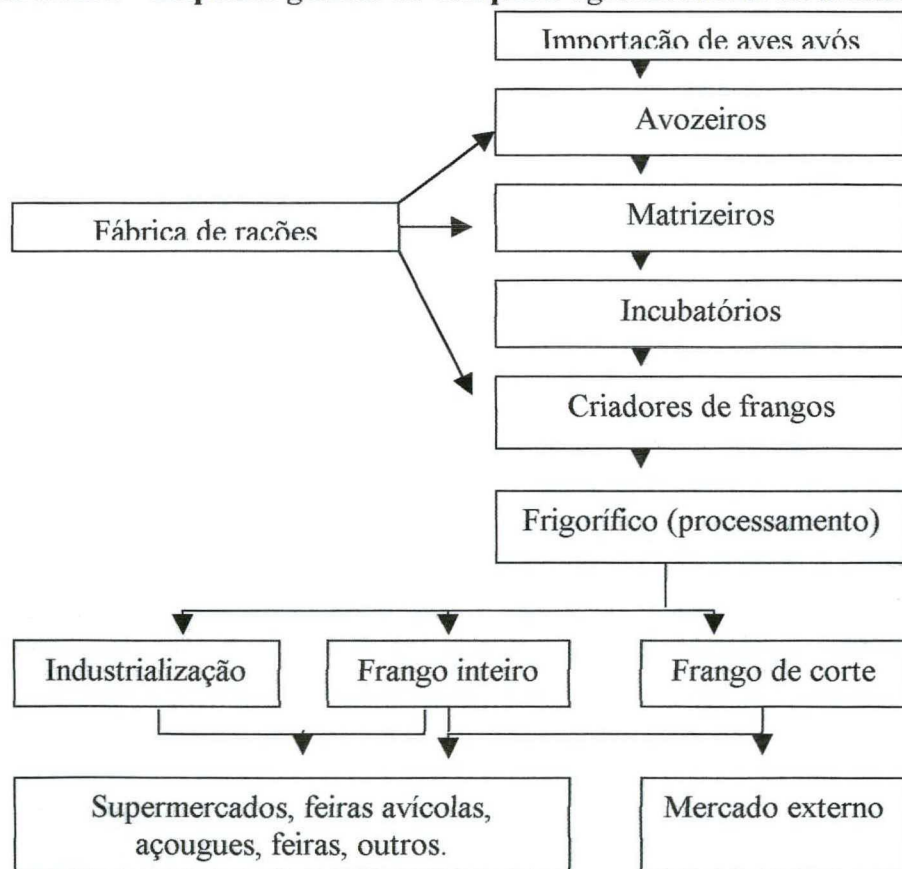
Elaboração.: UBA - União Brasileira de Avicultura

Segundo ainda os mesmos autores, no Brasil, essa tendência chegou alguns anos mais tarde, no início dos anos 50. As primeiras importações de linhagens americanas, híbridas e mais resistentes - Abor Acres, Cobb's, Nichol's, Kimber-44, Thompson, Sstarbro-Shaver e Three Crosses GB1070, aportaram no país nos anos 60. Daí em diante chegaram linhagens estrangeiras em profusão e as integrações agiram como catalisadores desse processo. No final dos anos 80 e em 1990, o Centro Nacional de Pesquisa Suínos e Aves da Embrapa anunciava o início dos testes de campo de sua marca de frango de corte e a Agroceres montava joint venture com a Ross Breeders para a produção pioneira de aves avós de frango no Brasil. Na verdade, a entrada de linhagens genéticas mais sofisticadas exigia uma atualização técnica nos padrões de manejo e nutrição. A avicultura de corte ganhava eficiência, com surpreendente redução de custos e aumento de produtividade. O tratamento dispensado às aves evoluiu também nos aspectos ligados a temperatura, ventilação, iluminação, número de aves por galpão, disponibilidade de comedouros e bebedouros, oferta de alimentos, debicagem e acompanhamento semanal de peso, ou seja, além das exigências genéticas das aves, uma apurada tecnologia de manejo é um imperativo importante, pois a precocidade diminui

normalmente a rusticidade das aves. O desenvolvimento da avicultura não ficou limitado a melhorias de equipamentos de uso nas granjas. Até o começo dos anos 90, os abatedouros de aves funcionavam muito similarmente as linhas de produção das indústrias de bens de consumo. A diferença primordial é que no primeiro caso se faz a desmontagem e no segundo, a montagem. O consumo consistia quase sempre em frango inteiro no mercado interno, enquanto o produto de exportação não tinha pés, cabeça e nem vísceras.

No Brasil, a região avícola mais importante era a Sudoeste, predominando empresas estabelecidas em São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Nesse caso, dedicavam-se a somente uma das etapas do processo produtivo, a especialização era predominante. Diferentemente das empresas da região Sul do País, onde em 1961 em Santa Catarina surge a Sadia na cidade de Concórdia, esta empresa implanta a integração verticalizada, controlando quase todas as etapas de produção, aves matriz, fábrica de ração, pinto de 1 dia, parcerias com pequenos agricultores para a criação de aves de corte, abatedouro e toda a comercialização do frango abatido.

FIGURA I – Esquema gráfico do complexo agroindustrial da avicultura de corte



Fonte: Martins, Sonia S. Aves e Ovos, out. 1996, p.6.

A Sadia iniciou em Concórdia, em 1961, os primeiros abates industriais na avicultura nacional. Diferentemente do que ocorria no Sudeste, a Sadia construiu seus próprios

matrizeiros, produziu os pintos de um dia, fez contratos de parceria com pequenos agricultores para criar os frangos, montou um abatedouro, instituiu uma frota própria de caminhões frigorificados e uma empresa aérea de transporte de cargas, além de montar filiais comerciais para atender ao mercado nacional

Uma vez consolidada a experiência da industrialização avícola com a integração vertical na produção, outras empresas seguiram a experiência da Sadia. Uma das primeiras a imitar seus passos foi a Perdigão S.A., que iniciou suas atividades com moinhos de trigo e abatedouros de suínos. A Perdigão pertencia às famílias Brandalize, Ponzoni e Bonato desde 1935 na cidade de Perdizes, oeste catarinense. No final dos anos 50, Saul Brandalize e seus filhos desligaram-se das demais famílias para construir sozinhos a Perdigão. No início da década de 70 a Perdigão diversificou suas atividades passando a atuar na avicultura industrial, destacando-se como a principal concorrente da Sadia e ocupando o segundo lugar no ranking das maiores produtoras.

Antes de 1970 havia apenas quatro empresas com Serviço de Inspeção Federal (SIF) no país, este número pulou para 80 no final da década de 70 e 116 no final dos anos 80. Com esta quantidade de plantas industriais, o país estava equipado para atender o mercado nacional e para após, tornar-se um dos maiores exportadores mundiais.

Na cidade de Seara, no oeste catarinense, nasce a Seara Avícola. Suas atividades iniciaram-se com a suinocultura em 1958, passando à avicultura em 1973 com a construção do abatedouro da Seara Avícola. A empresa possuía uma fábrica de rações, incubatório, granja de matrizes e contratos de parceria avícola com os pequenos agricultores.

No Rio Grande do Sul duas empresas estão entre as maiores do setor, a Avipal, fundada em 1960 por Luis Shen junto com outros sócios, todos descendentes de chineses, e a Frangosul S.A., segunda maior do estado, que iniciou suas atividades em 1970.

Para o suporte de produção, distribuição, levantamentos estatísticos, aspectos legais, jurídicos e institucionais e cuidar das exportações, a avicultura conta com importantes representações nacionais e estaduais. Entre as instituições nacionais está a União Brasileira de Avicultura – UBÁ, fundada em 1963, cujo objetivo é representar todos os setores e ramos abarcados pelo complexo avícola industrial. A Associação Nacional dos Abatedouros Avícolas - ANAB, fundada em 1984, tem a tarefa de acompanhar os abates com SIF e assessorar as empresas associadas. Ainda na década de 70 foi fundada a Associação Nacional dos Produtores de Pintos de Corte - Apinco, que realiza uma conferência anual para divulgar as principais pesquisas técnicas do setor. Por fim, em 1976 foi fundada a Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango - Abef, que responsabiliza-se por

dinamizar as exportações. Entre as associações estaduais, as mais influentes estão localizadas nos principais estados produtores, ou seja, São Paulo e nos três estados do Sul. A Associação Paulista de Avicultura além de ser uma das mais antigas do País publica a revista Aves & Ovos.

Particularmente a partir do Plano Real, em junho de 1994, cresce a tendência do brasileiro para consumir produtos de maior valor agregado. As indústrias adaptam suas estruturas de produção, repetindo o movimento ocorrido nos Estados Unidos, onde a maior parte dos frangos comercializados é submetida a algum tipo de beneficiamento e industrialização. As empresas investem nas unidades fabris e nos sistemas de distribuição, de modo a oferecer produtos mais sofisticados com valor agregado, voltado para o mercado de conveniência. Na indústria de abate e processamento assiste-se a uma ampla modernização de máquinas e equipamentos. É uma resposta aos anseios crescentes dos consumidores por produtos mais elaborados do que o frango inteiro, como o frango em pedaços (coxas, sobrecoxas, peito, a passarinho, etc.) e semiprontos, pratos congelados e outros. O grande mercado do frango para os próximos anos será o da facilidade com sabor. Explorar novas receitas. Temperos e pratos são a trilha das indústrias para atender um consumidor cada vez mais exigente em comida mais barata, saborosa, mas de preparo rápido (Pinazza e Lauandos, 2000a).

Nos dias atuais o setor avícola é muito importante para a balança comercial brasileira, sendo o Brasil o segundo maior exportador mundial de carne de frango perdendo somente para os EUA e seguido por HONG KONG conforme tabela abaixo. No caso especial de HONG KONG a exportação é repassada pois este importa para depois exportar.

TABELA II – Maiores Exportadores de Carne de Frango

	Maiores Exportadores (mil t)					Variação
	1996	1997	1998	1999	2000(e)	2000/1999
EUA	2.005	2.116	2.120	2.151	2.190	9,20%
BRASIL	569	650	612	770	906	59,20%
HONG KONG	544	557	572	735	885	62,70%
CHINA	351	350	345	380	430	22,50%
FRANÇA	344	321	373	360	350	1,70%

Fonte:USDA ELAB. ABEF

CAPÍTULO III

ESTRUTURAS DE MERCADO E PADRÃO DE CONCORRÊNCIA

3.1 Modelo de Possas

Segundo Possas (1985) há pelo menos três sentidos diferenciados ao uso do termo “estrutura de mercado”. O primeiro é o tradicional que trata da estrutura de mercado, dividindo o mercado em três grupos distintos a saber:

- a. Monopólio, onde um mercado é dominado por uma empresa produtora.
- b. Oligopólio, onde o mercado ou setor é controlado por poucas empresas de grande porte.
- c. Concorrência, onde um número muito grande de empresas concorrem via preços pelas parcelas do mercado.

A segunda concepção é utilizada pela organização industrial e encontrada na literatura que descreve esta área e recorrem ao modelo de estrutura-conduta-desempenho, onde os tópicos principais desta concepção são: concentração de mercado, substituíbilidade de produto ou diversificação, entrada de concorrentes, estrutura de custo, conduta e desempenho.

O terceiro sentido que se atribui à estrutura de mercado, é o que sem se contrapor ao anterior, introduz certas características que o tornam um conceito dinâmico. De um lado, a ênfase na evolução da estrutura frente às condições da concorrência, efetiva ou potencial, que contém em si os fatores responsáveis de transformação dessa estrutura, tais como: acumulação interna de lucro, grau de concentração de mercado e a economia em conjunto. Do outro a redefinição do instrumental estático que pode viciar a análise de mercado, a começar pela concepção do equilíbrio estático como o núcleo em torno do qual gravitam todas as demais peças do aparato analítico convencional.

Este conceito dinâmico dentro do modelo estrutura-conduta-desempenho a partir das características da organização de um mercado que parecem exercer uma influência estratégica

sobre a natureza da concorrência e da formação de preço no mercado. Esse estilo de abordagem privilegia os aspectos estruturais de mercado como primeiro elo da cadeia de causalidade tendo a concentração econômica como elemento base da estrutura e a barreira à entrada como indicador chave do poder de mercado das empresas oligopolistas e co-determinante do nível de preços.

Devemos entender como barreiras à entradas um conjunto de obstáculos que os entrantes potenciais devem enfrentar para entrar na indústria, cuja superação exige elevados gastos (Carvalho J., 1997). Como indústria um grupo de firmas empenhadas na produção de mercadorias semelhantes quanto ao seu método de produção. Como mercado um grupo de mercadorias que são substitutas próximas umas das outras.

Esta nova formulação dinâmica, traz consigo três pontos chaves a saber:

- a. A rejeição da maximização dos lucros a curto prazo e o reconhecimento de que a estratégia das empresas oligopolistas tem em conta a concorrência externa ou potencial, tornando possível o exame da modificação da estrutura da indústria em questão.
- b. O centro da questão é o equilíbrio da indústria ou mercado.
- c. O rompimento dos instrumentais analíticos convencionais.

Os determinantes das condições de entrada ou as barreiras a entradas esboçadas nesta abordagem, são devido à basicamente três circunstâncias, que caracterizam vantagens das firmas estabelecidas frente a concorrentes potenciais:

- a. Vantagens absolutas de custo, atribuídas a controle de métodos de produção, insumos, equipamentos, tipo de qualificação do trabalho, capacidade empresarial, etc.
- b. Vantagens de diferenciação de produto, que traduzem na preferência de produtos existentes.
- c. Economias reais ou monetárias, de escala de produção, distribuição, promoção de vendas e acesso a mercados.

Dentre destas uma significação especial deve ser concedida às economias de escala, de qualquer natureza. Segundo (Possas, 1985) estas são um atributo da estrutura do mercado, geralmente bem mais estável que as vantagens absolutas de custo ou diferenciação, que por mais estáveis que sejam estão sempre sujeitas a eliminação por imitação e outros procedimentos de concorrência. A fim de esclarecer o papel da economia de escala (Possas, 1985), apresenta certas observações, com relação a entrada de um concorrente grande no mercado. Uma das observações é antecipar o efeito do volume de produção em consequência do preço e a lucratividade. Assim mesmo que seja atraente o nível de rentabilidade alcançado por determinadas empresas de mercado, e mesmo que o concorrente

potencial tenha possibilidade de acesso sem qualquer ônus a essa mesma margem de lucro, poderá ser dissuadido de entrar no mercado se as economias de escala o obrigarem após a entrada a escolher entre as alternativas indesejáveis de adotar as escalas inferiores a mínima eficiente ou pela escala ótima mínima e operar muito abaixo da plena capacidade, com a elevação dos custos unitários. Diante desta situação, fica mais fácil a entrada potencial de empresas que dispõem de recursos financeiros e poder de mercado com disposição de diversificação de produtos.

Como determinantes básicos da estrutura do mercado, do ponto de vista interno, é a sua extensão (elasticidade/preço), a estrutura de tamanho das instalações e das empresas definidas pelas economias de escalas (tecnológicas e outras) e a estrutura de custo. Assim sendo, devemos abordar as modificações na estrutura de mercado analisando o impacto das modificações de cada condições determinantes.

No que tange o tamanho do mercado, cabe salientar que um crescimento muito rápido da demanda ameaça a ruptura do equilíbrio da estrutura, devido a facilidade de entrantes, atraídos pelo aumento da demanda. Isto tenderá a levar as empresas já fixadas a reduzir os preços para evitar a atrair novos entrantes. Possas (1985), também salienta a possibilidade de barreira à entrada por inovação e que estas quando são redutoras de custos, tipicamente (tecnológicas) são predominantes como forma de concorrência do oligopólio concentrado ao passo que no oligopólio diferenciado prevalece uma estratégia baseada na inovação de produtos e sua diferenciação.

A elasticidade da demanda é também um ferramental interessante, embora sendo um instrumental estático para uma análise que pretende ser dinâmica, Possas (1985).

Para fechar esta apresentação sucinta do modelo dinâmico a que se pretende, cabe salientar duas características deste conceito de barreiras à entradas. Primeiro o que configura uma abordagem estrutural ao mercado oligopolístico, no sentido que permite explicar a conformação da estrutura técnica e econômica da indústria e não das decisões particulares das empresas que compõe o mercado. Segundo é o sentido dinâmico que imprime a análise do oligopólio ao considerar a estrutura de mercado, não mais como um dado mas, como um resultado, cujo equilíbrio não pode ser pressuposto. Para tanto, para o autor o oligopólio é apresentado da seguinte forma: oligopólio concentrado, oligopólio diferenciado, oligopólio diferenciado-concentrado ou misto, oligopólio competitivo e mercado competitivo.

Oligopólio concentrado, pode ser caracterizado pela ausência de diferenciação dos produtos, dada a sua natureza essencialmente homogênea, pouco passível de diferenciação. Como se trata de um oligopólio, marcado pela alta concentração técnica, em que poucas unidades produtivas detêm parcela substancial da produção do mercado, a competição em preços também deve ser descartada como procedimento regular.

A disputa pelo mercado, quando for o caso, será comandado pelo comportamento do investimento em face ao crescimento da demanda, isto é, tanto pela introdução de novos processos que permitem reduzir custos e melhorar a qualidade do produto ou pela iniciativa de ampliar a capacidade, antecipando o crescimento do mercado ou reagindo mais prontamente a este. A alta concentração prevalecente deve-se à ocorrência de economias de escalas e/ou descontinuidades técnicas consideráveis, que criam importantes barreiras à entrada.

Quanto à inserção na estrutura produtiva, os oligopólios concentrados de um modo geral se localizam na fabricação de insumos básicos industriais e de bens de capital com grau mínimo de padronização que requeiram economias de escalas. Contudo não pode ser afastada a possibilidade de que, em condições de retração de mercado, naquelas indústrias cuja estrutura seja mais heterogênea, as empresas mais bem situadas busquem eliminar ou reduzir a participação de empresas marginais, em termos de custos e capacidade financeira.

Oligopólio diferenciado, é marcado pelo fato de que a natureza dos produtos fabricados, faculta às empresas disputa pelo mercado mediante a diferenciação de produtos, como forma predominante. A concorrência por preços, embora não esteja inteiramente descartada, não é um recurso habitual, a diferenciação de produto como forma principal de concorrência tem implicações específicas sobre a estrutura de mercado e sobre a dinâmica global. A natureza das barreiras à entradas, não se prende às economias técnicas de escalas e/ou indivisibilidade, mas sim às chamadas “economias de escalas de diferenciação”, ligadas a persistências de hábitos e marcas e conseqüentemente ao elevado e prolongado volume de gastos necessários para conquistar uma faixa de mercado mínima que justifique o investimento. Como decorrência, tais economias costumam ser mais importantes pela eficácia em inibir a entrada do que pelo tamanho mínimo exigido da unidade produtiva ou mesmo da empresa.

A presença de barreiras à entradas não significa que a estrutura do oligopólio diferenciado tenda a permanecer estável, porque a diferenciação de produtos requer, para produzir os efeitos desejados, uma contínua renovação dos produtos. No entanto, o próprio potencial inovador deste tipo de mercado, aliado à ausência de fronteiras bem delimitadas,

impede excluir a possibilidade de entrada de novos concorrentes ou mesmo de uma concentração relativa. Pelo fato do mercado estar em constante mudança, por se tratar de mercados ligados a persistência de hábitos e marcas e como conseqüência requer altos volumes gastos e investimentos, é pouco provável que neste mercado as empresas de pequeno porte se estabeleçam e prosperem.

Oligopólio diferenciado-concentrado ou misto, este tipo de oligopólio tem como característica predominante a combinação de elementos dos casos descritos anteriormente. Esta fusão resulta de diferenciação de produtos como forma de competição por excelência, ao lado dos requisitos de escala mínima eficiente, associados a produção dos bens duráveis de consumo que configuram este tipo de mercado; as barreiras à entradas se devem tanto a economias de técnicas de escalas como a economia de diferenciação. Ao mesmo tempo, as estratégias de concorrência que condicionam o modo e o ritmo de expansão destes mercados, também combinam esses dois aspectos: não só se planeja excesso de capacidade para atender as discontinuidades técnicas e antecipar o crescimento do mercado, mas principalmente como contrapartida, em nova capacidade produtiva, do esforço de ampliar o mercado pela diferenciação e inovação de produto. Do ponto de vista da economia talvez o aspecto mais importante para a dinâmica, esteja situado no comportamento de longo prazo, esta estrutura de mercado a qual permite que as grandes empresas dominem, pois elas são capazes de enfrentar os custos em capacidade ociosa e esforço de vendas de uma conquista de parcelas de mercado. Portanto, neste mercado é pouco provável que a pequena empresa sobreviva e prospere, pelo fato de ser altamente concentrado e estável.

Oligopólio competitivo, caracterizado pela concentração relativamente alta, isto é, pelo fato de que algumas empresas detêm participação considerável no mercado mas, ao mesmo tempo, pela possibilidade de recorrer a competição em preços e ampliar as fatias de mercado das unidades melhor situadas, em coexistências com empresas marginais, relativamente pouco resistentes à eliminação, mas que ocupam espaço não desprezível no mercado. A inexistência de economias de escalas importantes, técnicas e de diferenciação, restringe tanto a concentração do mercado quanto o nível das barreiras a entradas de empresas de qualquer porte dificultando margens de lucro muito elevadas.

Embora freqüentemente haja oportunidade para a diferenciação do produto, a concorrência se realiza predominantemente via preço. A competição em preço restringe-se ao objetivo das empresas “progressivas” (não necessariamente as maiores) de ampliar sua participação no mercado às custas dos concorrentes marginais, promovendo assim sua concentração relativa ou absoluta, seja para ajustar em seu proveito a capacidade produtiva da

industria a um declínio das vendas, seja para realizar um potencial de crescimento superior ao oferecido pelo mercado, se a possibilidade de diversificação não é uma alternativa atraente ou viável.

A capacidade de investir adiante da demanda é quase inexistente no oligopólio competitivo, limitando-se a situações localizadas e pouco expressivas de economias de escala e indivisibilidade ou crescimento por diferenciação e inovação de produtos.

Mercado competitivo, têm como características principais, evidentemente, a desconcentração ligada à ausência de barreiras à entradas e a competição em preço. A possibilidade de diferenciação em alguns desses mercados, não estão totalmente afastadas, com grau de liberdade condicionado pela maior ou menor facilidade de diferenciar produtos.

Dada a baixa relação capital/produção, a impossibilidade de um excesso de capacidade significativo, menos ainda planejado e a ampliação de capacidade antecipando a demanda se dá unicamente no período de investimento, geralmente pouco extenso, o efeito dinâmico acelerador é em média inferior ao dos oligopólios, especialmente os concentrados, com ou sem diferenciação.

3.2 A visão de Guimarães

3.2.1 Padrão de competição em diferentes indústrias

Segundo Guimarães (1983) os aspectos principais para se classificar as indústrias se dá a partir de um padrão de comportamento definido *a priori* e identificar *a posteriori*, as implicações do mesmo sobre as estruturas de mercado.

Assim sendo, dentro deste raciocínio, os padrões de competição devem ser analisados no contexto de sua efetividade para que as empresas ultrapassem os limites de crescimento imposto pela taxa de expansão da demanda dos seus mercados. O padrão de competição destas empresas se dá no seguinte esquema:

- a. *Indústria competitiva*: tem as seguintes características: não há barreiras à entrada de pequenos produtores, firmas marginais com taxas de lucro quase nula, o conjunto de firmas marginais respondem por parcela significativa do mercado.
- b. *Indústria oligopolista*: não há competição via preço e tem as seguintes características: existência de barreiras à entrada, existência de significativo diferencial de custo devido às

economias de escala, firmas marginais com taxas de lucro significativa e alta resistência financeira.

As indústrias podem ainda ser classificadas em homogêneas ou diferenciadas, dependendo da possibilidade de se competir através de variações constantes de produtos

Indústria competitiva homogênea- quando o potencial de crescimento da indústria é igual ao aumento esperado da demanda, a expansão da capacidade de produção das firmas existentes assegura o equilíbrio com o tamanho do mercado. Nesse caso, o grau de concentração relativa da indústria aumentará, já que as firmas mais eficientes crescerão mais rapidamente. Devido a este fato, embora não seja necessário a entrada ou saída de novas firmas, a estrutura da indústria pode sofrer mudanças significativas.

Se o potencial de crescimento da indústria for insuficiente para atender a expansão da demanda, o desequilíbrio tenderá a ser corrigido através de aumentos de preços, o que acarreta aumento dos lucros e por consequência uma maior acumulação interna das firmas. Embora possibilite a entrada de firmas pequenas, provocando um suave ajuste entre capacidade produtiva e demanda, um eventual surto pode provocar um aumento excessivo da capacidade instalada. O ingresso de grandes firmas só se dá com a expulsão de empresas menores.

Se o potencial de crescimento da indústria for maior que o crescimento da demanda, há uma eventual competição via preço, que como consequência temos a expulsão das firmas menos eficientes.

Indústria competitiva diferenciada- A dinâmica de crescimento desta indústria difere substancialmente do oligopólio diferenciado quando o potencial de crescimento é superior ao ritmo de expansão da demanda, já que neste caso as firmas intramarginais podem realizar seu potencial de crescimento expulsando produtores marginais e se apropriando da parcela de mercado antes explorada por estes produtores. Esses resultados podem ser alcançados via corte de preços, aumento dos esforços de vendas e intensificação da competição por diferenciação de produtos.

Na medida em que a estratégia da grande firma para realizar seu potencial de crescimento consistir na redução de preços ou aumento de seu esforço de venda, a consequência é a redução das taxas de lucros da indústria. O que não é o mesmo resultado no caso da intensificação da competição por diferenciação de produto. Isto se dá porque as taxas de lucro das firmas inovadoras não declinarão necessariamente e o potencial de crescimento da indústria como um todo pode inclusive crescer.

Oligopólio homogêneo- O oligopólio homogêneo difere da indústria competitiva pela ineficácia da competição via preço como um mecanismo de ajuste entre oferta e demanda. Esta ineficácia fica visível quando o potencial de crescimento da indústria excede o ritmo de expansão da demanda. Na medida em que isso não ocorre, os padrões de crescimento de ambas as indústrias não diferem de forma substancial, contudo, as características estruturais do oligopólio homogêneo determinam certos traços específicos no seu padrão de crescimento.

Quando o potencial de crescimento da indústria é igual ao aumento da demanda, a expansão da capacidade instalada das firmas existentes responde pelo ajustamento entre oferta e demanda. Da mesma forma que na indústria competitiva, há um aumento da parcela do mercado das firmas mais eficientes. São escassas as possibilidades de entrada de novas firmas na indústria.

A entrada de novas firmas pode ocorrer, quando o ritmo de expansão da demanda for maior que o potencial de crescimento da indústria. Isto se dá, devido ao aumento de preços, que provoca aumento das taxas de lucro das firmas individuais, aumentando a acumulação interna das firmas já estabelecidas, tornando atrativa a entrada de novas firmas. Para evitar esta situação provavelmente os produtores estabelecidos reajam antecipando ao crescimento do mercado, expandindo sua capacidade produtiva além da demanda, ou seja, instala-se uma capacidade ociosa nas firmas estabelecidas. A possibilidade de engajar-se em uma política dessa natureza está limitada pelo seu potencial de crescimento, que estabelece um teto limite à sua expansão.

Quando o potencial de crescimento da indústria é maior que o aumento da demanda, há grande velocidade de resposta dos produtores ao crescimento da demanda, isto pode caracterizar um elemento estratégico na competição no interior da indústria. A aquisição de firmas marginais na indústria pode constituir, um escoadouro para a acumulação interna das grandes firmas oligopolistas.

Oligopólio diferenciado- na medida em que se dá origem a um novo padrão de competição na indústria, a diferenciação de produto implica a necessidade da busca contínua de inovações de produto pela firma. Essa necessidade aparece não apenas como meio de conquistar clientes de seus competidores mas mesmo como uma condição para garantir sua participação no mercado. A diferenciação traz consigo grandes dispêndios em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), a existência de um esforço contínuo em P&D representa uma fonte de aplicação de recursos, diminuindo o potencial de crescimento da firma. Por outro lado, o crescimento de demanda não é, no caso do oligopólio diferenciado, uma variável exógena,

uma vez que, através da diferenciação de produto, as firmas dessas indústrias afetam o ritmo de expansão do mercado. Se o potencial de crescimento da indústria for maior que o crescimento da demanda, a eficácia da intensificação do processo de diferenciação de produto pode ser limitada, seu impacto sobre a taxa de crescimento da demanda sendo insuficiente para resolver aquele desequilíbrio.

Se o potencial de crescimento da indústria for inferior a taxa de expansão da demanda, a pressão para que as firmas introduzam novos produtos tende a ser amortecidas. Além disso, é possível que diminuam suas atividades em P&D, não apenas pela diminuição do ritmo do processo de diferenciação, mas também porque alguns dos fundos e serviços que seriam alocados para essa atividade podem ser para o financiamento e planejamento da expansão da capacidade produtiva da firma.

3.3 A visão neoclássica

Uma das classificações mais simples das estruturas concorrenciais é a de Stakelberg em 1934. Sua simplicidade está no elemento básico que foi adotado para a diferenciação. Trata-se do número de empresas que intervêm no mercado, tanto do lado da oferta (vendedores), como do lado da procura (compradores). Essa forma de abordar a questão tornou-se clássica.

Marshall em 1946, adotou uma terminologia própria, ele admite que a oferta e a procura podem apresentar-se sob três formas: atomizadas, moleculares e monolíticas, conforme a estrutura de mercado configurada. À partir dessas classificações, reúnem-se elementos para diferenciar quatro estruturas de mercado, básicas e significativas, que tem atraído a atenção dos teóricos contemporâneos. Essas estruturas podem ser apontadas como reproduções-sínteses das diferentes classificações existentes. Elas definem situações realmente distintas. São elas:

1. Concorrência perfeita;
2. Monopólio;
3. Oligopólio;
4. Concorrência monopolista.

Concorrência perfeita – uma estrutura sob concorrência perfeita deve preencher as seguintes condições: a) número elevado de empresas produtoras e de compradoras agindo independentemente, de forma que nenhum produtor ou comprador individual, devido a seu tamanho reduzido, consiga reunir condições de influenciar os padrões que vigoram na estrutura do mercado vigente; b) inexistência de diferenciação de produto ofertado; c) inexistência de barreiras à entrada e à saída de empresas do mercado; d) impossibilidade de manobras e atitudes isoladas que possam afetar o mercado, isto se dá, devido ao grande número de concorrentes e pela alta padronização do setor.

Monopólio – as condições que caracterizam o monopólio puro podem ser consideradas como diametralmente opostas as da concorrência perfeita são elas: a) existência de apenas uma empresa produtora; b) inexistência de produtos substitutos, não havendo alternativas possíveis para os compradores; c) inexistência de competidores imediatos, sobretudo devido as barreiras à entrada para o ingresso de outras empresas no setor; d) considerável poder de influência sobre os preços e sobre o regime de abastecimento do mercado; e) devido a plena dominação do mercado, os monopólios dificilmente recorrem a publicidade.

Oligopólio – as estruturas oligopolistas não são tão precisamente definidas como as da concorrência perfeita ou do monopólio. Dois setores de produção dominados por situações de oligopólio podem não reunir características inteiramente semelhantes. De forma geral, porém, as condições que regem o oligopólio são: a) um número pequeno de empresas que dominam o mercado; b) as indústrias sob estrutura oligopolística podem estar produzindo bens e serviços padronizados ou diferenciados; c) controle sobre os preços pode ser amplo, devido ao pequeno número de empresas no setor; d) existência de concorrência extra-preço, pois a concorrência via preço pode prejudicar o setor; e) existência de barreiras à entrada no setor geralmente é alta.

Concorrência monopolística – esta expressão identifica um elevado número de situações de mercado, verificados na realidade prática e situadas entre os extremos da concorrência perfeita e o monopólio, mas sem as características resultantes do pequeno número de empresas que marcam o oligopólio. Trata-se assim, de estruturas de mercado em que há um grande número de empresas concorrentes e em que as condições de ingresso são relativamente fáceis; todavia, cada uma das empresas concorrentes possui suas próprias patentes ou, então, é capaz de diferenciar seu produto de tal forma que passa a criar um segmento próprio de mercado; suas principais características são: a) existência de um grande número de empresas, relativamente iguais em poder concorrencial; b) acentuada diferenciação

de produtos; c) apreciável controle dos preços, dependendo do grau de diferenciação do produto e d) relativa facilidade de ingresso de novas empresas no setor.

CAPÍTULO IV

4.1 Estrutura de mercado da indústria brasileira de carne de frango

4.1.1 *Evolução do setor avícola*

A avicultura brasileira desde a década de 80 cresceu significativamente. A taxa média do crescimento da produção é de 9,70% ao ano, já o consumo acompanhou de perto este crescimento chegando a 9,32% de crescimento/ano. As exportações no período estudadas apresentam um crescimento médio de 12,63% ao ano. Segundo (Teixeira da Silva, 2000), "o segredo do crescimento da avicultura no Brasil está ligado a transferência de todo o ganho de produtividade e redução de custos para o consumidor final" isto dá fôlego ao produto como bem substituto.

No Brasil duas peculiaridades contribuem para este crescimento, a começar pelo clima, que dispensam ambientes climatizados, com custos menores e produtividade naturalmente maior. Outra peculiaridade é a mão-de-obra, que é abundante e mais barata que nos países desenvolvidos (Godoy, 2000).

Nos últimos dez anos o consumo de carne de frango per capita foi o que mais apresentou crescimento entre as proteínas animais: em 1990 o consumo de carne de frango por habitante encontrava-se no patamar de 14,2 Kg; em 2000, a demanda aumentou para 29,1/Kg/hab., com variação positiva de 104,0%. De acordo com a Apinco (Associação Paulista dos Criadores de Pintos de Corte), esse aumento da demanda do frango, eleva o consumo de carnes dos brasileiros para mais de 80Kg/per capita. Com esse volume os brasileiros posicionam-se nos mesmos níveis de consumos de países desenvolvidos (MegaAgro, 2000).

TABELA III – Produção avícola

PRODUÇÃO AVÍCOLA

ANO	A = PRODUÇÃO (T)	EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO (%)	B = CONSUMO (T)	EVOLUÇÃO DO CONSUMO (%)	C = EXPORT. (T)	EVOLUÇÃO DA EXPORT. (%)
1986	1617		1393		224	
1987	1798	11,19	1584	13,71	214	-4,46
1988	1947	8,29	1706	7,70	241	12,62
1989	2082	6,93	1839	7,80	243	0,83
1990	2356	13,16	2057	11,85	299	23,05
1991	2627	11,50	2306	12,11	321	7,36
1992	2872	9,33	2500	8,41	372	15,89
1993	3144	9,47	2727	9,08	417	12,10
1994	3491	11,04	3010	10,38	481	15,35
1995	4050	16,01	3620	20,27	430	-10,60
1996	4058	0,20	3489	-3,62	569	32,33
1997	4461	9,93	3812	9,26	649	14,06
1998	4853	8,79	4242	11,28	611	-5,86
1999	5526	13,87	4756	12,12	770	26,02
2000	5977	8,16	5070	6,60	907	17,79
2001	6739	12,75	5495	8,38	1244	37,16
2002*	7050	4,61	5700	3,73	1350	8,52
Crescimento médio		9,70		9,32		12,63

Fonte UBA-2000

* Estimado 2002

Através da incorporação de modernas tecnologias em nutrição, manejo, sanidade e genética, o avanço da importância da carne de frango como uma fonte de proteína animal barata para a população brasileira foi notável. O consumo per capita brasileiro aumentou consideravelmente, o preço pago pelo consumidor brasileiro, em São Paulo, que em 1970 era de R\$ 4,10 em 1998 chegou a R\$ 0,98 e em 2002 está em média R\$ 1,63 isto só é possível devido ao avanço em ganho de produtividade repassado ao consumidor. (Pinheiro et al, 2000).

A cadeia da carne avícola, no Brasil e em diversos países, tem experimentado impressionantes taxas de crescimento nas últimas décadas. Os diversos indicadores como: produção, consumo, comércio têm se expandido continuamente e vertiginosamente. O comportamento dos preços, cuja tendência de longo prazo é claramente declinante, ao mesmo tempo é viabilizado por esse desempenho. A cadeia tem vivido um ciclo virtuoso poucas vezes observado em qualquer agronegócio (Agroanalysis, 2000).

Na última década a indústria avícola apresentou um resultado favorável, apesar de não ter repetido as elevadíssimas taxas de crescimento da década de 70. A produção de 1990 representou quase o dobro daquela de 1980, o que resultou numa taxa anual média de crescimento da ordem de 7% se levarmos em conta a década de 1970.

A despeito de todos os esforços despendidos na busca de tecnologia e no aprimoramento da gestão empresarial e do crescimento do setor, a atividade nunca esteve imune a crises intermitentes. No princípio dos anos 80, o governo fez uma mididesvalorização do cruzeiro cujo impacto recessivo no mercado interno chegou a retrair substancialmente o consumo. Paralelamente o sul do país era atingido por prolongadas chuvas, que provocaram grandes enchentes e quebras significativas no milho. Foi um período duro para a criação, mas de enorme progresso tecnológico (Pinazza e Lauandos, 2000b).

Desde 1994 os produtos dos estabelecimentos avícolas apresentam margens lucro muito pequenas ou até negativas, pondo em risco sua competitividade e sobrevivência. Na média, os preços pagos aos avicultores e os recebidos pela indústria sofreram um decréscimo anual e sucessivos da ordem de 30% desde a implantação do Plano Real. De outra parte, todos os componentes de custo acusaram aumento, em especial as dos insumos básicos da alimentação das aves (milho teve sua cotação aumentada em 30%, e a soja em 33%) bem como a mão-de-obra, (Célio Terra, 1997).

A indústria avícola, mesmo com várias adversidades vem apresentando uma expansão continuada e forte e esta expansão vem facilitando às empresas a implantação de seus projetos de crescimento.

4.1.2 Tamanho e concentração do mercado

Para se verificar a estrutura da indústria avícola brasileira pode-se usar o abate realizado sob inspeção federal. No Brasil cerca de 19% da produção é realizada sem o SIF (Serviço de Inspeção Federal), estes abates são realizados por pequenos frigoríficos distribuídos pelo interior e a comercialização destes produtos é local. Já o abate com SIF é

responsável por 81% da produção nacional. Do total da produção brasileira em 2000, as 10 maiores empresas do setor, são responsáveis por 49,23% da produção nacional de carne de frango.

TABELA IV – As dez maiores do setor avícola.

RANKING 2000	EMPRESAS	CABEÇAS ABATIDAS	(%) DO MERCADO
1º	Sadia	382.162.664	11,78
2º	Perdigão	290.796.007	8,96
3º	Frangosul	196.557.668	6,06
4º	Seara	177.954.712	5,49
5º	Avipal	136.578.075	4,21
6º	Penabranca	109.416.570	3,37
7º	Dagranja	94.174.078	2,9
8º	Chapecó	86.563.540	2,67
9º	Aurora	74.215.694	2,29
10º	Sertanejo	48.759.901	1,5
Fonte: ABEF			49,23

Quanto às líderes, na década de 80, observa-se a liderança da Sadia na indústria avícola brasileira, com abates de frangos que representaram o dobro da empresa que estava na segunda posição.

Na década de 90 começam uma série de inversões de posicionamento das empresas líderes da indústria, enquanto as duas primeiras empresas do setor se mantêm na liderança, as empresas abaixo proporcionam uma série de mudanças, aumento da rivalidade e contínuo aumento da produção. Esta década também foi marcada por entradas de novos investimentos, incorporações e aquisições, alguns exemplos destes acontecimentos são: em 1997 a Bunge comprou a Ceval Alimentos, em 1998 a Frangosul é vendida ao grupo francês Doux e passou a ser denominada Doux Frangosul, em 1999 o grupo Argentino Macri comprou o frigorífico Chapecó que em seguida adquiriu o frigorífico Prenda S.A, entre outros.

TABELA V – Empresas líderes no abate de aves no Brasil

(Em milhões de cabeças abatidas)

EMPRESA	1985	EMPRESA	1990	EMPRESA	1993	EMPRESA	2000
Sadia	194,6	Sadia	228,5	Sadia	294,8	Sadia	382,2
Perdigão	93,1	Perdigão	133,8	Perdigão	139,5	Perdigão	290,8
Chapecó	50,4	Ceval	73,3	Ceval	92,8	Frangosul	196,6
Seara	32,8	Chapecó	71,8	Frangosul	92,4	Seara	178,0
Frangosul	23,9	Frangosul	63,0	Avipal	73,5	Avipal	136,6
Avipal	20,9	Avipal	50,3	Chapecó	59,9	Penabranca	109,4
Minuano	16,7	Coopercentral	25,7	Da Granja	44,2	Da Granja	94,2
Coop.Lat. v Paraná	15,2	Pena Branca	25,1	Coopercentral	34,8	Chapecó	86,6
Borela	14,7	Sertanejo	22,6	Minuano	31,8	Aurora	74,2
Guapiaçú	13,2	Minuano	21,9	Batavo	23,4	Sertanejo	48,8

Fonte: Associação Nacional dos Abatedouros Avícolas/ABEF

Já em 2000 a diferença entre a primeira e a segunda colocada cai acentuadamente, de 58,55% em 1990 para 31,43%, redução considerável mas que não chega a ameaçar a empresa líder do setor. Desde o início as duas empresas, Sadia e Perdigão se mantêm na liderança do mercado não sendo ameaçadas pelas concorrentes menores. De 1993 para 2000, com exceção da Sadia, todas as demais empresas mais que dobraram sua produção fato este que fez aumentar a competição entre as líderes do mercado. Em 1993 a diferença média entre as 10 maiores do setor era de 35,37% já em 2000 esta diferença cai para 26,52%.

4.1.3 Diferenciação de produto

O setor avícola vem se destacando consideravelmente quanto a diferenciação de produtos. Do final da década de 1980 para cá, houve uma crescente onda de produtos mais práticos no seu preparo, facilitando a vida dos consumidores com pouco tempo para prepará-los. Segundo Pinazza e Lauandos (2000), na indústria de abate e processamento, assiste-se uma ampla modernização de máquinas e equipamentos, é a resposta aos anseios crescentes dos consumidores por produtos mais sofisticados. Nesta onda foi introduzindo uma série de novos produtos tais como: cortes com osso congelados ou resfriados (neste último caso para atender a demanda local devido ao prazo de validade que é de 12 dias da fabricação), cortes

temperados com osso, cortes sem osso e produtos pré-prontos estes desenvolvidos pelas maiores empresas do setor. Segundo os mesmos autores, o mercado de frango nos próximos anos será o da facilidade com sabor.

O frango inteiro que era um produto tido como homogêneo também teve suas agregações tais como frangos defumados, frangos temperados, faixas de pesos para atender determinados seguimentos do comércio como o do frango assado que exige um frango de menor porte.

Hoje já existem frigoríficos especializados quase que na sua totalidade ao corte de frango, como é o caso do frigorífico Agroveneto com 70% de sua produção destinados aos cortes especiais.

A Sadia empresa líder do setor neste ano mudou toda a imagem de seus produtos, “a mudança fortalece não só os valores tradicionais da Sadia, como qualidade, confiança e tradição, mas também transmite os valores de inovação e modernidade, na medida em que amplia o conceito de serviço oferecido através da multiplicidade de informações úteis”, *complementa Paulo Striker, gerente de Marca e Planejamento Estratégico da Sadia*. Isto mostra a preocupação da empresa com sua marca.

Outro exemplo é a Perdigão com sua política agressiva que visa crescimento e atender os anseios dos consumidores, em sua página na internet <<http://www.perdigao.com.br>> (2002), mostra que “a Perdigão manterá em 2002 a política agressiva de lançamentos, que a destaca entre as principais empresas produtoras de alimentos do Brasil. Estão previstos 42 lançamentos, consolidando seu mix em 400 produtos no mercado interno. Sempre fundamentados na excelência da qualidade e diversificação, em atendimento às exigências do consumidor moderno, a preferência pelos produtos da empresa reflete-se na constante elevação do market share.”.

O Frigorífico Chapecó, inserido num mercado altamente competitivo, vem realizando fortes investimentos na modernização de seu parque industrial, no aumento da capacidade para novas linhas de produtos, em sistemas de informática, treinamento, marketing, distribuição e vendas e na eficiência de sua área operacional e logística. Porém em seu site na internet <<http://www.chapeco.com.br>> não menciona gastos em P&D

Para as empresas líderes do setor a diferenciação é estratégia predominante em suas políticas, isto porque disponibiliza altas somas de recursos em P&D, já para as empresas de médio a pequeno porte do setor a imitação é predominante.

A política de diferenciação e diversificação traz consigo o prestígio da marca perante o consumidor, possibilitando as firmas diferenciadas ganhos extras, favorecendo suas estratégias.

4.1.4 Aquisição

No final da última década o setor avícola assistiu uma grande onda de aquisições, empresas líderes do mercado sendo compradas por grupos internacionais alguns exemplos são: em 1997 a Bunge comprou a Ceval Alimentos a qual passou a ser denominada de Bunge Alimentos; o Grupo Doux fundado em 1933, na Bretanha, região oeste da França, é hoje o maior produtor e exportador de aves da Europa e terceiro maior do mundo, em 1998 comprou a Frangosul e passou a ser denominada Doux Frangosul; em novembro de 1999, a controladora da Chapecó foi adquirida pelo Grupo Macri, o terceiro maior grupo privado argentino, dando início a uma intensa reestruturação da empresa. Já em 2000 o grupo comprou a empresa Prenda S.A aumentando sua participação no mercado.

Este processo pode ter várias explicações, algumas delas analisadas por Guimarães (1983), descreve o papel que as fusões e as aquisições tem sobre a diversificação das firmas. Para ele estas têm funções importantes, pois possibilita a superação de obstáculos de falta de conhecimento tecnológico, padrão de competição deste novo mercado.

As aquisições podem ainda ser motivadas para aumentarem a participação no mercado, para se obter economias de escala com a nova unidade adquirida, entrada num novo mercado, caso das empresas mencionadas acima onde empresas estrangeiras adquiriram as firmas brasileiras com participação expressiva no setor, e para aproveitarem as oportunidades de usufruírem de custos mais baixos em outros países. É a globalização atingindo a avicultura, o que não chega a ser novidade sendo uma tendência mundial (Godoy, 2000).

4.1.5 Cooperação e associação

A cooperação entre as empresas é realizada na busca de novos mercados, crescimento da indústria, aquisição de matéria-prima de melhor qualidade, entre outros.

Um exemplo atual desta estratégia é a união das duas empresas líderes do setor avícola, Sadia e Perdigão, para a criação de uma nova empresa destinada a atender o mercado internacional a BRF International Foods. Segundo o site da Perdigão <<http://www.perdigao.com.br>> a nova empresa nasceu para fortalecer as suas posição nas

exportações em mercados emergentes, entre os quais a Rússia onde foi oficialmente lançada em Moscou, em setembro. Seu objetivo é comercializar carnes de aves e suínos também na Ucrânia, na Bielorrússia, na África do Sul, no Egito e em Cuba, entre outros países.

Outra forma de cooperação são as parcerias que as empresas têm feito com seus fornecedores na busca de matérias prima de melhor qualidade e exclusivas, propiciando uma maior diferenciação dos produtos oferecidos ao mercado. Nos frangos temperados temos uma amostra deste fato, a empresa Duas Rodas maior fornecedora de produto destinado a sabores, fornece tempero para a produção de produtos temperados para todas as empresas avícolas, porém cada frigorífico tem sua formulação específica que é guardado como segredo industrial. Isto fornece às empresas um produto diferenciado aumentando o fortalecimento da marca.

4.1.6 Internacionalização

As estratégias de internacionalização vêm de encontro aos anseios das empresas de realizarem seu potencial de crescimento, muitas vezes limitados por diversos fatores no seu país de origem. Entre os diversos fatores dois tem grande importância a saber: preço e demanda.

O preço é um importante fator, pois quando a firma não consegue alavancar seus preços no mercado interno, devido talvez pelo excesso de oferta ou redução do poder de compra dos consumidores, a empresa não consegue realizar seu potencial de crescimento e vislumbra o mercado externo como saída.

A demanda é outro fator de fundamental importância, a firma ao crescer mais que a demanda fica com capacidade ociosa e tende a procurar alternativas no mercado internacional.

Outras empresas já têm como política de crescimento o mercado internacional, como é o caso das principais empresas avícolas do Brasil, e procuram cada vez mais firmar suas posições.

Recentemente, a Perdigão tomou duas importantes iniciativas para acelerar seu processo de internacionalização. A primeira foi a criação da marca Perdix, para produtos destinados à exportação. A outra medida voltada à internacionalização foi a criação da Perdigão Itália, cuja meta é avançar não só no mercado italiano, mas também em regiões até então inexploradas, como a Grécia e os países que formavam a antiga Iugoslávia. (<<http://www.perdigao.com.br>>, 2002)

Uma reportagem da revista Veja de agosto de 2002, mostra a Sadia como uma das marcas mais fortes no exterior. Segundo a reportagem a Sadia está entre as 14 empresas brasileiras mais conhecidas no exterior posicionando-se em 6º lugar no ranking. A pesquisa foi realizada pelo IBOPE, com 592 formadores de opinião no Japão, EUA, Alemanha, Itália e Argentina.

TABELA VI – Exportações de carne de frango por destino em 2001.

			Em ton líq.
DESTINO	INTEIRO	CORTES	TOTAL
Oriente Médio	422.866	29.873	452.739
Europa	73.763	269.486	343.249
Ásia	20.127	276.508	296.635
África	18.742	32.163	50.905
América Central	7.421	19.310	26.731
América do Sul	18.253	4.568	22.821
Outros	19.051	37.157	56.208
Total	580.223	669.065	1.249.288

Fonte: SECEX/ ABEF / UBÁ

Atualmente o mercado internacional mais promissor é o Oriente Médio berço do islâmico que exige o abate Hallah, o qual várias empresas estão se especializando neste tipo de abate. Várias mudanças nos frigoríficos são necessárias, tais como: linha de abate voltada para a Meca, sangradores devem ser muçulmanos, não pode haver morte através de eletrochoque, fiscais muçulmanos, etc.

Segundo a revista Avicultura Industrial (2002), várias empresas estão de olho neste mercado, entre elas pode-se destacar : Perdigão que é a pioneira neste mercado, Sadia, Seara alimentos, Cooperativa Central com a marca Aurora. O mercado islâmico tem despertado interesse das agroindústrias de pequeno e médio porte. Um bom exemplo dessa situação é a Macedo Koerich que ano passado fechou um contrato de exportação com a Arábia Saudita e Emirados Árabes para venda de carne de frango. Hoje a empresa esta investindo num plano de expansão que prevê entre outras coisas a adequação de sua planta às exigências islâmicas.

TABELA VII – 20 maiores empresas exportadoras e sua participação em 2001

EMPRESAS	TONELADAS	PARTICIPAÇÃO
01 - Sadia S/A	335.145	26,83%
02 - Perdigão Agroindustrial S/A	232.735	18,63%
03 - Seara Alimentos S/A	214.601	17,18%
04 - Frangosul S/A Agroavícola Industrial	214.318	17,16%
05 - Chapecó Cia. Industrial de Alimentos	76.842	6,15%
06 - Avipal S/A Avicultura e Agropecuária	33.211	2,66%
07 - Coop. Central Oeste Catarinense - Aurora	24.399	1,95%
08 - Cia Minuano de Alimentos	20.071	1,61%
09 - Pena Branca Avicultura S/A	18.408	1,47%
10 - Agroavícola Vêneto Ltda.	11.874	0,95%
11 - Coop. Agrícola Consolata - Copacol	11.796	0,94%
12 - Dagranya Agroindustrial Ltda.	9.835	0,79%
13 - Coop. Agroindustrial Lar	9.806	0,78%
14 - Frango Sertanejo Ltda.	5.085	0,41%
15 - Osato Alimentos S/A	3.908	0,31%
16 - Diplomata Industrial e Comercial Ltda	3.791	0,30%
17 - Frigorífico Nicolini Ltda.	3.503	0,28%
18 - Coop. Agrop. Cascavel Ltda - Copavel	3.288	0,26%
19 - Coop. Agric. Mista Vale do Piquiri Ltda - Copervale	3.152	0,25%
20 - Coop. Regional Agropec. Langüiru Ltda.	2.865	0,23%
Total	1.238.633	
Outros	10.655	0,85%
Total	1.249.288	100%

Fonte: ABEF/UBA

O Brasil é o segundo maior exportador de carne de frango do mundo, ficando atrás dos Estados Unidos da América e seguido por Hong Kong, China e França. Em 2000 foram exportadas 5,9 milhões de toneladas. Pelo fator preço e pelo fator qualidade, o frango produzido no Brasil tem conquistado considerável fatia do mercado internacional. Oscilando entre 12 e 18% da produção, o Brasil está em segundo lugar no comércio mundial desse alimento. O ano de melhor *performance* do frango no mercado mundial foi 1984, com 17,9% de participação. Depois disso, declinou, chegando a um valor próximo a 12%. Observando as

exportações efetuadas pelos principais países desse mercado, é necessário considerar que Hong Kong apenas faz *trading*, importando grandes volumes e exportando o mesmo produto. É uma “ponte” para entrada de carne no Japão. Hong Kong é, pois, o maior importador mundial de carne de frango.

4.1.7 *Baixo custo*

A estratégia de baixo custo a partir da década de 1990 passou a ser fator fundamental para a sobrevivência das empresas do setor, haja vista que choques de oferta estão acontecendo quase que constantemente e as empresas do setor estão mostrando que estão se adaptando a para sobreviver num mercado que é cada vez mais competitivo e dinâmico.

Para tais adaptações se efetivem várias estratégias estão em andamento no setor entre elas: integração, terceirização de atividades secundárias dentro de sua estrutura produtiva. Tais adaptações mostram o enxugamento do quadro funcional da empresa, além de concentrar a energia em suas atividades de competência, atividades estas vitais para a empresa, produzindo redução dos gastos e aumentando a qualidade dos produtos fornecidos.

Outra fonte de estratégias de baixo custo que as empresas estão adotando é a troca de mão de obra por equipamentos, a revista *Avicultura Profissional* (1996), destaca, “no Brasil o processamento de aves vem evoluindo consideravelmente nos últimos anos, transformando-se em uma atividade fortemente permeada por avanços científicos e tecnológicos. Qualidade, eficiência e rentabilidade, são áreas que demandam atenção constante e também disposição para investir”. E continua dando as áreas em que se têm maiores inovações dentro dos frigoríficos, são elas: sangria, escaldagem, evisceração, chiller, classificação e congelamento. Com exceção da escaldagem e do chiller que demandam pouca mão de obra as outras áreas são bem abrangentes em mão de obra.

Várias outras fontes de estratégias de baixo custo podem ser encontradas no setor avícola tais como: economias de escala, custos de insumos e efeito-experiência.

4.2 Economias de escala

Na indústria avícola os tamanhos das plantas industriais são muito variadas, podendo alcançar escalas diversas principalmente no frigorífico, onde os equipamentos podem variar de 2000 cabeças/hora para até 12000 cabeças/hora (<http://www.systematenumafa.com.br>), 2002). Esta divisibilidade dos equipamentos permite às empresas menores efetuarem combinações de equipamentos novos com os antigos.

Com relação das economias entre estabelecimentos, está em curso uma mudança participativa dos estados produtores, Santa Catarina ainda é o maior estado produtor por ser sede das maiores empresas do setor, porém os novos investimentos estão sendo dirigidos para estados mais próximos da fronteira agrícola, mais precisamente Paraná, Mato Grosso e interior de São Paulo. Esta mudança se dá devido a busca de menores custos de transporte de matéria prima para a ração, visto que a soja e o milho representam 70% do custo de cada ave.

As economias de substituição são verificadas mediante as grandes somas investidas em novos equipamentos e melhorias nas unidades produtivas. A revista *Avicultura Profissional* vol. 14 nº 5 (1996) traz uma reportagem com o título “Tecnologias en el procesamiento avícola”, ilustrando os avanços tecnológicos que auferem maior rentabilidade no processo produtivo. Para ilustrar temos os investimentos efetuados pela empresa Macedo Koerich em 2001, onde foi substituído o túnel de congelamento estático por um de congelamento contínuo.

A integração vertical na indústria avícola tem grandes significações, haja vista que uma indústria de frango controla várias etapas do processo produtivo, porém nesta década verifica-se uma série de mudanças nesta escala, onde as empresas estão se concentrando mais em atividades de competência e repassando à terceiros atividades secundárias tais como: limpeza dos frigoríficos à empresas especializadas, transporte de frango vivo, apanha de frango, transporte de frango abatido até as centrais de distribuição, além da integração com produtores independentes onde a empresa fornece pintos de um dia, ração, medicamentos e toda a assistência técnica necessária a engorda do frango cabendo aos integrados o cuidado e a alimentação dos pintinhos por cerca de 40 dias. Esta estratégia além de garantir ganhos com a qualidade da matéria prima, fornece ganhos ao repassar estas atividades aos terceiros e ficar somente com as atividades de competência da empresa, ou seja, as atividades mais rentáveis, além de outras vantagens, tais como: redução de estoques e custos de transações.

No caso das economias de escopo, as firmas do setor avícola ao se defrontar com o mercado, elas conseguem reduzir seus gastos com transportes, propaganda, além de vários produtos serem produzidos pelo mesmo equipamento, caso das salsichas e do hambúrguer.

As economias monetárias se fazem presente no setor através do poder de compra das maiores empresas, melhores condições de financiamento devido a capacidade de pagamento, maior poder de vendas devido a reconhecida eficiência de vendas de seus produtos, entre outras políticas que favorecem a empresas de determinado porte.

CAPÍTULO V

CONCLUSÃO

A cadeia avícola brasileira na última década sofreu grande expansão em todos os seus segmentos. A produção cresceu em média 9,7% ao ano, a demanda 9,3% em média ano e as exportações 12,6% em média por ano.

Este crescimento provocou mudanças na estrutura do setor, pois ficou mais competitivo, haja vista, que as empresas aumentaram sua produção. Em 1993 a diferença percentual média entre as 10 empresas líderes do setor era de 35,37%, em 2000 esta diferença caiu para 26,5%. A diferença em 1993 entre a Sadia empresa líder do setor e a Perdigão, a 2^o colocada, era de 111,33%, em 2000 esta diferença caiu para 31,43%. Esta queda na diferença se traduz numa política mais agressiva de investimentos no aumento da produção, melhoria de equipamentos, gastos em P&D buscando inovações e diferenciações, treinamento de pessoal e Marketing.

O setor avícola se mostra concentrado com 10 empresas sendo responsáveis por quase 50% da produção nacional. Destas as 2 primeiras são responsáveis por 20,74% da produção as empresas abaixo das dez primeiras tem participação entre 0,01% a 1,4%. Embora o mercado seja concentrado há competição via preço, pois as empresas líderes não conseguem expulsar do mercado as empresas de menor porte que atuam em mercados regionais com produtos homogêneos e com menor controle de qualidade, sendo que 19% da produção brasileira é produzida sem a supervisão do SIF.

As indústrias líderes do setor apresentam ganhos de escala em diversas fontes, ganhos estes auferidos por seu tamanho relativo perante às concorrentes menores. Porém, não são suficientes para garantir uma efetiva barreira à entrada. A divisibilidade dos equipamentos, mercados menos exigentes, a homogeneidade dos produtos, entre outros fatores tornam estas empresas pequenas resistentes à expulsão do mercado, mas se estas economias de escala não são suficientes para expulsar nem impedir a entrada de novos

concorrentes, são suficientes para assegurar vantagens competitivas de várias modalidades, proporcionando maior rentabilidade.

Segundo a concepção de (Possas, 1985) esta situação mostra que a estrutura de mercado vigente, mais se assemelha com o oligopólio competitivo, onde poucas empresas são responsáveis pela maior parte da produção, existência de competição via preço quando há choques de oferta, mesmo assim as empresas com menor participação de mercado são resistentes a sua exclusão do mercado e existência de barreiras à entrada relativamente baixa.

Para Guimarães a estrutura de mercado que mas se assemelha com o padrão vigente na indústria avícola é a indústria competitiva diferenciada. Embora a redução de preços se de somente quando há choques de oferta, o que obriga as empresas a baixarem seus preços para desovarem seus estoques, haja vista que, se trata de uma indústria alimentar com produtos com prazo de validade relativamente curto. As empresas líderes para alcançar seu potencial de crescimento despendem grandes quantias de recursos em gastos com P&D, sendo seguidas pelas concorrentes marginais através do processo de imitação. Há presença de barreiras à entrada que não são suficientes para impedir o ingresso de novos concorrentes, porém suficientes para auferir lucros adicionais às empresas líderes devido as economias de escala.

Já para os neoclássicos a estrutura de mercado do setor é a concorrência monopolista, devido ao grande número de empresas da indústria que caracteriza a concorrência, o grau de diferenciação de produtos das grandes empresas, relativo controle de preços dependendo do grau de diferenciação dos produtos e a relativa facilidade de entradas de novas empresas no setor devido a ineficiência das barreiras a entradas e pela divisibilidade dos equipamentos da indústria.

Quanto às estratégias adotadas pelas empresas do setor avícola pode-se destacar diferenciação, aquisição, associação, internacionalização e baixo custo.

A diferenciação de produto para o setor avícola se destacou como meio para as empresas realizarem seu potencial de crescimento. Grandes investimentos em P&D foram efetivadas pelas empresas líderes, aumentando o número de produtos oferecidos ao consumidor, proporcionando maior satisfação, com produtos pré-preparados atendendo os anseios dos mercados mais exigentes.

Para as empresas líderes do setor a diferenciação é estratégia predominante em suas políticas de crescimento, estas se utilizam do prestígio e reconhecimento das marcas, auferindo economias relativas com menos gastos em publicidade.

Quanto a estratégia de aquisição, a década de 1990 foi riquíssima nesta modalidade, basicamente empresas estrangeiras, vislumbrando melhores horizontes, adquiriram várias

empresas situadas entre as 10 (dez) primeiras do ranking. Estas aquisições vieram acompanhadas de grandes somas de recursos, visto que nenhuma das empresas caiu de posição no ranking, aliás cresceram.

No geral a associação das empresas se dá de forma vertical, entre fornecedores e clientes. As empresas procuram parcerias vislumbrando a possibilidade de melhorias técnicas em suas matérias primas podendo estas proporcionar uma diferenciação em seus produtos.

Cabe salientar um dos fatos mais importantes para o setor e que gerou muitos comentários, a parceria feita entre a Sadia e Perdigão, que se uniram para formar a BRF international foods, empresa voltada somente para atender o mercado externo, buscando aumentar a participação destas empresas no exterior, principalmente no oriente onde se foca o mercado Muçulmano.

A internacionalização é outra estratégia que merece destaque no final desta década, várias empresas estão voltando suas plantas de produção para atender o mercado externo, principalmente o mercado islâmico. A demanda interna para os próximos anos tende a não acompanhar o crescimento do setor.

Segundo o relatório anual UBA (2000), outro fato que valoriza o setor é que atualmente ele disputa mercado no exterior em igualdade de condições com as nações do primeiro mundo, “nações que se assinala, ao contrário do Brasil, subsidiam fortemente seus produtos”, mesmo assim não conseguem desbancar os produtos brasileiros dos mercados conquistados.

A exportação de carne de frango tem sido importante elemento de alavancagem do crescimento da avicultura nacional. Ela exige que o setor incorpore tecnologias cada vez mais avançadas, a aumentar a competitividade a elevar os níveis de sanidade dos produtos e reduzir custos, os resultados mostram a veracidade da afirmação, UBA (2000).

De 1998 para cá vários choques de oferta vem ocorrendo no setor, ocasionando quedas abruptas de preços. Para enfrentar tais choques as empresas vêm adotando estratégias de baixo custo.

Estas estratégias de baixo custo que antes deste período eram vistas como fontes de vantagens e lucros, hoje é questão de sobrevivência. Tais estratégias levam as empresas ao caminho da terceirização de algumas atividades da indústria, atividades estas tidas como secundárias, ficando a cargo de empresas especializadas nestas atividades. À empresa cabe o controle destas atividades e despender sua energia no foco principal da produção e atividades que proporcionam maior rentabilidade.

Pelo exposto acima, verificou-se que as empresas líderes têm papel predominante no padrão de concorrência da indústria avícola, que ao se destacarem com estratégias de sucesso servem de exemplo para as firmas de pequeno e médio porte do setor, o que vale dizer que empresas que almejam o crescimento, estas devem seguir as estratégias das empresas líderes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGRICULTURA EM SÃO PAULO. São Paulo: *Integração vertical, custos e receitas na avicultura de corte, no estado de São Paulo*. v.37, t. 3, 1990.

ANTUNES, Rodolfo. *Em nome de Allah. Avicultura Industrial*. São Paulo. n.3, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES E EXPORTADORES DE FRANGO. *Balço das exportações brasileiras de frango ano 2001*. Disponível em <http://www.abef.com.br>. Acesso em 28 de jul. de 2002.

BOLETIM DO BANCO CENTRAL DO BRASIL. Brasília: Departamento Econômico, v.35, n.1, jan., 1999.

BUNGE ALIMENTOS. Disponível em <http://www.bunge.com.br>. Acesso em 27 de ago. 2002.

CARVALHO J., Luiz Carlos. *As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícolas e suínícolas brasileira*. Florianópolis: UFSC. Tese de doutorado em Engenharia da produção, 1997.

CARVALHO Jr., LUIZ CARLOS.. *A noção de filière: um instrumento para a análise das estratégias das empresas*. **Textos De Economia** Florianópolis. v. 6, n.1, 1995.

CONJUNTURA ECONÔMICA. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1947-2000. Mensal. ISSN: 0010-5945.

ESTUDOS - NEGÓCIOS. *O mercado mundial de carne de frango: suas características e a participação brasileira*. v.29, n.1, p.147-169. jan./fev., 1973.

FRANGOSUL. Disponível em <http://www.frangosul.com.br>. Acesso em 27 de ago. 2002.

FRIGORÍFICO CHAPECÓ. Disponível em <http://www.chapeco.com.br>. Acesso em 27 de ago. 2002.

GASMAN, Marilyn. *Tecnologías en el procesamiento avícola*. **Avicultura Profesional**. Santiago. v.14, n.5, 1996.

GODOY, J. C.& SILVA, J. C. T. *Acorda, Brasil: A avicultura brasileira quer alçar vôos mais altos*. **Agroanalysis**. v. 20, n.8, p.3-8, ago., 2000.

GUIMARÃES E.A. *Acumulação e crescimento da firma - Um estudo de organização industrial*. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

MEGAAGRO. Notícias. Disponível em <http://www.megaagro.com.br>. Acesso em 28 set. 2000.

PERDIGÃO. Disponível em <http://www.perdigao.com.br>. Acesso em 27 de ago. 2002.

PINAZZA, Luiz Antonio, LAUANDOS, Ivan Pupo. *A Revolução das aves*. **Agroanalysis**. Rio de Janeiro. v. 20, n. 8, p. 18-20, ago., 2000a.

PINAZZA, Luiz Antonio, LAUANDOS, Ivan Pupo. *Voando a mil*. **Agroanalysis**. Rio de Janeiro v. 20, n. 8, p. 12-17, ago., 2000b.

PINDYCK, Robert S. RUBINFELD, Daniel L. *Microeconomia*. São Paulo. Makron Books. p.551-607, 1994.

PINHEIRO, Antônio Cipriano et al. *Benefícios da tecnologia*. **Avicultura Industrial**. São Paulo. n.1082, p.16-17, set., 2000.

POSSAS, Mário Luiz. *Estruturas de mercado em oligopólio*. São Paulo: Hucitec, 1985.

REDAÇÃO. *De símbolo a vilão*. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v. 20, n.8, p.10, ago. 2000. *Relatório anual 2000*. União Brasileira de Avicultura Disponível em <http://www.uba.org.br>. Acesso em 05 de jun., 2002.

REZENDE, Wilson. *Terceirização: a integração acabou?* **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. Out./dez., 1997.

ROSSETTI, José Pascoal. *Introdução a Economia*. São Paulo. Editora Atlas. p.263-272, 1988.

SADIA. Disponível em <http://www.sadia.com.br>. Acesso em 27 de ago. 2002.

SANTANA, Genilson. *Mais uma vez...* **Preços Agrícolas**. São Paulo. março/abril, 2001a.

SANTANA, Genilson. *Surgirá a AMBEV do frango?* **Preços Agrícolas**. São Paulo. Maio/junho, 2001b.

SCHORR, Helio. *Asas do futuro*. **Agroanalysis**. São Paulo. v. 20, n. 8, p. 31-34, ago., 2000.

SYSTEMATE MANUFA,. Disponível em <http://www.systematenumafa.com.br>. Acesso em 21 de ago., 2002.

TERRA, Célio. *APA em ação. Aves e Ovos*. Sao Paulo. n.11, p.30, set., 1997.

TERRA, Célio. *Horizontes promissores na frente externa. Aves e Ovos*. São Paulo. Abr. de 2001.

WILKE, Juliana. *Aves e suínos são os destaques em SC. Gazeta Mercantil* 24 de set, 2000.

WILKE, Juliana. *Frangos: a superprodução nacional afeta o setor. Gazeta Mercantil Latino-Americana*. Relatório de Carne. Florianópolis, 18-24 set., p.19, 2000.