

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS  
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISA EM AGRONEGÓCIOS - CEPAN  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**FERNANDO NUNES SOARES JÚNIOR**

**OS FATORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA O AVANÇO DAS  
EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CARNE DE FRANGO NA  
DÉCADA DE 1990**

**Porto Alegre, 2003**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS  
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISA EM AGRONEGÓCIOS - CEPAN  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**FERNANDO NUNES SOARES JÚNIOR**

**OS FATORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA O AVANÇO DAS  
EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CARNE DE FRANGO NA  
DÉCADA DE 1990**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

**Orientador: Prof. Antonio Domingos Padula**

**Coorientador: Prof. Vladimir Pinheiro do Nascimento**

**Porto Alegre, 2003**

N. autor Soares Júnior, Fernando Nunes

Os fatores que contribuíram para o avanço das exportações  
brasileiras de carne de frango na década de 1990/ Fernando  
Nunes Soares Júnior. – Porto Alegre, 2003.  
120 f.

Dissertação (Mestrado) – UFRGS, Programa de Pós-  
Graduação em Agronegócios, 2003.

1.Exportação de Carne de Frango. 2.Cadeia da Avicultura I. Título.

N. classificação

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

---

---

---

Conceito Final:

Porto Alegre, de de 2003.

Dedico este trabalho ao meu pai, Fernando Nunes Soares (*in memoriam*) que, além de amigo, companheiro, foi um grande mestre.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos professores Antonio Domingos Padula (orientador) que desde o início deste trabalho me orientou e incentivou e Vladimir Pinheiro do Nascimento (coorientador) que me ajudou muito com suas críticas e sugestões.

Agradeço também a todo o corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios – PPG-Agronegócios/UFRGS – em especial ao professor Luiz Carlos Federizzi, pelo incentivo e orientações.

Agradeço o empenho e ajuda do professor Antonio Mario Penz Júnior, do Dr. Paulo D'Arrigo Vellinho, presidente da ASGAV (Associação Gaúcha de Avicultura) e do Dr. Osler Desouza.

Sou imensamente grato às empresas e seus respectivos executivos que abriram portas e dedicaram tempo para a realização das entrevistas: Doux-Frangosul e Sadia, assim como a Associação Brasileira de Produtores e Exportadores de Frangos (ABEF) e Nutron Alimentos.

Agradeço aos diretores da Planejar Brasil, Luciano Médici Antunes, Aécio Witches Flores e Leandro Reneu Ries, pela compreensão e ajuda para a execução deste trabalho.

Agradecimento especial à minha esposa, Andréa, pela paciência e compreensão da minha ausência constante para concluir esta pesquisa.

## RESUMO

A avicultura brasileira é um dos principais segmentos do setor cárneo e, para atingir a posição de destaque em que se encontra hoje, realizou um esforço inovativo muito grande durante várias décadas. Com isso, obteve inegáveis sucessos, e hoje o país é o segundo maior produtor e exportador mundial de carne de frango. Tendo em vista esta dinâmica do setor no Brasil, seu crescimento em termos de produção, exportação, consumo per capita, conquista de mercados, etc., esta pesquisa tem o objetivo de identificar os fatores e ações que contribuíram para esta evolução na última década, assim como caracterizar a cadeia avícola. Diante do objetivo proposto, foi realizado um estudo de caso múltiplo de caráter exploratório qualitativo, através de entrevistas, duas empresas: Sadia, Doux-Frangosul; uma associação: Associação de Produtores e Exportadores de Frango – ABEF – e um professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. As duas empresas representam 39 % das exportações de frango (1<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> posição, respectivamente, no ranking das empresas exportadoras), a ABEF é a representante institucional das empresas exportadoras de carne de frango do país e o professor é um reconhecido especialista do ramo. A conquista e a ampliação do mercado externo da carne de frango foi o resultado da conjunção de fatores, tornando o Brasil competitivo em nível internacional. Os fatores que contribuíram para este resultado são: condições climáticas e territoriais favoráveis para produção de grãos e criação das aves; potente mercado doméstico, sistema de integração produtor rural e agroindústria; visão empresarial empreendedora.

Palavras-Chaves: Indústria Avícola, competitividade, vantagens competitivas, estratégia da firma, exportação, coordenação, organização, demanda, frango.

## **ABSTRACT**

The Brazilian poultry industry is the main meat in the Brazilian meat industry and to get this position today has been made innovation big effort during many decades. The result was the successful world position: second produced and exported country. This dynamic industry in Brazil, with the improvement in production, exportation, demand per capita, new markets and so on, this research intends to identify the factors that contributed for the improvement of Brazilian chicken exportation in the last decade, also to describe the Brazilian chicken chain. Set down the goals, exploratory and qualitative multicase study was made with two firms: Sadia, Doux-Frangosul; one association: Producers and Exports Chicken Association (ABEF) and a university teacher. The two firms represent 39 % of Brazilian chicken exportation (1<sup>th</sup> and 3<sup>th</sup> position, respective, in the ranking of exportation chicken firms). The ABEF is the representative association of the exportation chicken firms. The teacher is recognized as an expert in this industry. The conquest and enlargement of the international market by Brazilian chicken was the result of many factors working together, becoming competitive in international market. The factors that contributed for this result were: climate and territorial good conditions for grain and chicken production; big domestic demand; integrated production system between farmers and industry; wise entrepreneurs.

**Key-Words:** poultry industry, competitiveness, advantage competitive, firm strategy, exportation, coordination, organization, demand, chicken.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA.....	3
1.2 OBJETIVOS.....	4
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>4</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	4
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO .....	5
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 COMPETITIVIDADE .....	7
2.2 CONCORRÊNCIA.....	9
<b>2.2.1 Campos da Competição.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.2 Armas da Competição.....</b>	<b>10</b>
2.2.2.1 Produtividade .....	11
2.2.2.2 Qualidade no Processo .....	12
2.2.2.3 Tecnologias.....	13
2.2.2.4 Pessoal Capacitado e Participativo .....	15
2.3 VANTAGEM COMPETITIVA.....	15
2.4 DETERMINANTES DA VANTAGEM COMPETITIVA NACIONAL .....	19
<b>2.4.1 Condições dos fatores de produção.....</b>	<b>22</b>
2.4.1.1 Dotações dos Fatores .....	22
2.4.1.2 Hierarquias entre Fatores.....	24
2.4.1.3 Criação de Fatores.....	25
2.4.1.4 Desvantagens Seletivas de Fatores .....	25
<b>2.4.2 Condições da Demanda .....</b>	<b>26</b>
2.4.2.1 Composição da Demanda Interna .....	26
2.4.2.2 Tamanho da Demanda e Padrões de Crescimento .....	27
<b>2.4.3 Indústrias Correlatas e de Apoio.....</b>	<b>28</b>
<b>2.4.4 Estratégia, Estrutura e Rivalidade de Empresas .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.5 O Papel do Acaso .....</b>	<b>31</b>
<b>2.4.6 O Papel do Governo .....</b>	<b>31</b>
<b>3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>33</b>

3.1 ETAPAS DA PESQUISA.....	34
<b>3.1.2 Realização das Entrevistas e Coleta de Dados .....</b>	<b>37</b>
3.2 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	37
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DA AVICULTURA BRASILEIRA.....</b>	<b>39</b>
4.1 HISTÓRICO.....	39
4.2 SISTEMA DE INTEGRAÇÃO.....	46
4.3 INSERÇÃO NO MERCADO EXTERNO .....	52
<b>5 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>61</b>
5.1 CONDIÇÕES DOS FATORES DE PRODUÇÃO.....	62
5.2 CONDIÇÕES DA DEMANDA.....	67
5.3 INDÚSTRIAS CORRELATAS E DE APOIO .....	70
5.4 ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E RIVALIDADE DAS EMPRESAS.....	71
5.5 CAMPOS DA COMPETIÇÃO.....	73
5.6 ARMAS DA COMPETIÇÃO.....	74
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>76</b>
6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	78
6.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	78
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>83</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Indicadores do potencial de mercado.....	19
Tabela 2: Consumo de carnes no Brasil per capita.....	42
Tabela 3 – Evolução da produção nacional de carne de frango, 1989-1999 .....	43
Tabela 4: Evolução da Produtividade da Avicultura de corte de 1930 a 2001 .....	44
Tabela 5 – Percentual de abate de frango dos principais estados brasileiros de 1990 – 2002 .....	45
Tabela 6 – Exportações Brasileiras de Carne de Frango (t).....	53
Tabela 7: Produção, Exportação do Frango Inteiro e em Cortes e suas Respectivas Participações.....	55
Tabela 8: Principais Estados Produtores e Exportadores - 2002 .....	57
Tabela 9: Exportações de Carne de Frango t / Destino – 2002.....	59
Tabela 10 – Balanço da Avicultura Brasileira 1990 – 2002 .....	60
Tabela 11: Milho – Oferta de Demanda Brasileira/ mil toneladas métricas.....	64
Tabela 12: Soja – Ano, Área Colhida Produção, Exportação .....	65

## LISTA FIGURAS

Figura 1 – As cinco forças competitivas que determinam a competição na indústria .....	18
Figura 2 – Determinantes da Vantagem Nacional.....	21
Figura 3 – Análise dos resultados.....	38
Figura 4 – Sistema Integrado na Avicultura Brasileira.....	47
Figura 5 – Coordenação da agroindústria avícola brasileira.....	51
Figura 6 – Fatores de Produção .....	62
Figura 7 – Demanda.....	67
Figura 8 – Indústria Correlatas e de Apoio.....	70
Figura 9 – Estratégia, Estrutura e Rivalidade das Empresas .....	71

## INTRODUÇÃO

Os mercados estão cada vez mais interligados nas esferas comercial, financeira e produtiva. O crescente dinamismo das mudanças pelas quais passam os ambientes competitivos tem oferecido novas oportunidades de atuação e novos desafios para as empresas. Isto tem induzido mudanças na formulação das estratégias empresariais, requerendo das empresas, por sua vez, mudanças na elaboração das estratégias de produção e na maneira de atuar.

Em países como o Brasil, cuja economia permaneceu fechada por muito tempo, as empresas enfrentam um desafio ainda maior, pois são forçadas a uma competição repentina sem a proteção das barreiras, em um momento em que o mundo modifica sua estratégia de produção, passando a operar segundo uma lógica globalmente integrada. O Brasil é considerado um *global player*, por exportar sua produção de forma equilibrada nos mercados mundiais mais importantes: EUA, UE, Ásia e América Latina. Apesar de o país ser a oitava economia do mundo, o total comercializado mundialmente de 1%, o que representa pouco no comércio internacional (DESOUZART, 1999).

Kotler (1995) afirma que vários fatores podem atrair uma empresa para um cenário internacional. A empresa pode descobrir mercados estrangeiros que apresentem maiores oportunidades de lucro que seu próprio mercado interno; o mercado interno pode estar diminuindo, ou a empresa pode precisar de uma base de consumidores maior para atingir economias de escala; também ela pode querer reduzir sua dependência de um só mercado de modo a reduzir seus riscos.

O Brasil possui – seja em produção ou em consumo – um grande potencial no mercado de produtos agroindustriais. Apesar deste potencial, o país ocupa uma posição acanhada no comércio agroalimentar mundial (BATALHA, 2000). A produção interna, embora muito aquém de suas potencialidades, coloca o país entre

os principais produtores mundiais de vários produtos agrícolas e agroindustriais, como o café, suco de laranja, soja, açúcar, banana, castanha de caju, carne bovina e de aves, entre outros. Isto posiciona o Brasil entre os oito primeiros países exportadores de alimentos.

Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2002), o agronegócio brasileiro representou 41,15 % (US\$ 24,839 bilhões) das exportações brasileiras em 2002. O complexo soja foi o que mais contribuiu para este resultado com US\$ 6 bilhões (aproximadamente 25 % das exportações do agronegócio), em segundo lugar veio o setor carnes com US\$ 2,75 bilhão. A indústria avícola foi a que mais contribuiu com as exportações de carne, representando um valor de US\$ 1,496 bilhão (*in natura*, industrializada e peru *in natura*).

A avicultura Brasileira, afirma Matos (1996), é um dos principais segmentos do setor cárneo, e para atingir a posição de destaque em que se encontra hoje, realizou um esforço inovativo muito grande durante várias décadas. Com isso, obteve inegáveis sucessos, tanto na transformação animal, pelo desenvolvimento genético e alimentar, quanto nos vultosos acréscimos em produtividade determinantes dos significativos incrementos na produção de carnes e na extraordinária expansão de mercado.

Segundo Matos (1996), um extraordinário aumento na demanda de carne de aves ocorreu nas últimas décadas e não somente nos segmentos de renda mais baixa, consumidores de produtos mais tradicionais e com pouca diferenciação, mas também naqueles de renda mais elevada, que exigem produtos mais sofisticados e com padrões avançados ou até já prontos para serem consumidos.

Na década de 1990, o setor avícola brasileiro deu um importante salto. A produção passou de 2,356 milhões de toneladas (1990) para 7,449 milhões de toneladas em 2002, posicionando-se o país como o segundo maior produtor mundial de carne de frango, atrás apenas dos Estados Unidos (ANUALPEC, 2002).

As exportações aumentaram de 300 mil toneladas em 1990 para 1,60 milhão de toneladas em 2002, posicionando-se o país como o segundo maior exportador (novamente perdendo apenas para os norte-americanos). O Brasil elevou sua participação no mercado internacional de 13,17 % em 1990 para 30,5 % no ano de

2002 (ABEF, 2002).

O consumo de carne de frango per capita no Brasil foi de 33,3 kg/hab/ano, em 2002, representando um aumento mais de 130 % em relação ao ano de 1990 (13,5 kg/hab/ano).

Houve uma mudança no perfil do produto exportado, passando de 39,5 % do total exportado em partes de frango, em 1994, para 57 % em 2002. O percentual da produção exportada também foi alterado significativamente, passando de 12,7 (1990) para 21 % (2002).

## 1.1 QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA

Tendo em vista a dinâmica do setor avícola brasileiro, seu crescimento em termos de produção, exportação, consumo per capita, conquista de mercados, etc., torna-se importante estudar/investigar quais os fatores e ações que contribuíram para esta evolução, assim como identificar seus gargalos, desafios e oportunidades.

Passados alguns anos desde que o mercado nacional foi aberto e observando a conquista de mercado externo pelas empresas frigoríficas de frangos do Brasil, na última década, surge uma questão importante: quais foram os fatores e as ações das empresas avícolas brasileiras para conseguir conquistar e ampliar o mercado externo? Como estão modificando suas atuações para acomodar os desafios do mercado externo e aproveitar suas novas oportunidades? Como este setor se organiza para competir internacionalmente?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os principais fatores que contribuíram para o crescimento das exportações de carne de frango pelas agroindústrias avícolas brasileiras na década de 1990.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a agroindústria avícola brasileira;
- Identificar a organização das atividades da cadeia para manter e ampliar seus mercados;
- Identificar a forma de coordenação das agroindústrias exportadoras;
- Caracterizar os fatores que influenciaram a ampliação da inserção no mercado externo na década de 1990.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo justifica-se pela importância do setor avícola para a economia brasileira. A carne de frango é um dos principais produtos da pauta de exportações do agronegócio, por ser uma atividade que requer muita mão-de-obra especializada em todas as etapas de produção, processamento, distribuição, comercialização, etc.

Além disso, o Brasil tem uma destacada posição no mercado mundial: segundo maior produtor e exportador de carne de frango.

Esta posição é consequência de um esforço de investimento, aperfeiçoamento e trabalho das empresas. Portanto deve-se estudar e conhecer as causas para que se possa manter e ampliar esta posição do setor. Poucos trabalhos têm abordado a inserção brasileira no mercado externo, que representa 21 % de produção nacional e um faturamento de aproximadamente US\$ 1,5 bilhão (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, 2003).

Acredita-se, também, que os conhecimentos obtidos com este trabalho possam ser estendidos em outras indústrias de produtos substitutos (como a carne bovina, por exemplo) que não tiveram esta mesma evolução e resultado.

#### 1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica do trabalho, abordando competitividade, concorrência com campos e armas da competição (CONTADOR, 1995), vantagem competitiva, os determinantes da vantagem competitiva nacional (PORTER, 1990).

Ferraz et al. (1996) discute o conceito da competitividade. Contador descreve e aborda os campos e as armas da competição que as empresas utilizam para competirem. Porter (1990) desenvolve uma abordagem que analisa as vantagens competitivas das nações, através do modelo de diamante que discute quatro amplos atributos: condições dos fatores de produção; condições da demanda; indústrias correlatas e de apoio; estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

O capítulo 3 apresenta o método de pesquisa. Foi realizada a primeira entrevista com o objetivo de coletar informações e delimitar o questionário para as outras três entrevistas. Foram entrevistados diretores da Doux-Frangosul, Sadia, Associação Brasileira de Produtores e Exportadores de Frango (ABEF) e um especialista do setor e professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

(UFRGS).

O capítulo 4 caracteriza a avicultura brasileira com os dados primários e secundários (principalmente) coletados das entrevistas, dos relatórios de entidades e de governo, dos livros, das dissertações e teses. Também é feito um breve histórico da avicultura brasileira e destacados aspectos importantes como o sistema de integração produtor rural e a agroindústria avícola e a inserção do Brasil no mercado externo.

Os resultados e análise dos dados são apresentados no capítulo 5. Os resultados são apresentados de forma resumida em quadros conforme o modelo de análise proposto. As análises são feitas logo após a apresentação dos resultados em cada quadro e sendo corroboradas com dados secundários da pesquisa.

O capítulo 6 apresenta as conclusões e recomendações para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo abordam-se os referenciais conceituais de competitividade e tecem-se algumas críticas à análise econômica da competitividade do agronegócio. Também abordam-se questões como concorrência, campos e armas da competição, vantagem competitiva e os determinantes da vantagem competitiva nacional. Estas referências serviram para orientar o presente estudo.

### 2.1 COMPETITIVIDADE

Ferraz et al. (1996) identificam duas vertentes diferentes de entendimento do conceito de competitividade. Na primeira delas, a competitividade é vista como um “desempenho” de uma empresa ou produto. Neste caso, os resultados das análises traduzem-se na determinação de uma dada competitividade revelada. O principal indicador de competitividade revelada, segundo esta ótica, estaria ligado à participação de um produto ou empresa em um determinado mercado (*market share*). A utilização do *market share* como medida de competitividade é a contribuição mais útil e difundida da economia neoclássica para os estudos de competitividade. Segundo esta visão, o mercado estaria, de alguma forma, sancionando as decisões estratégicas tomadas pelos atores.

A participação das exportações de um dado setor no mercado internacional pertinente seria um indicador adequado de competitividade internacional. Assim, a competitividade de uma nação ou setor seria o resultado da competitividade individual dos agentes pertencentes ao país, região ou setor.

Numa segunda faceta das análises em termos de competitividade, esta é

vista como “eficiência”. Neste caso, trata-se de tentar medir o potencial de competitividade de um dado setor ou empresa. Esta predição do potencial competitivo poderia ser realizada através da identificação e estudo das opções estratégicas adotadas pelos agentes econômicos face às suas restrições gerenciais, financeiras, tecnológicas, organizacionais, etc.

Desta forma, existiria uma relação causal, com algum grau determinístico, entre a conduta estratégica da firma e o seu desempenho eficiente. Assim, a idéia-base desta ótica remete diretamente ao paradigma seminal da organização industrial (estrutura-conduta-desempenho).

Considerando que estas duas abordagens são insuficientes para analisar o problema, os autores concluem pela seguinte definição: “... competitividade é a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (FERRAZ et al., 1996).

Esta definição procura driblar o caráter estático das abordagens apresentadas anteriormente focando sua atenção no processo que leva a um determinado grau de competitividade e não nos resultados *ex post* de um dado comportamento estratégico. Esta abordagem empresta da área de estratégia das organizações grande parte da sua idéia-base. Segundo esta escola de pensamento, a competitividade seria o resultado da diferença entre o valor que a firma é capaz de gerar para seus clientes e os custos para gerar este valor (PORTER, 1990).

Em que pese todo o caráter explicativo de análises em termos estratégicos, vale ressaltar a incapacidade de estudos deste tipo fornecerem hipóteses que possam ser testadas estatisticamente para generalizar situações e, em um segundo momento, a incapacidade de realizar predições quantitativas de efeitos das adoções de políticas públicas e decisões gerenciais internas às firmas sobre competitividade de uma dada indústria (KENNEDY et al., 1997).

Abbot e Bredahl (1994) tecem duas críticas importantes à análise econômica da competitividade do agronegócio:

- Os economistas tradicionais costumam sobreenfatizar questões relativas a

preços, mediante comparações de produtividade e custos unitários, e em geral dão pouca ou nenhuma importância às estruturas de mercado e aos fatores "não-preço" ligados ao produto e à forma como ele é comercializado. Esses autores mencionam duas categorias de fatores "não-preço" relevantes: o produto em si (design, qualidade, performance, conveniência, embalagem, apresentação) e os serviços correlatos (informações, assistência, educação, treinamento, pós-venda, manutenção, etc.). Outros fatores "não-preço" mencionados são as relações entre estratégia das firmas e mudança tecnológica, aspectos relacionados ao investimento direto internacional, o papel das políticas internas e regulatórias do comércio, e outros;

- Os economistas tradicionais dão excessiva importância à competitividade de *commodities* (via dotação de fatores e tecnologias de redução de custos), freqüentemente deixando de lado os produtos agroprocessados e diferenciados, a dimensão estratégica das firmas, o fator qualidade e outros pontos que certamente mereceriam maior atenção.

De maneira geral, a conclusão que se tira da literatura convencional, segundo Abbot e Bredahl (1994), em suas várias linhas de pesquisa (economia internacional, organização industrial, estratégia empresarial), é de que é possível trabalhar com diferentes estruturas conceituais na análise de competitividade do agronegócio. Estas estruturas conceituais vão desde a aplicação de modelos clássicos e formais de macroeconomia até estudos empíricos na linha porteriana de estratégia empresarial ou "estudos de caso".

## 2.2 CONCORRÊNCIA

Esta seção trata de campos e armas da competição, segundo Contador (1995). Os campos genéricos da competição serão citados e as armas da competição serão brevemente analisadas.

Contador (1995) desenvolveu uma ferramenta que identifica quais são os campos e armas da competição. Campo da competição refere-se a um atributo que interessa ao comprador, como qualidade e preço do produto. Arma da competição é um meio que a empresa utiliza para alcançar vantagem competitiva em um campo, como produtividade e qualidade no processo, e não apresenta interesse ao comprador.

### **2.2.1 Campos da Competição**

Os quinze diferentes campos genéricos de competição, segundo Contador (1995), podem ser agregados em cinco grupos, como segue: *competição em preço* (em preço, em guerra de preço, em promoção); *competição em produto* (em projeto, em qualidade, em variedades de modelos, em novos modelos); *competição em prazo* (de cotação e negociação, de entrega, de pagamento); *competição em assistência* (antes da venda, durante a venda, após a venda); *competição em imagem* (imagem do produto, da marca e da empresa, preservação ambiental).

### **2.2.2 Armas da Competição**

Campo da competição diz respeito a um atributo que interessa ao comprador, como qualidade e preço do produto. Arma da competição é um meio que a empresa utiliza para alcançar um atributo, ou seja, para competir num campo, como produtividade, qualidade de processo e domínio de tecnologia. As armas, portanto, não interessam ao consumidor (CONTADOR, 1995).

Segundo Contador (1995) vários autores, mesmo os mais consagrados, não discernem campo de arma da competição, tratam-nos indistintamente como estratégias. Ora, sendo estratégia um meio para se atingir um objetivo e sendo os objetivos hierarquizados, têm-se que uma estratégia é um meio para alcançar outra

estratégia, o que causa dubiedade, conclui Contador (1995). Para este, produtividade é uma arma para se concorrer no campo da competição em preço. Esta concepção elimina a ambigüidade e, por isso, entende-se como uma contribuição importante (CONTADOR, 1995).

Qualidade e produtividade são as duas armas fundamentais e dependem de grande quantidade de fatores. Três deles são tão importantes e de uso tão geral que, para chamar a atenção, é conveniente os elevar da categoria de fator para a de armas (Contador,1995). São eles a tecnologia, o estoque reduzido e o pessoal capacitado, motivado e participativo. Todas as empresas para serem competitivas precisam, em maior ou menor grau, dependendo do campo de competição escolhido, operar com produtividade, qualidade no processo, tecnologia e estoques reduzidos e possuir pessoal capacitado e participativo. Outras armas, obviamente, são necessárias, mas estas cinco são as mais gerais porque atuam diretamente sobre o custo. No caso da cadeia avícola, não existe estoque por se tratar de animais vivos com custo elevado de alimentação, e nem estoque de animais mortos pelo elevado custo de conservação pós-morte (CANEVER,1997).

O custo é importante não só para as empresas que pretendem competir em preço, mas também para as que concorrem em um dos campos da diferenciação, pois, como afirma Porter (1990), uma empresa diferenciada deve possuir paridade ou proximidade de custos em relação a seus concorrentes para não perder a vantagem adquirida.

#### 2.2.2.1 Produtividade

Produtividade, uma das mais potentes armas da competição dos dias atuais, é medida em três níveis: operação, empresa e nação. No nível operação, produtividade é a relação entre a quantidade produzida e os recursos a ela aplicada; no da empresa, é a relação entre faturamento e os custos totais; e no da nação, a relação entre Produto Nacional ou Interno e a população (CONTADOR, 1995).

A redução de custos é o grande motivador da busca de maior produtividade,

tanto no nível da operação como no de toda a empresa. No entanto, há ainda outro motivo para justificar o empenho pela produtividade alta. Como bem observou Zaccarelli (1990), a análise das empresas bem-sucedidas, notadamente as japonesas, permite concluir que há forte correlação entre produtividade e outras vantagens competitivas, aqui denominadas armas. As empresas altamente produtivas têm alta qualidade no processo, recebem insumos de boa qualidade, trabalham com estoque reduzido, possuem rapidez na manufatura, desfrutam de flexibilidade para trocar de produtos, são ágeis para lançar novos produtos; ou seja, nelas há forte correlação entre produtividade e competitividade. Em outras palavras, a empresa só será competitiva em qualquer dos quinze campos da competição (CONTADOR, 1995) se possuir alta produtividade, mesmo que não seja muito clara a relação entre ela e o campo.

#### 2.2.2.2 Qualidade no Processo

Qualidade no processo é outra arma potente, sem a qual a empresa industrial dos dias correntes terá muitas dificuldades para sobreviver. Na evolução do conceito de qualidade ao longo do tempo é possível identificar quatro fases (VARGA, 1990):

- da reação: na qual a qualidade só evolui em função da reclamação do cliente;
- da correção: na qual a qualidade depende da inspeção orientada ao produto;
- da prevenção: na qual a ênfase é a qualidade no processo de fabricação;
- da melhoria contínua: na qual a ênfase é a tecnologia em qualidade.

Deming (1986) destruiu o conceito tradicional de *custo da qualidade*, demonstrando que o melhoramento contínuo da qualidade é a chave para o sucesso industrial. Mostrou a reação em cadeia, que é a essência do binômio Qualidade-

Produtividade: melhorando a qualidade, consegue-se diminuir os custos (devido a menos retrabalhos; menos erros; menores atrasos e obstáculos; e melhor uso do tempo-máquina e dos insumos), o que aumenta a produtividade. Daí conquistam-se mercados, pois a qualidade é melhor e o preço menor, mantém-se no negócio e amplia-se o mercado de trabalho. Na verdade, Deming adquiriu esse conceito durante o período em que trabalhou com Walter Shewhart, pioneiro da qualidade no processo de fabricação, inventor dos gráficos de controle estatístico de processo e autor do clássico *The economic control of quality of manufactured product* (Shewhart, 1931).

Qualidade no processo é a gênese do Controle da Qualidade Total - melhorar continuamente a qualidade do produto por meio do melhoramento contínuo da qualidade no processo. Hoje, esse conceito expandiu-se para toda a empresa e aplica-se às funções comerciais, administrativas, técnicas e principalmente à informação - é o Controle de Qualidade na Empresa Inteira.

Por qualidade no processo, dentro do conceito mais amplo, deve-se entender inclusive a otimização do processo, ou seja, não apenas a redução do nível de defeitos, mas também a busca de maior produtividade e maior rapidez. A Engenharia de Processo, antes de pensar em ampliações e novos equipamentos, deve procurar aumentar a qualidade, aumentar a produtividade, aumentar a rapidez e diminuir os desperdícios (CONTADOR, 1995).

### 2.2.2.3 Tecnologias

Tecnologias são das mais diversas espécies: tecnologia de materiais, de produto, de processo, de máquinas operadoras, de protótipo, de embalagem, de sistemas de informação, de treinamento de pessoal, de transporte, de movimentação e armazenamento de materiais, de manutenção, de marketing, de venda, de assistência técnica, de assessoramento tecnológico, etc. Segundo Porter (1985), a tecnologia desempenha um papel muito importante, alterando a estrutura do próprio ramo de negócio, criando novos ramos e até extinguindo a vantagem competitiva

adquirida por empresas fortes.

Além disso, segue ele, o desenvolvimento tecnológico que uma empresa realiza só será convertido em vantagem competitiva se: a) esse desenvolvimento conseguir reduzir o custo ou aumentar a diferenciação; b) a liderança tecnológica da empresa for sustentável; c) o pioneirismo tecnológico representar uma vantagem competitiva mesmo depois de desaparecer a liderança tecnológica; d) o desenvolvimento tecnológico aprimorar a estrutura geral do ramo de negócio, mesmo que seja copiado.

Segundo Contador (1995), especial atenção precisa ser dada à tecnologia da informação: não apenas sanar suas deficiências, mas também aperfeiçoar continuamente os sistemas de informação, tanto os internos como os externos, ligados aos mercados. As mudanças na tecnologia de informações, que já chegam a surpreender pela sua velocidade, serão cada vez mais rápidas e mais complexas. Os mercados tornam-se dia a dia mais exigentes e a empresa, para ter sucesso, precisa de novos modelos e de produtos diferenciados.

Convém observar que a tecnologia só estará efetivamente absorvida pela empresa quando estiver no piso-de-fábrica. Antes disso, ela é etérea, está na cabeça de pessoas ou no papel. Por esta razão, é fundamental para a empresa dispor de corpo técnico próprio e capacitado que conheça profundamente sua realidade interna, em termos de suas fraquezas, suas forças e suas potencialidades, e que tenha competência para transformar a tecnologia em realidade.

Contador (1995) afirma que o atual desafio tecnológico é tão importante que pode até determinar o encerramento das atividades fabris. Foi o que aconteceu no início de 1992 com a fábrica de motores diesel da Ford em São Bernardo do Campo, Estado de São Paulo. Montada havia seis anos, exportava mais de 80 % de sua produção para os Estados Unidos. No entanto, devido à legislação antipolvente norte-americana a vigorar em 1994, a fábrica do ABC paulista perdeu competitividade internacional. A Ford Motor Co., a fim de obter motores diesel para seus caminhões norte-americanos, preferiu se associar à Cummins Engine dos Estados Unidos que, sendo a maior produtora mundial independente de motores diesel, investe de 5 a 7 % de seu faturamento em pesquisas para superar as

barreiras impostas pela legislação antipolvente. Na medida em que a exportação do Brasil para os Estados Unidos foi inviabilizada, ficou sem sentido produzir só para o mercado interno e a fábrica de São Bernardo do Campo foi fechada, mesmo contra as pressões do governo e dos sindicatos.

#### 2.2.2.4 Pessoal Capacitado e Participativo

Os japoneses dizem que o importante é investir em qualidade e produtividade. Todavia, no fundo, o que eles fizeram foi investir em pessoas.

A empresa brasileira precisa não só de competência técnica, mas também de competência gerencial. Marcovitch (1991) afirma que as empresas que conseguem se manter competitivas nos mercados interno e externo têm em comum uma postura inovadora: são dirigidas por executivos de mentalidade expansionista e, principalmente, dispostos a correr riscos.

Há correlação positiva muito forte entre competitividade e formação escolar de pessoal. Holland (apud CONTADOR, 1995) afirma que os empresários precisam cuidar melhor do seu pessoal, imitando ou inspirando-se, por exemplo, no modelo bem-sucedido japonês, que introduziu o conceito da empresa grande família, atuando de forma unida e responsável. Afirma também que quem entende de negócios sabe que o maior ativo de uma empresa é o seu pessoal trabalhando de forma motivada e unida.

### 2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

Ainda que pesquisando basicamente na área de estratégia empresarial, Porter (1990) parte dos textos clássicos de Organização Industrial. Seu trabalho menciona as grandes contribuições da organização industrial (Paradigma Estrutura-Condução-Desempenho, Teoria dos Oligopólios, Teoria dos Jogos) para a

administração estratégica das empresas. O autor trabalha a questão das vantagens competitivas no nível da firma, da indústria e nação.

No nível da firma, as bases da análise porteriana são as duas estratégias genéricas de obtenção de vantagem competitiva: liderança em custos (aproveitamento de economias de escala, curva de experiência, controle de custos fixos, etc.) e diferenciação (qualidade percebida pelos consumidores, uso de marcas e outras barreiras à entrada, etc.).

Para explicar o sucesso competitivo da firma, Porter (1991) desenvolveu uma teoria de estratégia a qual liga a circunstância do meio e a ação da firma à produção. Em nível geral, o sucesso da firma é uma função de duas áreas: a atratividade na qual a firma compete e sua relativa posição no setor. A lucratividade da firma pode ser decomposta em um efeito do setor e um efeito do posicionamento. Em algumas firmas, o sucesso vem completamente do setor no qual ela compete, onde a maioria dos rivais tem sucesso também.

Mantendo constante a estrutura do setor, uma empresa de sucesso é aquela que tem uma posição atrativa, relativa no setor. Uma posição atrativa é um produto e não a causa. A pergunta que vem é por que ou como esta posição atrativa é alcançada? A resposta, segundo o autor, deve ser que a firma possui uma sustentável vantagem competitiva vis-à-vis com seus rivais. Para entender vantagem competitiva deve-se decompô-la em dois tipos básicos (já citados): baixo custo em relação aos rivais ou habilidade de diferenciação para comandar um extrapreço que exceda este extracusto, ou as duas coisas juntas.

Segundo Porter (1990), as empresas conseguem vantagens competitivas através de atos de inovações. Suas abordagens de inovações são no sentido amplo, incluindo novas tecnologias e novos processos de fabricação. Inovação pode ser manifestada em desenho de novos produtos, uma nova abordagem de marketing ou em uma nova maneira de conduzir treinamento. Muitas vezes, a inovação envolve idéias já existentes, mas que ninguém perseguiu insistentemente. Algumas inovações criam vantagem competitiva ao perceber uma oportunidade em um novo mercado ou servindo a um segmento de mercado ignorado pelas demais empresas.

Vantagem competitiva não pode ser examinada independentemente do

escopo competitivo. Escopo envolve um número de dimensões, incluindo classificação de produtos e segmentos de compradores para servir, localização geográfica na qual a firma compete, seu grau de integração vertical e a extensão de negócios relacionados no qual a firma tem a coordenação estratégica. Vantagem competitiva é alcançada com algum escopo, e a escolha do escopo é o centro da estratégia. Este princípio deixa claro que a essência da estratégia é escolha (PORTER, 1991).

O pensamento estratégico em uma empresa é uma nova e poderosa fonte de vantagem competitiva (LIEDTKA, 1998). Segundo a autora, a completa perspectiva do sistema pela firma permite o redesenho dos processos, aumentando a eficiência e eficácia. O propósito do foco permite mais determinação e menos distração do que os dos rivais. A habilidade de pensar no tempo melhora as decisões tomadas e sua velocidade de implantação. A capacidade da firma na geração e testes de hipóteses incorpora pensamento criativo e crítico no processo.

Oportunismo inteligente torna a empresa mais responsiva para as oportunidades locais. Juntando todos os elementos citados acima, cria-se uma capacidade para o pensamento estratégico que embasa três fundamentais testes para a valiosa capacidade estratégica: (1) cria-se um valor superior para os clientes; (2) torna-se difícil imitação pelos concorrentes; (3) faz-se a firma mais adaptável para mudanças (LIEDTKA, 1998).

No nível da indústria, Porter destaca cinco forças competitivas responsáveis pela atratividade estrutural de longo prazo de cada segmento de mercado. A estrutura do setor é parcialmente exógena e parcialmente sujeita a ser influenciada pelas ações da firma. As cinco forças são: intensidade da rivalidade, ameaças de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação com compradores e poder de negociação com fornecedores, conforme mostra figura 1.

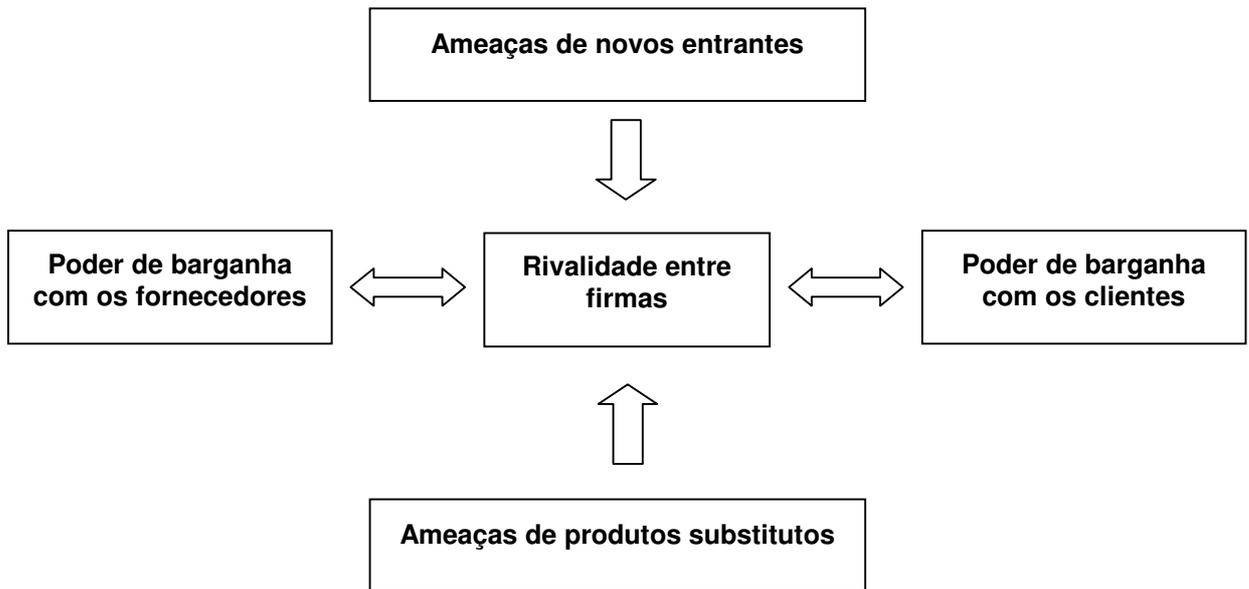


Figura 1 – As cinco forças competitivas que determinam a competição na indústria

Fonte: PORTER, M.E.. *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business School. Mai. 1990.

A competitividade em nível das nações será comentado a seguir em determinantes da vantagem competitiva nacional.

A maneira mais simples de entrar em um mercado estrangeiro é através da exportação. A exportação, segundo Kotler (1995), pode ser indireta ou direta. Na primeira maneira, a empresa atua de forma passiva, exportando o excedente via intermediários. Na segunda maneira, a empresa atua de forma ativa com intuito de ampliar suas exportações para atender clientes de forma constante. Neste caso, a empresa pode controlar as exportações, criando um departamento ou divisão de exportação que execute as atividades de exportação, ou criar filiais de vendas em outros países que realizem as vendas, distribuição e, às vezes, a promoção.

Kotler (1995) sugere que os possíveis mercados internacionais devem ser considerados segundo vários fatores, inclusive o tamanho e crescimento do mercado, o custo de negócios, a vantagem competitiva e o nível de risco. A meta é determinar o potencial de cada mercado, usando indicadores (estudar e avaliá-los a fundo) como os que são apresentados na tabela 1 a seguir.

Tabela 1. Indicadores do potencial de mercado.

<b>1.Características demográficas</b>	<b>4.Fatores tecnológicos</b>
Tamanho da população	Nível de capacidade tecnológica
Índice de crescimento populacional	Tecnologia de produção existente
Nível de urbanização	Tecnologia de consumo existente
Densidade populacional	Níveis de educação
Estrutura etária e composição da população	
<b>2.Características Geográficas</b>	<b>5. Fatores socioculturais</b>
Área do país	Valores dominantes
Características topográficas	Padrões de estilo de vida
Condições climáticas	Grupos étnicos
<b>3. Fatores Econômicos</b>	Fragmentação lingüística
<b>Produto interno bruto – PIB</b>	<b>6. Metas e Planos Nacionais</b>
<b>Distribuição de renda</b>	<b>Prioridades industriais</b>
<b>Taxa de crescimento do PIB</b>	<b>Planos de invest. em infra-estrutura</b>
<b>Proporção de investimento em relação ao PIB</b>	

Fonte: KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. University of North Carolina, 7ª edição, 1995.

Informação tem um grande papel no processo de inovação e aperfeiçoamento, informação que não está disponível para os competidores ou que eles não a procuram. Às vezes, vem de um simples investimento em pesquisa e desenvolvimento ou pesquisa de mercado (PORTER, 1990).

## 2.4 DETERMINANTES DA VANTAGEM COMPETITIVA NACIONAL

As maneiras pelas quais as empresas podem criar e manter vantagem competitiva nas indústrias globais proporcionam a base necessária para o entendimento do papel da nação-sede neste processo. Porter (1990) afirma que este papel está longe de ser simples. Na busca de uma nova maneira de compreender a vantagem nacional, o autor partiu de várias premissas.

Primeiro, a natureza da competição e as fontes da vantagem competitiva diferem muito entre indústrias e, até mesmo, entre segmentos da mesma indústria. Deve-se levar em conta as diferentes fontes de vantagem competitiva em diferentes indústrias, em lugar de depender de uma única e ampla fonte, como custos da mão-de-obra ou economias de escala. Como os produtos são diferenciados em muitas indústrias, deve-se explicar por que as empresas de certos países são mais capazes de diferenciar do que outras e não se deve concentrar, apenas, nas diferenças de custos.

Segundo, os competidores globais desempenham, com freqüência, certas atividades na cadeia de valores fora de seu país-sede. A globalização da competição não nega o papel da nação-sede na vantagem competitiva, mas muda seu caráter. Significa que a tarefa não é explicar por que uma empresa operando exclusivamente no país tem êxito internacional, mas por que o país é uma base nacional mais ou menos desejável para competir numa indústria. A base nacional é o lugar onde a estratégia é fixada, o desenvolvimento do produto básico e do processo é feito e onde estão as capacidades essenciais e de produtividade. A base nacional é a plataforma de uma estratégia global na indústria na qual vantagens oriundas do país sede são complementadas pelas vantagens provenientes de uma posição integrada, mundial.

Terceiro, as empresas conseguem e mantêm vantagem competitiva na competição internacional por meio de melhoria, da inovação e do aperfeiçoamento. A inovação, como descrevem-se antes, inclui tanto a tecnologia como os métodos, abrangendo novos produtos, novos métodos de produção e novas maneiras de comercializar, identificação de novos grupos de clientes, etc. As inovações que levam à vantagem competitiva envolvem uma acumulação de pequenos passos e esforço prolongado, bem como descobertas dramáticas.

Finalmente, as empresas que obtêm vantagem competitiva numa indústria são com freqüência aquelas que não só identificam a necessidade de um novo mercado ou o potencial de uma tecnologia nova, como também agem cedo e mais agressivamente para explorá-la.

No nível das nações, Porter afirma que a vantagem competitiva é criada

quando um grande número de empresas desenvolve vantagens sustentadas e gera suficiente lucro para financiar os setores público e privado em suas respectivas funções. O autor salienta que não é possível falar em competitividade de nações, sendo que o que deve ser entendido são os determinantes e a taxa de crescimento da produtividade, enfocando não a economia como um todo, mas sim setores específicos da mesma e seus agentes.

Por que um país obtém êxito internacional numa determinada indústria? Segundo Porter (1990), a resposta está em quatro amplos atributos que modelam o ambiente no qual as empresas competem e que promovem (ou impedem) a criação da vantagem competitiva e constituem o que ele chama de "Modelo Diamante" (figura 2): 1 fatores de produção; 2 condições da demanda; 3 indústrias afins e de suporte; 4 estratégias, estrutura e rivalidade das empresas. Outras duas variáveis (políticas públicas e o acaso) cumprem papel coadjuvante no Modelo de Porter.

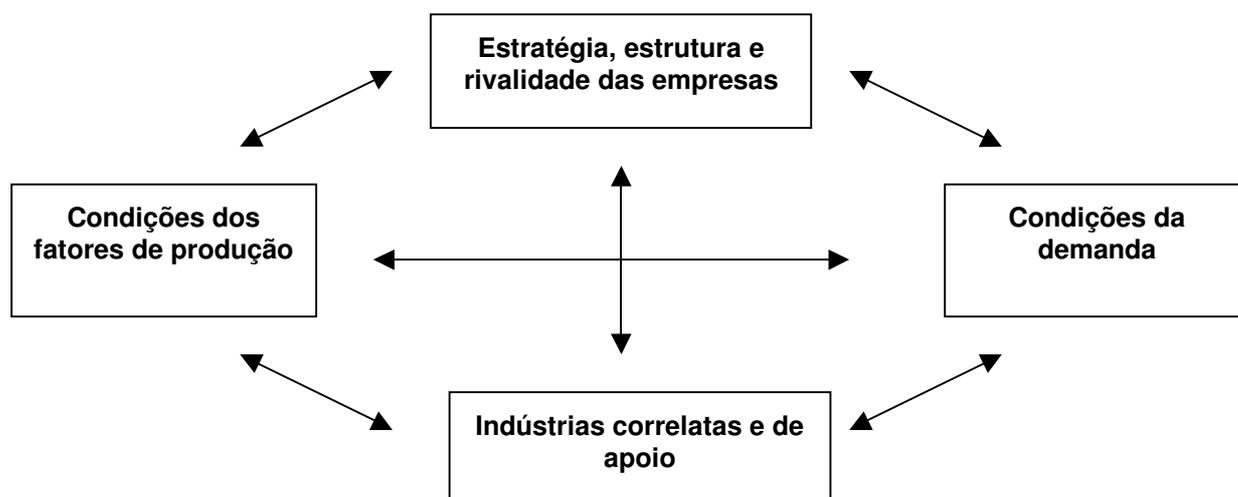


Figura 2 – Determinantes da Vantagem Nacional

Fonte: PORTER, M.E.. *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business School. Mai. 1990.

### 2.4.1 Condições dos fatores de produção

De acordo com a teoria econômica, fatores de produção – trabalho, terra, recursos naturais, capital, infra-estrutura – irão determinar o fluxo do comércio. Esta doutrina baseada em Adam Smith e David Ricardo é incompleta e equivocada, de acordo com Porter (1990).

Os principais fatores de produção são aqueles que envolvem sustentado e pesado investimento e são especializados. Para manter vantagem competitiva, os fatores devem ser altamente especializados para a necessidade particular de uma indústria. Estes fatores são mais escassos, mais difíceis para competidores estrangeiros imitarem e requerem sustentado investimento para serem criados.

#### 2.4.1.1 Dotações dos Fatores

Os fatores podem ser agrupados em várias categorias amplas:

- *Recursos humanos*: a quantidade, capacidade e custos do pessoal (inclusive de direção) levando-se em conta as horas normais de trabalho e a ética do trabalho;
- *Recursos físicos*: a abundância, qualidade, acessibilidade e custo da terra, água, minérios ou madeiras, fontes de energia elétrica, pesqueiros e outras características físicas do país. As condições climáticas podem ser vistas como parte dos recursos físicos do país bem como a sua localização e tamanho geográfico. A localização, relativamente a outros países que são fornecedores ou mercados, afeta os custos de transporte e a facilidade de intercâmbio cultural e comercial;
- *Recursos de conhecimentos*: o estoque que o país tem de conhecimentos

científicos, técnicos e de mercado, relativo a bens e serviços. Os recursos de conhecimentos estão nas universidades, institutos governamentais e particulares de pesquisas, órgãos estatísticos governamentais, bibliografia de comércio e científica, relatórios de bancos de dados sobre pesquisas de mercado, associações comerciais, entre outras fontes;

- *Recursos de Capital*: o total e o custo de capital disponível para o financiamento da indústria. O capital não é homogêneo e adquire várias formas, como dívidas sem garantias, dívidas com garantias, patrimônio líquido, capital de risco;
- *Infra-estrutura*: o tipo, qualidade e valor de uso da infra-estrutura disponível que afeta a competição, inclusive o sistema de transportes, o sistema de comunicações, os correios e a entrega de encomendas postais, pagamentos ou transferência de fundos, assistência médica, e assim por diante. A infra-estrutura inclui, também, coisas como o estoque de casas e as instituições culturais, que afetam a qualidade de vida e os atrativos de um país, como lugar onde viver e trabalhar.

Mas o papel da dotação dos fatores de produção é mais complicado. A vantagem competitiva advinda desses fatores depende da eficiência e efetividade com que são distribuídos. A simples disponibilidade dos fatores de produção não basta para explicar o sucesso competitivo. A moderna empresa global pode abastecer-se de fatores de outros países, comprando deles ou localizando neles as atividades. Outros determinantes no "diamante" serão necessários para explicar onde a vantagem de fatores se traduz em sucesso internacional, porque determinam a maneira pela qual os fatores são empregados.

Uma observação final é que os recursos humanos, os conhecimentos e os fatores de capital podem ser móveis entre países. Pessoas especializadas movimentam-se entre países, bem como o conhecimento científico e técnico. Essa mobilidade vem sendo fortalecida pela maior comunicação e mais fácil movimentação internacional. A disponibilidade de fatores num país não é vantagem se esses fatores deixam o país. Outros determinantes serão necessários para

explicar para quais nações os fatores móveis são atraídos e onde podem ser usados da maneira mais produtiva.

#### 2.4.1.2 Hierarquias entre Fatores

Para compreender o papel duradouro dos fatores na vantagem competitiva é cada vez mais necessário discriminar entre os tipos de fatores. Duas distinções particularmente importantes se destacam. A primeira é entre os fatores básicos e os adiantados. Os fatores básicos incluem recursos naturais, clima, localização, mão-de-obra não-especializada e semi-especializada, dívida de capital. Os fatores adiantados incluem a moderna infra-estrutura de comunicação de dados digital, pessoal altamente educado, como engenheiros e cientistas da computação diplomados e institutos universitários de pesquisas em disciplinas sofisticadas.

Poucos fatores de produção são realmente herdados por um país. A maioria deles deve ser desenvolvida com o tempo, por meio de investimento, e as proporções e as dificuldades do investimento necessário variam dramaticamente. A distinção entre fatores básicos e adiantados, embora inevitavelmente uma questão de grau, busca captar essas distinções. Os fatores básicos são herdados passivamente, sua criação exige um investimento privado e social modesto e não sofisticado, relativamente. Em proporções cada vez maiores, esses fatores não são importantes para a vantagem competitiva nacional, ou a vantagem que proporcionam às empresas de um país é insustentável.

A segunda distinção importante entre os fatores de produção é a sua especificidade. Fatores generalizados incluem sistema de rodovias, oferta de dívida de capital ou reserva de empregados bem motivados e com educação superior. Eles podem ser usados em numerosas indústrias. Fatores especializados envolvem pessoal de especializações específicas, infra-estrutura com determinadas propriedades, bases de conhecimento em certos campos e outros fatores relevantes para um número limitado de indústrias e, até mesmo, para uma única indústria.

### 2.4.1.3 Criação de Fatores

Outra importante distinção entre fatores é se são herdados pelo país, como acontece com os recursos naturais ou a localização, ou se foram criados. Aqueles fatores mais importantes para obter uma vantagem competitiva superior e mais sustentável, os mais especializados, são criados.

Os países têm êxito em indústrias nas quais são particularmente bons na criação de fatores e, o mais importante, no aperfeiçoamento desses fatores imprescindíveis. Além disso, um papel do setor privado na criação de fatores é necessário para alcançar a vantagem de fatores, na maioria das indústrias. Os fatores adiantados e especializados são os mais importantes para a vantagem competitiva, e as empresas são as que têm mais condições de saber quais deles são necessários à competição em suas indústrias.

### 2.4.1.4 Desvantagens Seletivas de Fatores

A vantagem competitiva pode advir da desvantagem em certos fatores. Numa estreita concepção da competição internacional, a vantagem competitiva resulta da abundância de fatores e da desvantagem de fatores que não podem ser superados porque a tecnologia é considerada estacionária. Na competição real, porém, a abundância de um fator ou o seu baixo custo pode levar à sua utilização insuficiente. Em contraste, as desvantagens em fatores básicos, como escassez de mão-de-obra, falta interna de matérias-primas ou um clima adverso, criam pressões em favor da inovação. O que representa uma desvantagem numa concepção mais estreita da competição pode tornar-se vantagem numa visão mais dinâmica.

## 2.4.2 Condições da Demanda

O segundo determinante amplo da vantagem competitiva nacional numa indústria é a demanda interna de produto ou de serviço dessa indústria. Embora a demanda interna, pela sua influência nas economias de escala, possa promover a eficiência estática, sua influência muito mais importante é dinâmica. Ela determina o rumo e o caráter da melhoria e inovação pelas empresas do país.

Porter (1990) destaca três atributos gerais da demanda interna que são significativos: a composição (ou natureza das necessidades do comprador), o tamanho e padrão de crescimento e os mecanismos pelos quais a preferência interna é transmitida aos mercados estrangeiros. A significação das duas últimas depende da primeira. A qualidade da demanda interna é mais importante do que a quantidade para a determinação da vantagem competitiva.

### 2.4.2.1 Composição da Demanda Interna

A influência mais importante da demanda interna sobre a vantagem competitiva se faz através da combinação e do caráter das necessidades do comprador interno. A composição da demanda interna determina a maneira pela qual as empresas percebem, interpretam e reagem às necessidades do comprador. Os países ganham vantagem se os compradores internos pressionam as empresas locais a inovar mais depressa e a obter vantagens competitivas mais sofisticadas, em comparação aos rivais estrangeiros.

Poderia parecer que a demanda interna se tornaria menos significativa pela globalização da competição, mas isso não acontece. O mercado interno tem, geralmente, impacto desproporcional sobre a capacidade de a empresa perceber e interpretar as necessidades do comprador, por várias razões. A primeira é,

simplesmente, atenção. A atenção às necessidades mais próximas é mais sensível; a compreensão destas necessidades, menos onerosa.

As equipes de desenvolvimento de produtos bem como os diretores que aprovam os lançamentos estão situados, com raras exceções, no mercado interno. O orgulho e o ego também focalizam a atenção no atendimento das necessidades do mercado interno. Finalmente, pressões dos compradores para a melhoria dos produtos são sentidas mais intensamente no mercado interno, onde a proximidade e as afinidades culturais tornam mais claras as comunicações.

#### 2.4.2.2 Tamanho da Demanda e Padrões de Crescimento

Um mercado interno de grandes proporções pode levar à vantagem competitiva em indústrias nas quais há economias de escala ou aprendizado, ao estimular as empresas do país a investir agressivamente em grandes instalações, desenvolvimento da tecnologia e melhoramentos produtivos.

A demanda interna pode ser considerada como mais certa e mais fácil de ser prevista, ao passo que a demanda externa é considerada como ainda mais incerta mesmo que as empresas acreditem que têm a capacidade de atendê-la. O tamanho do mercado interno é mais importante para a vantagem competitiva nacional em certos tipos de indústria (ou segmentos), notadamente as que têm pesada exigência de pesquisa e desenvolvimento, substanciais economias de escala na produção, grandes saltos na geração de tecnologia ou altos níveis de incerteza. Nessas indústrias, a proximidade de uma grande demanda interna é particularmente confortável ao serem tomadas as decisões de investimento.

A taxa de crescimento da demanda interna pode ser tão importante para a vantagem competitiva quanto seu tamanho absoluto. A taxa de investimento numa indústria é tanto (ou mais) função da rapidez com que o mercado interno está crescendo, quanto seu tamanho. O rápido crescimento interno leva as empresas de um país a adotar tecnologias novas mais depressa, com menos receio de que tornem redundantes os investimentos existentes e a construir instalações grandes e

eficientes com a certeza de que serão utilizadas.

Nações ganham vantagem competitiva em setores onde a demanda doméstica mostra para as indústrias antecipadamente e com clareza as necessidades dos consumidores. O tamanho da demanda doméstica provou que é menos importante do que a característica da mesma demanda (PORTER, 1990).

### **2.4.3 Indústrias Correlatas e de Apoio**

O terceiro determinante da vantagem competitiva é a presença no país de indústrias de abastecimento ou indústria correlatas que sejam competitivas internacionalmente. Estas indústrias criam vantagens para as empresas a jusante de várias maneiras. Primeiro pela entrega de insumos a um efetivo custo de uma forma eficiente, antecipada, rápida e às vezes, de maneira preferencial. Segundo, as empresas fornecedoras podem evoluir mais rápido pelo contato próximo com o consumidor final, acelerando no processo de inovações e aperfeiçoamento.

A vantagem competitiva surge de estreitas relações de trabalho entre fornecedores de classe mundial e a indústria. Os fornecedores ajudam as empresas a ver novos métodos e oportunidades de aplicar tecnologia nova. As empresas têm acesso fácil à informação, às novas idéias e conhecimentos e às inovações do fornecedor. Além disso, têm a oportunidade de influenciar os esforços técnicos dos fornecedores, bem como de servir como local de testes para o trabalho de desenvolvimento de novos métodos e tecnologias. O intercâmbio de pesquisa e desenvolvimento e a solução conjunta dos problemas levam a resultados mais rápidos e mais eficientes. Os fornecedores também tendem a ser um canal para a transmissão de informações e inovações de firma para firma. Através desse processo, o ritmo de inovação dentro de toda a indústria nacional é acelerado. Todas essas vantagens são fortalecidas se os fornecedores estiverem localizados próximo das empresas, encurtando as linhas de comunicação.

Segundo Porter (1990), é preferível ter uma indústria competitiva interna do que recorrer a fornecedores estrangeiros, mesmo que eles sejam bem qualificados.

O mercado interno é muito visível aos fornecedores locais, o sucesso é uma questão de orgulho. A proximidade do pessoal administrativo e técnico, junto com as semelhanças culturais, tende a facilitar o fluxo livre e aberto de informações.

Os custos de transação são reduzidos. Sem a presença de instalações de pesquisa de um fornecedor no país, é improvável que os compradores tenham informações tão imediatas ou as mesmas oportunidades de desenvolvimento conjunto e outras formas de intercâmbio intenso. Os fornecedores estrangeiros são, também, menos desejáveis para toda a indústria nacional porque raramente geram a entrada de novos concorrentes na indústria.

As empresas de um país têm vantagem máxima quando os seus fornecedores são, também eles, competidores globais. Somente então disporão dos meios para melhor aperfeiçoar a sua própria vantagem, proporcionando com isso a tecnologia necessária aos seus clientes nacionalmente baseados. Os fornecedores internos com posições internacionais são também valiosas fontes de informação e conhecimentos. As pressões sobre fornecedores locais para que não atendam competidores estrangeiros é, em última análise, derrotista. Fornecedores "cativos", dependentes apenas de uma firma ou da indústria nacional, trarão menor estímulo à melhoria e aperfeiçoamento (PORTER, 1990).

Um país não precisa ter vantagem nacional em todas as indústrias fornecedoras para obter vantagem competitiva numa indústria. Insumos sem efeito significativo sobre a inovação ou o desempenho de produtos e processos de uma indústria podem ser conseguidos facilmente no exterior.

#### **2.4.4 Estratégia, Estrutura e Rivalidade de Empresas**

O quarto determinante amplo da vantagem competitiva nacional numa indústria é o contexto no qual as firmas são criadas, organizadas e administradas, assim como a natureza da rivalidade. As metas, estratégias e modos de organizar as empresas em indústrias variam muito entre países. A vantagem nacional resulta de um bom equilíbrio entre essas escolhas e as fontes de vantagem competitiva numa

determinada indústria. O padrão da rivalidade interna também tem papel profundo a desempenhar no processo de inovação e nas perspectivas finais do sucesso internacional.

A maneira pela qual as empresas são dirigidas e optam pela competição é afetada pelas circunstâncias nacionais. Embora nenhum país exiba uniformidade em todas as empresas, o contexto nacional cria tendências que são bastante fortes e prontamente percebidas por um observador.

Nenhum sistema administrativo é universalmente adequado. Os países terão a tendência de conseguir êxito nas indústrias onde as práticas administrativas e de organização preferidas pelo ambiente nacional são bem adequadas às fontes de vantagem competitiva da indústria (PORTER, 1990).

A presença de forte rivalidade local é uma poderosa e estimulante condição para que possa ser criada vantagem competitiva. Além disso, a rivalidade doméstica é uma constante pressão para criar aperfeiçoamento.

A rivalidade interna torna-se superior à rivalidade com os competidores estrangeiros quando a melhoria e a inovação, não a eficiência estática, são reconhecidas como ingredientes essenciais da vantagem competitiva numa indústria. Segundo Porter (1990), a rivalidade com empresas estrangeiras é diferente de rivalidade entre um grupo de competidores internos, essa, freqüentemente toma formas muito mais benéficas ao país do que aquela. Numa economia fechada, o monopólio é lucrativo. Na competição global, os monopólios ou cartéis perderão para empresas com ambientes mais competitivos.

Porter (1990) ressalta que a vigorosa competição local não só aguça as vantagens internas como também pressiona as empresas locais a vender no exterior, para crescer. Particularmente quando há economias de escala, os competidores nacionais forçam-se uns aos outros a olhar para fora, na busca de maior eficiência e mais alta lucratividade.

#### **2.4.5 O Papel do Acaso**

Os determinantes da vantagem nacional condicionam o ambiente da competição em determinadas indústrias. Nas histórias da maioria das indústrias de êxito, estudadas por Porter (1990), o acaso também atuou. Alguns exemplos particularmente importantes de influência sobre a vantagem competitiva são os seguintes: atos de pura invenção; saltos tecnológicos; forte alteração nos custos dos insumos; modificações significativas nos mercados financeiros mundiais; surtos de demanda mundial ou regional; decisões políticas de governos estrangeiros; guerras.

Os acontecimentos ocasionais são importantes porque criam interrupções que permitem mudanças na posição competitiva. Podem neutralizar as vantagens de competidores já estabelecidos e criam potencial para que as empresas novas do país possam suplantá-las e atingir a vantagem competitiva em conseqüência de novas e diferentes condições. Porter (1990) afirma que o espírito empresarial e a invenção não são aleatórios, atribuir um papel ao acaso não significa que o sucesso na indústria seja totalmente imprevisível.

Os determinantes desempenham um papel importante na localização de onde a invenção e o espírito empresarial têm mais probabilidade de surgir, numa determinada indústria. As condições da demanda indicam melhor as necessidades em certos países do que em outros.

#### **2.4.6 O Papel do Governo**

Tendo descrito os determinantes da vantagem competitiva nacional, uma variável final é o papel do governo. O governo é tratado com destaque nos estudos sobre a competitividade internacional. É uma tentação fazer do governo o quinto determinante. Mas isso não seria correto, nem mais útil para compreender o seu

papel na competição internacional. O papel real do governo na vantagem competitiva está em influenciar os quatro determinantes.

A política governamental falhará se continuar sendo a única fonte de vantagem competitiva nacional. As políticas bem-sucedidas funcionam nas indústrias onde os determinantes subjacentes da vantagem nacional estão presentes e o governo os reforça. O governo, ao que parece, pode apressar ou aumentar as probabilidades de obter vantagem competitiva (e vice-versa), mas falta-lhe o poder de criar a própria vantagem.

### **3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS**

Diante dos objetivos propostos, realiza-se um estudo de caso múltiplo de caráter exploratório qualitativo. O estudo exploratório tem a função de aprofundar os conhecimentos e caracterizar a cadeia avícola brasileira. A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva (MATTAR, 1993).

Yin (2001) considera que o "estudo de caso" deve ser utilizado quando se procura responder "como" e "por quê"; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos; e quando o foco se encontra em fenômenos inseridos em algum contexto da vida real. De acordo com o autor, as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes principais: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes.

Para alguns estudos, os registros podem ser tão importantes que acabam se transformando no objeto de uma ampla restauração e análise. Quando se julga que as provas de arquivos sejam importantes, o pesquisador deve tomar cuidado ao averiguar sob quais condições elas foram produzida e quais seus graus de precisão. Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas.

Além da escolha das fontes, segundo Yin (2001), alguns princípios predominantes são importantes para o trabalho de coleta de dados na realização do estudo de caso, tais como:

- Várias fontes de evidências, isto é, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas;

- Um banco de dados para o estudo de caso, ou seja, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final de estudo de caso;
- Um encadeamento de evidências e ligações explícitas entre questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

### 3.1 ETAPAS DA PESQUISA

O diretor comercial da empresa Doux-Frangosul (terceira maior exportadora de frango brasileira) foi entrevistado pessoalmente no dia 4 de fevereiro de 2003, na planta frigorífica de Montenegro. A entrevista teve o objetivo tanto de coletar o máximo de informações como de aperfeiçoar/ajustar um questionário mais focalizado no problema da pesquisa, para ser aplicado nas três entrevistas subseqüentes.

Após a primeira entrevista, detectaram-se as lacunas/fragilidades que apresenta o referencial teórico de Contador (1995) e identificou-se a necessidade de outra abordagem que pudesse complementar a de Contador e pudesse dar mais abrangência e capacidade de aprendizado sobre o fenômeno estudado. O modelo do diamante idealizado por Porter (1990) foi escolhido para a coleta de dados e análises dos resultados, pois caracteriza o ambiente da empresa e suas relações a montante (fornecedores) e a jusante (clientes), além de abordar as estratégias da firma e indústrias relacionadas.

Diante dos objetivos propostos, do referencial teórico (modelo de diamante) de Porter (1990), dos resultados da primeira entrevista, elaborou-se um questionário para ser utilizado nas entrevistas subseqüentes. A seguir o questionário.

## QUESTIONÁRIO

### *Condições dos Fatores de Produção*

- 1 – Quais foram os principais fatores que ajudaram a agroindústria avícola brasileira na ampliação do mercado externo, nos últimos dez anos? Explique.
- 2 – Como foi a evolução desses fatores?
- 3 – Quais foram as principais dificuldades?
- 4 – Quais foram as principais vantagens competitivas?

### *Condições da Demanda*

- 5 – Quais foram as principais exigências da demanda?
- 6 – Como a exigência desta demanda evoluiu, nos últimos dez anos?
- 7 – Como a indústria de suporte atuou ou evoluiu para atender à demanda?
- 8 – Como os fornecedores se ajustaram para atender a esta demanda?
- 9 – Demanda Interna de produção de empanados e outros: O que levou a empresa a entrar neste nicho?
- 10 – Qual é a participação deste segmento em R\$?
- 11 – Quais são as perspectivas futuras?
- 12 – Mercado do frango inteiro: exigência de qualidade?
- 13 – Mercado de frango em parte: exigência de qualidade? Como evoluiu  
Flexibilidade de atender às demandas do mercado externo?

### *Estratégia da Firma, Estrutura e Rivalidade*

- 14 – Quais foram as estratégias das empresas para conquistar e aumentar este mercado?
- 15 – Como foi a coordenação na cadeia (a montante das indústrias exportadoras) das mudanças exigidas pela demanda?
- 16 – O que pode ser melhorado para manter ou ampliar o mercado? Como?
- 17 – Quais são os pontos fortes dos concorrentes externos?
- 18 – Quais são os pontos fracos dos concorrentes externos?
- 19 – A empresa investe em tecnologia para ter e/ou ampliar vantagens competitivas? Quanto e em quais setores?
- 20 – Quais são as ameaças no mercado nacional?
- 21 – Quais são as ameaças no cenário internacional?
- 22 – Quais são as ameaças de produtos substitutos das cadeias da carne?
- 23 – Quais são os novos desafios para manter e não perder mercados?

### *Indústria Relacionadas e Fornecedores*

- 24 – Como é a relação com os fornecedores e indústrias relacionadas?
- 25 – Quais foram as dificuldades para as indústrias relacionadas e fornecedores atender à evolução das exigências dos clientes externos?

### *Geral*

- 26 – Comentários e sugestões sobre o tema.

### **3.1.2 Realização das Entrevistas e Coleta de Dados**

As pessoas selecionadas para a realização deste trabalho foram executivos de empresas exportadoras de carne de frango, executivo da associação das empresas exportadoras de frango e um professor da UFRGS que ocupa cargo executivo da Nutron Alimentos, um reconhecido especialista da área. Muitas empresas não deram oportunidade para realizar este projeto, alegando falta de tempo, sigilo das informações como política da empresa, indicando, para tanto, a Associação Brasileira de Produtores e Exportadores de Frango (ABEF). Esta Associação foi sempre muito solícita tanto no envio de material como na disponibilidade de responder ao questionário.

Devido às distâncias e à dificuldade de agendar entrevistas, foram enviados questionários em abril e maio de 2003, via e-mail, sobre o assunto a ser estudado. As pessoas entrevistadas foram: o diretor de comércio internacional da Sadia (empresa líder em exportação de carne de frango); o diretor executivo da Associação Brasileira de Exportadores de Frango – ABEF – um professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. O retorno destes questionários foi em junho e julho do mesmo ano.

Os dados primários e secundários foram coletados de entrevistas, já os dados secundários vieram por meio de pesquisa em dissertações, teses, livros, relatórios do governo e das associações de classe. Na análise dos dados e resultados, foi elaborado um quadro resumido dos resultados obtidos, onde se pode comparar a visão dos entrevistados.

## **3.2 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS**

A análise dos dados e descrição dos resultados é feita de acordo com o

modelo de diamante do Porter (1990), organizado em uma figura para cada atributo, onde será colocada a idéia principal (de forma resumida) de quais fatores contribuíram para o avanço das exportações na década de 1990 para cada atributo/variáveis do modelo, conforme mostra figura 3 a seguir. Em seguida, faz-se uma análise discutindo sobre estes fatores mencionados e cruzando informações com dados secundários coletados.

<b>Atributos/Entrevistado</b>	<b>Doux-Frangosul</b>	<b>Sadia</b>	<b>ABEF</b>	<b>Especialista</b>
Fatores de Produção				
Demanda				
Estratégia, Estrutura e Rivalidade				
Empresas de Apoio e Correlatas				

Figura 3 – Análise dos resultados

Fonte: Dados da pesquisa.

## **4 CARACTERIZAÇÃO DA AVICULTURA BRASILEIRA**

Neste capítulo, apresenta-se um histórico da avicultura brasileira com base em dados secundários (principalmente) e primários. Abordam-se brevemente a evolução da avicultura, seus principais aspectos, consumo, produção, produtividade do setor, os principais estados produtores e exportadores, assim como suas participações percentuais. Também discorre-se sobre o sistema de integração que está muito ligado ao histórico e sucesso da avicultura brasileira e comenta-se sobre a inserção do Brasil no mercado internacional.

### **4.1 HISTÓRICO**

A partir dos anos 40, surgiram os primeiros abatedouros avícolas em São Paulo e Rio de Janeiro em decorrência da escassez da carne bovina. As principais empresas estabelecidas no setor eram pequenas, familiares, em geral dedicadas a uma única atividade e destinavam seus produtos para o mercado local ou regional. A Região Sudeste, incluindo também o estado de Minas Gerais, constituía a região avícola mais importante até o início da década de 1960 (DALLA COSTA, 1998). As empresas que atuavam nesse setor dedicavam-se somente a uma das etapas da produção, ou seja, havia empresas especializadas na produção de matrizes, na produção de ração, no abate de frango, além de produtores artesanais de pequeno porte (fundo de quintal).

A moderna indústria do frango surgiu durante a década de 1970, na Região Sul do país, onde foram instalados grandes abatedouros num mercado caracterizado pelo domínio de grandes e poucas empresas líderes, ao lado de um elevado número de pequenas e médias empresas abatedouras, sendo muitas

destas clandestinas (FARINA, 1995). Nessa região, a experiência foi diferente da ocorrida na região Sudeste, pois os grandes abatedouros surgiram a partir do interesse de empresas de outros setores que resolveram diversificar suas atividades com a avicultura e adotaram o controle das principais etapas do processo produtivo. A Sadia foi a primeira empresa a consolidar a industrialização avícola com a integração vertical da produção, seguida pela Perdigão, Chapecó e Ceval (antiga Seara), Avipal, Frangosul e demais empresas do setor.

Dessa maneira, nas décadas de 1960 e 1970, quando um novo mercado urbano exigiu um maior volume de produção de frango, ocorreram dois fenômenos paralelos. De um lado, o surgimento de um grande número de empresas avícolas na Região Sudeste, especializadas numa única etapa do processo de produção e voltadas para atender o mercado local e o regional. Do outro lado, as empresas sulinas que já atuavam na produção de suínos e diversificaram suas atividades através da produção avícola por meio de um sistema de integração vertical.

Outro fator indutor de modernização da avicultura foi a política agrícola implantada na época, cujo objetivo era subsidiar os agricultores por meio de crédito rural destinado à instalação de frigoríficos e aviários (para a engorda de aves) e ao processo de integração com os produtores rurais (GOMES FILHA, 1999).

Após o período inicial de implantação, valendo-se de créditos públicos abundantes, ocorreu uma importante reorganização da estrutura da oferta nos anos 80. Na região Sudeste, particularmente nos estados de São Paulo e Minas Gerais, houve a inserção de novas firmas especializadas em frangos e desvinculadas das já existentes.

Já no Sul, ocorreu algo distinto: a expansão e a especialização ocorreram por meio de aquisição de empresas já existentes pelas líderes, ou através da abertura de filiais, ou ainda com a entrada de novas concorrentes já atuantes na produção de suínos. Nesse período, houve uma alteração da participação dos estados na produção avícola nacional, quando a participação relativa do estado paulista foi reduzida (que era o maior produtor nacional) e a da região sulina aumentou.

O crescimento da produção da carne de frango foi acompanhado pelo aumento do consumo per capita e também pela crescente importância do mercado

externo. Com custos menores, a produção cresceu a taxas elevadas, com um ritmo de 19 % ao ano no período 1969/78. Em 1977, o Brasil passou a contribuir com 3 % da produção mundial de aves, tornando-se o 8º produtor mundial (MELO, 2001).

Na primeira metade dos anos 1980, devido a uma recessão generalizada na economia brasileira, houve um baixo crescimento da produção de frango com a retração do mercado interno, mas as exportações permitiram compensar essa situação negativa.

Do início da década de 1990 até 1993 a produção teve um crescimento médio de 12 % ao ano, mas não foi um crescimento uniforme. Enquanto nos anos iniciais o incremento foi grande, dado que a avicultura se aproveitou de uma estrutura preexistente da suinocultura, se fortalecendo através de um processo de diversificação lucrativa, em período posterior precisou se reestruturar para manter seu padrão de competitividade.

O grande crescimento da produção e consumo de carne de frango no Brasil tem como um dos motivos o bom desempenho da atividade em relação aos produtos substitutos (carne bovina e suína), refletindo-se em queda no preço real da carne de frango e menor representatividade percentual sobre a renda da população. Mas não só a questão orçamentária da população influenciou este movimento de ascensão, o marketing usado pela cadeia avícola, ligando o produto à imagem de um alimento saudável e de qualidade, além do lançamento de produtos semi-elaborados de fácil preparo, também ajudaram nas vendas da carne de frango. A tabela 2 a seguir mostra a evolução do consumo de carnes no Brasil.

Tabela 2: Consumo de carnes no Brasil per capita

<b>ANO</b>	<b>FRANGO</b>	<b>BOVINOS</b>	<b>SUÍNOS</b>
<b>1986</b>	10,0	29,8	7,3
<b>1987</b>	12,4	26,0	8,0
<b>1988</b>	11,8	27,6	7,0
<b>1989</b>	12,4	33,8	6,6
<b>1990</b>	14,2	36,1	7,2
<b>1991</b>	15,7	38,0	7,6
<b>1992</b>	16,8	38,9	7,9
<b>1993</b>	18,1	37,0	8,3
<b>1994</b>	19,2	36,4	8,4
<b>1995</b>	23,3	39,3	9,2
<b>1996</b>	22,2	41,4	9,6
<b>1997</b>	24,0	39,0	9,3
<b>1998</b>	26,3	37,5	9,9
<b>1999</b>	29,1	35,6	10,7
<b>2000</b>	29,9	36,5	10,9
<b>2001</b>	31,8	37,2	11,3
<b>2002</b>	33,3	35,8	11,1

Fonte: IBGE/FNP/UBA.

Embora as exportações sejam muito importante para a avicultura, não se pode desconsiderar o crescimento do consumo interno que acompanhou o movimento percebido na esfera da produção, alcançando em fins da década de 1990, 29 kg/pessoa/ano.

Através da tabela 3, pode-se perceber a evolução da produção nacional no período 1989-1999, com crescimento de cerca de 144 %. O crescimento médio anual foi de 11 % na década de 1990. Nos anos de 1992, 1994, 1996 e 1998 houve uma queda em relação a média, enquanto os anos de 1993, 1995 e 1999

apresentaram variação acima dessa mesma média, ficando com 15,26 %, 18,75 % e 22,8 %, respectivamente.

Tabela 3 – Evolução da produção nacional de carne de frango, 1989-1999

<b>ANOS</b>	<b>PRODUÇÃO (t)</b>	<b>VARIAÇÃO %</b>
<b>1980/89</b>	16.538.096	--
<b>1989</b>	2.055.287	--
<b>1990</b>	2.267.358	10,3
<b>1991</b>	2.521.911	11,23
<b>1992</b>	2.726.992	8,13
<b>1993</b>	3.142.998	15,26
<b>1994</b>	3.411.026	8,53
<b>1995</b>	4.050.449	18,75
<b>1996</b>	4.051.561	0,03
<b>1997</b>	4.460.925	9,18
<b>1998</b>	4.498.186	8,35
<b>1999</b>	5.526.044	22,85
<b>1990/99</b>	36.657.450	143,72

Fonte: ABEF on line

De 1994 em diante, com o advento do Plano Real, a estabilização monetária e a abertura econômica, passaram a coexistir fatores favoráveis e desfavoráveis à avicultura. Por um lado, a estabilização propiciou um aumento da renda real da população que passou a consumir mais, significando um aumento da demanda de carne de frango. Mas, em contrapartida, houve maior necessidade de reestruturação das empresas devido à livre entrada de produtos estrangeiros. Neste aspecto, as agroindústrias de maior escala e mais capitalizadas tiveram mais facilidade para se adaptar e enfrentar a concorrência numa nova realidade, permitindo que a avicultura brasileira fosse considerada como uma das mais avançadas do mundo.

O crescimento da produção foi possível devido aos avanços tecnológicos que foram amplamente absorvidos pela indústria avícola. Sendo assim, a genética propiciou ganhos de produtividade, assim como os novos conhecimentos em nutrição, novas técnicas de manejo e o desenvolvimento da esfera sanitária auxiliaram na redução da mortalidade do produto e do aproveitamento da carcaça. Melhorias nos índices zootécnicos, como aumento da eficiência de conversão alimentar, o ganho de peso mais rápido, a redução da idade de abate, associadas às economias de escala na esfera industrial contribuíram para esse crescimento.

A taxa de conversão alimentar passou de 2,25 (1960) para 1,80 em 2000, propiciando uma queda no consumo de ração de 20 %. A taxa de conversão alimentar indica a quantidade de ração que a ave deve consumir para engordar o equivalente a 1 kg. Assim quanto menor este índice melhor porque significa menor consumo de ração.

O peso médio aumentou de 1.500 gramas (1930) para 2.300 gramas/ave (2001), e a idade de abate diminuiu de 105 dias em 1930 para 42 dias em 2001, conforme mostra a tabela 4 a seguir.

Tabela 4: Evolução da Produtividade da Avicultura de corte de 1930 a 2001

<b>ANO</b>	<b>PESO FRANGO VIVO (g)</b>	<b>CONVERSÃO ALIMENTAR</b>	<b>IDADE DE ABATE (dias)</b>
<b>1930</b>	1.500	3,50	105
<b>1940</b>	1.550	3,00	98
<b>1950</b>	1.600	2,50	70
<b>1960</b>	1.600	2,25	56
<b>1970</b>	1.700	2,15	49
<b>1980</b>	1.800	2,05	49
<b>1984</b>	1.860	2,00	45
<b>1988</b>	1.940	2,00	45
<b>1994</b>	2.050	1,98	45
<b>1998</b>	2.150	1,95	45
<b>2000</b>	2.250	1,88	43
<b>2001</b>	2.300	1,85	42

Fonte: UBA – União Brasileira de Avicultura, 2001.

No Brasil, embora exista a tendência de algumas empresas do Sul do país de instalarem-se no Centro-Oeste e Nordeste, a participação na produção nacional dos estados do Sul e de São Paulo de 1990 a 2002 se alterou (tabela 5).

Santa Catarina e São Paulo foram os estados que diminuíram sua importância relativa; aquele devido aos déficits de cereais e pelas maiores distâncias dos centros consumidores, enquanto este, pela maior resistência da adoção do sistema integrado de produção e pelos regulares problemas de abastecimento de milho. No entanto, os estados do Paraná e do Rio Grande do Sul apresentaram uma elevação das suas participações.

Tabela 5 – Percentual de abate de frango dos principais estados brasileiros de 1990 – 2002

<b>ESTADO</b>	<b>1985</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
<b>PARANÁ</b>	14,57	13,70	13,97	18,64	19,48	20,8
<b>SANTA CATARINA</b>	23,54	19,56	15,37	18,38	18,64	19,0
<b>RIO GRANDE DO SUL</b>	10,46	12,03	13,32	15,60	15,90	16,1
<b>SÃO PAULO</b>	15,45	14,20	14,35	13,03	12,36	13,2
<b>TOTAL</b>	64,02	59,52	57,01	65,65	66,38	69,00
<b>OUTROS</b>	35,98	40,48	53,00	34,35	33,62	31,00

Fonte: UBA e ABEF 2002

Contudo, o perfil geográfico da avicultura brasileira de 1990 a 2002 não se modificou muito, principalmente, em virtude da relativa disponibilidade de grãos na Região Sul, facilidades de importação da Argentina, sistema integrado de produção predominante nessa Região e aspecto cultural da mão-de-obra. O percentual dos outros estados diminuiu, mas houve estado que aumentou muito sua participação, como, por exemplo, os estados de Mato Grosso do Sul e Goiás que, em 1990,

tinham uma participação de 0,5 e 1,9 % e passaram, em 2002 para 3,1 e 3,0, respectivamente. O sistema integrado de produção será comentado na seção seguinte.

## 4.2 SISTEMA DE INTEGRAÇÃO

As primeiras empresas a adotarem o sistema de integração vertical foram as instaladas no Sul do país, que passaram a utilizar um frango produzido de forma diferente e com tecnologia nova (frangos melhorados geneticamente). Além disso, esses frangos passaram a ser produzidos em larga escala e abatidos de maneira industrial, em um sistema baseado na moderna avicultura norte-americana. Essa produção integrada de frangos estabeleceu uma ruptura radical com o antigo sistema que até então era caracterizado pelo trabalho dos colonos com galinhas caipiras, criadas no terreiro e de raças crioulas, sem nenhuma tecnologia e destinadas ao próprio consumo, sendo eventualmente vendidas no caso de excedente (DALLA COSTA, 1998).

A Sadia foi a primeira empresa a adotar este sistema (já comentado), que já tinha *know-how* necessário para trabalhar com carnes por abater, para industrializar e comercializar suínos desde 1944. Esta empresa já possuía uma certa experiência, marca reconhecida e rede de distribuição nos principais mercados do país, o que facilitou o sucesso na diversificação de suas atividades com a avicultura. Embora estivesse começado com abatedouros rústicos e quase artesanais, logo este sistema foi substituído por equipamentos mais avançados.

O sistema de integração na avicultura reúne a maioria das atividades essenciais para a produção de aves, conforme mostra a figura 4, e aquelas que não estão integradas decorrem da falta de domínio tecnológico ou interesse econômico associado a riscos e investimentos elevados.

ATIVIDADES	FORMAS DE GERENCIAMENTO
Material Genético (Avós)	Importação
Aviários de Matrizes	Integração Vertical
Incubatórios (Pintos de 1 dia)	Integração Vertical/ Terceiros
Ração	Integração Vertical
Criação e Engorda do Pinto	Produtor Agrícola Integrado
Abatedouro	Integração Vertical
Cortes e Industrialização	Integração Vertical (anos 80)
Distribuição	Integração Vertical/Terceiros
Mercado	Interno e Externo

Figura 4 – Sistema Integrado na Avicultura Brasileira

Fonte: RIZZI, A T. *Mudanças Tecnológicas e Reestruturação da Indústria Agroalimentar: o Caso da Indústria de Frangos no Brasil*. 1993. 167 f. Tese Doutorado em Economia. Instituto de Economia/UNICAMP, Campinas.

A respeito do primeiro aspecto (importação do material genético), o desenvolvimento de linhagens de frango é uma atividade que requer, além de altos investimentos e riscos, o domínio da tecnologia, ou seja, a disponibilidade de raça pura para a realização da pesquisa. Neste caso, o Brasil não possui os genes das raças puras para a manipulação genética, mas isto não impediu que se realizasse pesquisa desta monta no país a partir dos genes das avós, que é uma linhagem posterior à dos bisavós. No entanto, os resultados não se comparam à rentabilidade a ao baixo custo proporcionados pelas linhagens estrangeiras, comercializadas mundialmente.

A atividade de engorda das aves, por demandar investimentos elevados associados a riscos, foi uma etapa transferida para a responsabilidade dos produtores rurais contratados. Estes têm a responsabilidade do fornecimento dos animais (aves prontas para o abate) para a indústria, esta relação é denominada de sistema integrado.

Esse contrato de integração corresponde a um relacionamento de dependência direta entre produção agropecuária e empresa integradora e diz respeito substancialmente à exclusividade na aquisição dos insumos por parte do produtor rural, ao padrão tecnológico e manejo a ser posto em prática sob orientação e assistência técnica da empresa e, fundamentalmente, à exclusividade e garantia da produção agropecuária por parte da empresa integradora.

Os produtores integrados, segundo Mello (2001), são escolhidos em função dos hectares de terra que possuem, de terem condições de obter crédito e de se situarem a uma distância relativamente pequena em relação à indústria, diminuindo os custos de transporte e permitindo maior facilidade de controle e fiscalização por parte do frigorífico, que pode evitar assim desvios de produção para além do esquema integrado.

A segunda exigência é a produção de milho; além de um plantio mínimo, o produtor deve ter tradição no trabalho agrícola como garantia de que não abandonará a agricultura após possuir as instalações avícolas, comprometendo, assim, a produção de milho, e deve ter reserva monetária para investimentos próprios.

O produtor entra na parceria com as instalações e os equipamentos da granja, e se responsabiliza por todas as despesas operacionais como mão-de-obra, energia elétrica, gás, cama de aviário e água. Sua remuneração principal é a participação no valor do lote de aves, que sofre uma variação em função do índice de eficiência obtido. A remuneração secundária advém da utilização de esterco e a possibilidade de retirar aves para o consumo próprio.

A assistência técnica e a capacitação do avicultor são elementos vitais no sucesso do sistema, uma vez que a remuneração é feita por um critério de eficiência. O indicador utilizado para medi-la é o FEED (fator europeu de eficiência da Produção). O cálculo dos índices de FEED obedece à seguinte fórmula:

$$FEED = \frac{P \times M \times V \times 100}{C \times A}$$

I A

Onde: PM – Peso Médio;      V – Viabilidade;  
I A – Idade de Abate;      C A – Conversão Alimentar.

Este índice reflete a variação dos índices técnicos desejáveis de eficiência: maximizar o rendimento do lote, condicionado ao mínimo de dias de alojamento, ao maior ganho de peso por quantidade de ração ingerida e à menor mortalidade ocorrida.

A tomada de decisões por parte do produtor se restringe à organização do processo de trabalho. O período de vigilância do plantel inclui todos os dias da semana e todas as horas do dia. O cuidado com o bem estar do plantel é uma questão ligada à temperatura, às chuvas, que faz necessário adequar as instalações a cada variação das condições climáticas. A eficiência pode ser maior quando o trabalho é realizado por trabalhadores familiares, devido ao maior compromisso com o resultado, maior dedicação e maior adaptabilidade ao tipo de organização exigida pela atividade. A gestão interna do trabalho em que não existe um regime definido de horário, a não ser para algumas tarefas, é mais fácil no caso do trabalhador familiar.

Quanto ao volume de trabalho, varia ao longo do processo produtivo da seguinte forma: nos primeiros dias de vida das aves o volume de trabalho é maior pela necessidade de maiores cuidados quanto a aquecimento, alimentação e maior atenção de forma geral; a medida que os frangos crescem, o trabalho da granja diminui, elevando-se novamente na época de apanha e da substituição da cama. Antes da entrada de um novo lote, todo o ambiente é desinfetado, mantendo-se um vazio biológico entre lotes com duração entre 10 e 15 dias.

As principais vantagens para os produtores rurais integrados são as seguintes: assistência técnica permanente atualizada, uso de insumos e equipamentos de qualidade, maior produtividade, redução dos custos de produção e maior rentabilidade, melhor preço médio de venda, melhor aproveitamento dos

recursos disponíveis na propriedade (terra, capital e trabalho), capacitação profissional do produtor, dimensionamento adequado das instalações, elevação da renda líquida anual, segurança da venda de seus produtos, segurança no fornecimento de matéria-prima (pinto de um dia) e outros insumos, diminuição do giro próprio (devido ao financiamento da matéria-prima e demais insumos pela integradora), renda adicional complementar, gerando entradas mais constantes de caixa do que as atividades tradicionais e menor exposição a problemas associados à tecnologia, pois a empresa fornece assistência permanente.

O papel da agroindústria neste sistema é o de coordenadora das atividades que compõem o sistema agroindustrial integrado. Esta posição parece ser a mais adequada, pois é ela quem possui o contato direto com a demanda final de seus produtos, o que permite determinar a quantidade e a qualidade da produção a ser realizada, respeitando as tendências do mercado consumidor.

As vantagens para as empresa integradoras podem ser citadas como: matéria-prima de maior qualidade de rendimento industrial, abastecimento constante de matéria-prima qualificada, redução dos custos industriais nas operações de abate e elaboração da matéria-prima, padronização das carcaça e redução de espaços, tempo e capital de giro necessário para a estocagem de matéria-prima no período anterior ao abate. Estas vantagens permitem uma atuação mais agressiva ao vender o produto no mercado, pois a empresa tem garantia de recebimento do produto e da qualidade do mesmo.

A figura 5 a seguir mostra a coordenação da avicultura brasileira, segundo Streeter et al. (adaptado por CANEVER, 1997). O círculo maior representa a agroindústria avícola nos seus mais diversos relacionamentos. Salienta-se que dentre as indústrias correlatas, que estão à montante da produção do frango propriamente dita, duas estão parcialmente sob a coordenação da agroindústria avícola, a multiplicação do material genético e a produção de rações. Por isso estão colocadas parcialmente dentro do círculo que delimita a coordenação da agroindústria avícola.

As indústrias de equipamentos e produtos químico-farmacêuticos praticamente relacionam-se com a agroindústria avícola pelos mecanismos normais

de compra e venda de mercado. As empresas brasileiras produtoras de frango de corte, em sua grande maioria, produzem em suas próprias fábricas de rações todo o alimento necessário para o plantel alojado. Porém, a indústria de rações ainda depende de elementos que estão fora de sua coordenação, como a disponibilidade de grãos, os microelementos, os promotores de crescimento, etc., que, em muitos casos, são inclusive importados.

### CADEIA PRODUTIVA DA AVICULTURA

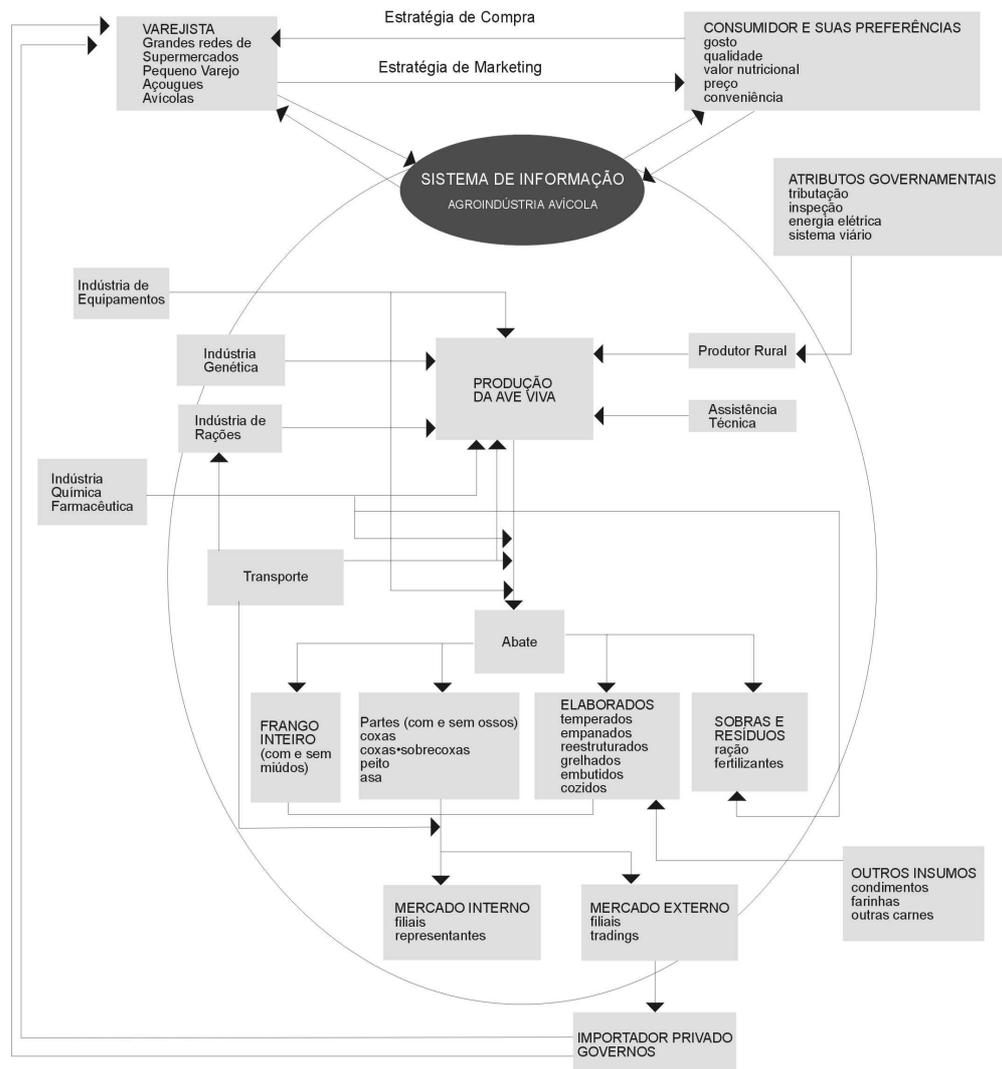


Figura 5 – Coordenação da agroindústria avícola brasileira.

Fonte: STREETER et al (adaptado por CANEVER, M.D.; TALAMINI, D.J.D. *A Cadeia Produtiva do Frango de Corte no Brasil e na Argentina*, Embrapa, Concórdia/SC, 1997.

A liderança das empresas do Sul do Brasil, segundo Canever (1997), está diretamente relacionada com o sistema integrado de produção, em que a agroindústria coordena a produção dos insumos e serviços necessários, como fornecimentos de pintos, ração, transportes, mão-de-obra do produtor rural, assistência técnica e a industrialização e distribuição do produto final. A integração gerou economia de recursos às primeiras adotantes do sistema que, por meio do processo de aquisições e do aumento de escala, conseguiram, em menos de duas décadas, suplantar a produção das empresas já estabelecidas especialmente no estado de São Paulo, onde a produção estava organizada de forma independente, desde a década de 50.

#### 4.3 INSERÇÃO NO MERCADO EXTERNO

O Brasil inseriu-se no mercado internacional desde 1975, com a exportação do frango inteiro, conforme tabela 6. As vendas de cortes de frango só se iniciaram a partir da metade da década de 1980, e hoje o frango brasileiro é comercializado sob três formas: inteiro, em partes e industrializado, sendo bastante segmentado em termos de regiões geográficas e produtos. Os principais aspectos que se diferenciam por países constituem o tipo de produto (frango inteiro, em cortes e/ou industrializado), o tamanho, a coloração da carne, o tipo de embalagem e o preço.

Tabela 6 – Exportações Brasileiras de Carne de Frango (t)  
Série Histórica (1975 – 2002)

ANO	EXPORTAÇÃO (mil t)	ANO	EXPORTAÇÃO (mil t)
1975	3,469	<b>1989</b>	243,891
1976	19,636	<b>1990</b>	299,218
1977	32,829	<b>1991</b>	321,700
1978	50,805	<b>1992</b>	371,719
1979	81,096	<b>1993</b>	433,498
1980	168,713	<b>1994</b>	481,029
1981	293,933	<b>1995</b>	428,988
1982	301,793	<b>1996</b>	568,795
1983	289,301	<b>1997</b>	649,357
1984	287,494	<b>1998</b>	612,477
1985	273,010	<b>1999</b>	770,551
1986	224,652	<b>2000</b>	906,746
1987	215,163	<b>2001</b>	1.249,29
1988	236,302	<b>2002</b>	1.600

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES E EXPORTADORES DE FRANGOS – Relatório Anual 2002.

Desde o início das exportações brasileiras, segundo Gomes Filha (1999), podem-se destacar dois momentos que marcaram a trajetória da participação do Brasil no mercado internacional. O primeiro, abrangendo o período de 1975 a 1987, caracterizou-se pelo forte estímulo governamental às exportações, por meio de financiamento e subsídios. Durante este período, as empresas líderes nacionais absorveram tecnologias de processo e de produto, apresentando níveis tecnológicos comparáveis aos dos países desenvolvidos e, por conseguinte, conseguiram as condições necessárias para exportar o produto nacional ao Oriente Médio.

No segundo momento, marcado após o ano de 1987, observa-se que, com o fim da política subsidiária nacional, as indústrias enfrentaram uma competição

desleal advinda de outras empresas estrangeiras concorrentes que, desde a referida década, passaram a contar com políticas protecionistas.

A partir 1985, com a Rodada Uruguaí e tendo em vista que o Brasil é um signatário do GATT – General Agreement of Tariff and Trade (Acordo Geral de Comércio e Tarifas, hoje, WTO – World Trade Organizations), foi firmado um acordo que visava à redução gradativa de subsídios brasileiros às exportações, que, a partir de 1987, já não contavam com o apoio estatal. Contrariamente, em outros países como os EUA e a França, foram criados programas e políticas protecionistas com a finalidade de subsidiar as exportações e taxar as importações. No caso dos EUA, tem-se o EPP – Export Enhance Program e na França o PAC – Política Agrícola Comum (CANEVER, 1997).

Desde então, as indústrias norte-americanas e francesas conseguiram oferecer produtos mais baratos devido aos subsídios que recebiam de seus governos. No entanto, as indústrias brasileiras conseguiram ampliar sua produção e atuação no mercado internacional por meio de adoção de estratégias da oferta de novos produtos recortados de diversas formas, pela exploração de novos nichos de mercado e pela abertura de novos mercados emergentes, como os da América latina e da Ásia.

Dessa maneira, desde 1984, as partes de frango vêm sendo exploradas como o grande filão deste comércio. Esta estratégia de "descomotização", que também foi adotada por outros países exportadores, permitiu ao Brasil encontrar uma saída para o problema das políticas de subsídios, adotadas pelos seus principais rivais estrangeiros, e o estreitamento da venda do frango internamente.

O resultado mostrou a alteração percentual da participação dos produtos exportados, configurando um aumento crescente dos cortes de frango. Nesse sentido, enquanto em 1985 os cortes de frango representavam 13,2 % do total dos produtos exportados, em 2002 representaram 57 % ( tabela 7).

Tabela 7: Produção, Exportação do Frango Inteiro e em Cortes e suas Respectivas Participações

<b>ANO</b>	<b>PRODUÇÃO (mil toneladas)</b>	<b>TOTAL EXPORTADO (mil toneladas)</b>	<b>Participação Cortes %</b>	<b>Participação Inteiros %</b>
<b>1985</b>	1.483	273	13,2	86,8
<b>1990</b>	2.356	300	30,0	70,0
<b>1995</b>	4.050	428	48,1	51,9
<b>2002</b>	7.517	1.600	57,0	41,5

Fonte: DALLA COSTA, M. A. J. *Onde Tudo Começou*. Avicultura Industrial, n. 1056, Jun 1998. Adaptado pelo autor.

O frango inteiro representou 41,5 % do total das exportações brasileiras em 2002. Os embarques de frangos inteiros durante o ano atingiram 674.379 toneladas, o que equivale a um crescimento de 16 % sobre o desempenho do ano anterior. A receita cambial do segmento atingiu US\$ 454 milhões, inferior em 10 % à do ano anterior. O recuo dos preços internacionais, declínio de 22 %, atingiu US\$ 673/tonelada, nível mais baixo de preço registrado na história das exportações brasileiras, o que supera até o recorde de 2000, quando os preços atingiram o patamar de US\$ 766/tonelada.

Os mercados destino do frango inteiro, por regiões geográficas, em 2002, comportaram-se da seguinte forma:

- *Oriente Médio* – principal comprador, adquiriu 451.531 toneladas, 7 % a mais que no ano anterior;
- *Rússia* – segundo maior comprador de frangos inteiros, importou 129 mil toneladas, apresentando excelente taxa de crescimento de 116 % sobre o desempenho registrado em 2001;

- *África* – 31.947 toneladas, registrou excelente desempenho relativo a 70 % sobre os embarques de 2001;
- *Ásia* – quarto maior cliente, importou 18.450 toneladas, o que representa um recuo de 8 % sobre o movimento do ano anterior;
- *Europa* – incrementou suas compras em relação ao ano de 2001 em 21 %, atingindo 16.955 toneladas.

Destaque negativo para o Mercosul, que, por conta das medidas restritivas impostas às vendas brasileiras, praticamente não adquiriu o frango brasileiro no ano que se encerrou. Importou 490 toneladas contra 18 mil do ano de 2001, representando recuo de 97 % na corrente de comércio.

Os embarques de corte de frango ao exterior atingiram 925.544 toneladas, desempenho 38 % superior em relação ao ano de 2001. A receita cambial deste segmento atingiu US\$ 881,3 milhões, que, comparada a 2001, representa crescimento de 12 %.

Desta forma, o preço médio declinou de US\$ 1.180,00, registrado em 2001, para US\$ 952,00 em 2002. Este desempenho foi determinado pela forte concorrência do mercado internacional, que faz com que os preços das mercadorias fiquem mais baixo, ABEF (2002).

O relatório da 2002 da ABEF destaca os principais clientes brasileiros de corte de frango, por regiões geográficas, e os seus respectivos comportamentos:

- *Ásia* – principal comprador, importou 342.194 toneladas, crescimento relativo positivo de 24 % sobre o ano anterior;
- *União Européia* – registrou compras de 261.400 toneladas, 17 % a mais do que 2001;
- *Rússia* – terceiro maior comprador, adquiriu 166.941 toneladas, significativa taxa de crescimento de 348 % sobre suas importações;

- *África* – modificou seu mix de compras, registrando importações de 44.716 toneladas e exibindo crescimento de 39 % sobre as compras do ano anterior.

Os estados com maior produção e destacado desempenho nas exportações estão no tabela 8 a seguir.

Tabela 8: Principais Estados Produtores e Exportadores - 2002

ESTADOS	Cabeças abatidas (c/ SIF)	Cabeças abatidas Partic. %	Exportação (t)	Exportação Partic. %
<b>PARANÁ</b>	751.769.383	20,8	387.431	24,2
<b>SANTA CATARINA</b>	687.605.317	19,0	578.944	36,2
<b>RIO GRANDE DO SUL</b>	581.876.367	16,1	440.035	27,5
<b>SÃO PAULO</b>	476.239.157	13,2	37.799	2,4
<b>MINAS GERAIS</b>	229.136.272	6,3	59.304	3,7
<b>MATO GROSSO DO SUL</b>	111.866.064	3,1	38.750	2,4
<b>GOIÁS</b>	109.422.990	3,0	35.329	2,2
<b>OUTROS C/ SIF</b>	183.078.417	5,1	22.331	1,4
<b>S/ SIF</b>	486.965.446			
<b>TOTAL BRASIL</b>	<b>3.617.959.413</b>	<b>100</b>	<b>1.599.923*</b>	<b>100</b>

Fonte: Relatório Anual 2002 ABEF/SECEX \* Não estão computadas as exportações de industrializados.

O resultado em vendas externas no ano de 2002 representa mais um recorde, superior ao excelente resultado conquistado em 2001. Foram embarcadas ao exterior 1.624.887 toneladas de carne de frango, *in natura* e industrializada, representando um crescimento relativo positivo de 28 % sobre os volumes registrados no ano anterior. Poucos produtos na pauta de exportação do Brasil apresentaram desempenho tão significativo.

Atualmente, mais de 100 diferentes mercados no mundo apreciam o produto brasileiro, desempenho que demonstra a necessidade de priorizar o acesso a novos

mercados, com o eficiente apoio do governo federal. Outro dado importante é o fato de que os volumes enviados aos clientes externos representam 21,5 % do total produzido pela avicultura brasileira, o que significa um canal importante de escoamento da produção nacional, e forte gerador de empregos (ABEF, 2002).

A receita cambial apurada com as vendas externas também é recorde absoluto do setor: atingiu US\$ 1,393 milhão de dólares, crescimento relativo positivo de 4,5 % sobre o desempenho de 2001. Como reflexo desta situação, o preço médio das vendas externas declinou 19 % e alcançou US\$ 857/toneladas. Segundo o USDA – Departamento de Agricultura dos Estados Unidos – o resultado mantém o Brasil como segundo maior exportador de frangos do planeta, com uma fatia de mercado que saltou de 18 % em 2001 para 30,5 % em 2002, enquanto o mercado mundial apresentou taxa de crescimento negativa de 5 %.

Segundo relatório anual da ABEF (2002), quatro fatores ocorridos durante o ano explicam o excelente resultado:

- A agressividade de ações de políticas de marketing institucional com a promoção comercial de produtos brasileiros em diversos mercados e atuação em parceria com a APEX – Agência de Promoção de Exportação;
- O incessante apoio do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento em relação às questões sanitárias, o que torna explícita a qualidade do produto brasileiro;
- A desvalorização da moeda brasileira durante grande parte do ano;
- A organização comercial das indústrias brasileiras na colocação dos seus produtos no mercado internacional.

O destino das exportações, tabela 9, revela que o principal mercado do Brasil é o Oriente Médio (com 30,5 % das exportações), caracterizado pela importação de frango inteiro. O segundo maior mercado é a Ásia (com 22,5 % das exportações), caracterizando-se pela importação de cortes de frango.

Tabela 9: Exportações de Carne de Frango t / Destino – 2002

<b>Destino</b>	<b>Inteiro</b>	<b>Cortes</b>	<b>Total</b>
<b>Oriente Médio</b>	451.531	36.560	488.092
<b>Ásia</b>	18.449	342.193	360.643
<b>Rússia</b>	128.799	166.941	295.740
<b>Europa</b>	16.955	261.400	278.355
<b>África</b>	31.947	44.716	76.663
<b>Mercosul</b>	490	230	721
<b>Outros</b>	26.204	73.498	99.704
<b>Total</b>	<b>674.379</b>	<b>925.543</b>	<b>1.599.923</b>

Fonte: Relatório Anual 2002 - ABEF.

Na última década, o Brasil consolidou-se como referência mundial de produção de frangos pelos resultados alcançados e mercados conquistados. A produção saltou de 2.356 milhões de toneladas (1990) para 7.449 milhões de toneladas em 2002. O consumo interno per capita que era de 14,3 kg/habitante/ano passou para 33,3 kg/habitante/ano, mais do que dobrou.

O percentual exportado do total da produção aumentou, passando de 12 % em 1990 para 21 % em 2002. A exportação de frango inteiro diminuiu percentualmente em relação ao total exportado, sendo 70 % em 1990, passando para 41,5 % em 2002. Logo, houve um aumento do percentual de cortes de frango exportado de 30 % em 1990 para 58,5 % em 2002. A seguir, a tabela 10 mostra o Balanço da Avicultura Brasileira de 1990 até 2002.

Tabela 10 – Balanço da Avicultura Brasileira 1990 – 2002

REFERÊNCIAS	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002
<b>PRODUÇÃO</b>							
(M t)	2.356	2.926	3.411	4.052	4854	5.981	7.449
<b>CONSUMO INTERNO</b>							
(M t)	2.065	2.558	2.930	3.483	4.241	5.074	5.849
<b>Per Capita (kg/hab/ano)</b>	14,3	17,2	19,2	22,2	26	29,9	33,3
<b>% da produção</b>	87,60%	87,40%	85,90%	86%	87,4%	84,8%	78,5%
<b>EXPORTAÇÃO</b>							
<b>Inteiros (M t)</b>	205.605	237,4	291,2	294,7	365,1	470,5	674,4
<b>Partes (M t)</b>	85.130	131,3	00190	274,1	247,3	436,3	925,5
<b>Total (M t)</b>	<b>290.735</b>	<b>368,6</b>	<b>480,9</b>	<b>568,80</b>	<b>612,5</b>	<b>906,7</b>	<b>1.599,9</b>
Inteiros (MM US\$)	#	232,5	290,0	368,4	383,8	360,6	453,7
Partes (MM US\$)	#	204,6	313,2	471,7	355,1	445,1	881,3
<b>Total (MM US\$)</b>	<b>319,7</b>	<b>437,2</b>	<b>603,2</b>	<b>840,0</b>	<b>738,9</b>	<b>805,7</b>	<b>1.335,1</b>
<b>Preço médio (US\$/t)</b>	<b>1.069</b>	<b>1.186</b>	<b>1.254</b>	<b>1.479</b>	<b>1.206</b>	<b>889</b>	<b>834</b>
% da produção	12%	13%	14%	14%	13%	15%	21%

Fonte: FNP Consultoria - ANUALPEC 2003.

Outro aspecto interessante de observar é que a variação do preço médio do produto não é fator determinante da quantidade exportada, pois o preço médio subiu até 1996 e as exportações cresceram, não na mesma proporção, e de 1996 até 2002 o preço médio foi diminuindo, e as exportações seguiram crescendo e batendo novos recordes.

## **5 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS**

Os resultados dos dados coletados nas entrevistas estão demonstrados de forma resumida, e para cada atributo/variável (fatores de produção; demanda; estratégia, estrutura e rivalidade das empresas; indústrias correlatas e de apoio) gerou-se uma figura para comparar a visão dos entrevistados. Os dados na íntegra das entrevistas estão em anexo.

Cada entrevistado deverá indicar qual ou quais fatores contribuíram para o aumento das exportações de frango no atributo em questão. Em seguida à apresentação de cada figura, faz-se uma análise dos resultados das entrevistas, dos comentários dos entrevistados e junto com os dados secundários coletados neste estudo.

## 5.1 CONDIÇÕES DOS FATORES DE PRODUÇÃO

<b>Doux-Frangosul</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mão-de-obra abundante;</li> <li>- Abundância de grãos;</li> <li>- Condições climáticas favoráveis;</li> <li>- Extensão territorial;</li> <li>- Aspecto cultural;</li> <li>- Indústria extremamente moderna;</li> <li>- Empresários fanáticos.</li> </ul>
<b>Sadia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suprimento – supersafra de grãos;</li> <li>- Avançadas tecnologias, desde genética até processamento, que foram importadas, adaptadas e aperfeiçoadas.</li> </ul>
<b>Especialista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indústria avícola com estrutura física compatível com as exigências do mercado externo;</li> <li>- Um meio rural com um perfil propício ao desenvolvimento do setor;</li> <li>- Empresariado empreendedor.</li> </ul>
<b>ABEF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importação de matrizes de alta linhagem;</li> <li>- Aprimoramento tecnológico;</li> <li>- Condições ideais de clima e meio ambiente para produção de milho e soja, necessários para a criação.</li> </ul>

Figura 6 – Fatores de Produção

Fonte: Dados da Pesquisa

Os fatores de produção que todos os entrevistados citaram foram: produção de grãos (abundância de grãos, supersafra de grãos, meio rural com perfil propício, produção de milho e soja), aprimoramento tecnológico (indústria moderna, avançadas tecnologias, indústria avícola com estrutura física compatível com as exigências do mercado externo e aprimoramento tecnológico) e empresariado empreendedor.

O preço dos grãos (soja e milho) influencia diretamente nos custos de produção do frango vivo. Segundo diretor da Doux-Frangosul:

*"... o frango nada mais é do que milho e soja disfarçado, pois 75 % do custo do frango vivo é exatamente o grão. Ficam 25 % para todos os outros, desde microcomponente até mão-de-obra, transporte, custos intrínsecos ao processo, etc.*

*e tal."*

O Brasil tem aumentado sua produção de milho e soja significativamente, conforme mostram as tabelas 11 e 12 a seguir. O especialista ressalta que a dificuldade da indústria é o fornecimento de grão de forma não uniforme. A tabela 1 mostra a produção, importação e consumo de milho de 1990 até 2002. Realmente não há uniformidade na produção para atender à demanda interna. O caso da soja é bem diferente, pois o Brasil é o segundo maior produtor mundial e o terceiro maior exportador do grão e a produção, de 1993 para 2002 bate recordes de produção ano a ano (exceção de 1996).

O aprimoramento tecnológico é citado por todos. O diretor da Sadia afirma que a indústria usa avançadas tecnologias, desde genética até processamento, que foram importadas, adaptadas e aperfeiçoadas.

O desenvolvimento de novas tecnologias envolve conhecimentos que se tornam específicos à medida que são aplicados para a resolução de problemas particulares. Dessa forma, tanto os conhecimentos universais quanto os locais e específicos às firmas colaboram para a geração e absorção de inovações tecnológicas (Gomes Filha, 1999).

O aprimoramento tecnológico está ligado ao espírito empreendedor dos empresários avícolas, citado nas entrevistas. O empresariado viu-se obrigado a enfrentar desafios ou a sucumbir pela concorrência externa. Hoje tem-se uma posição de destaque no cenário avícola internacional graças a uma visão empreendedora de longo prazo. Esses empresários, segundo diretor da Doux-Frangosul, desenvolveram uma indústria moderna, mais moderna que a própria indústria européia e americana. Ele recorda:

*"... eu me lembro quando ainda estava nesses primórdios, lutando para abrir mercados, abriram-se alguns, eu me lembro que o nosso pessoal de abatedouros dizia assim: 'eles vem aqui exigir coisas que não exigem no país deles'. Eu disse: 'bom, que ótimo, porque a longo prazo nós vamos ficar melhor que o país deles'. E a longo prazo nós ficamos. O longo prazo chegou e nós somos melhores que eles. Colhendo os frutos e já ficou a mentalidade."*

O especialista afirma que continuamente as principais empresas são avaliadas e têm-se saído bem destas auditorias. Além disso, afirma, que no momento, o mundo todo pede por produto natural ("saudável") e a indústria avícola brasileira imediatamente tem-se adaptado a esta exigência também. O diretor da Sadia argumenta que o trabalho realizado foi calcado em constante processo de adaptação às exigências do mercado externo.

Tabela 11: Milho – Oferta de Demanda Brasileira/ mil toneladas métricas

<b>ANO</b>	<b>DATA BASE</b>	<b>PRODUÇÃO</b>	<b>IMPORTAÇÃO</b>	<b>CONSUMO</b>
<b>1990/91</b>	01.03.91	24.096	832	25.288
<b>1991/92</b>	01.03.92	30.771	340	28.500
<b>1992/93</b>	01.03.93	29.207	1.497	30.775
<b>1993/94</b>	01.03.94	33.173	1.568	32.732
<b>1994/95</b>	01.03.95	37.442	984	34.860
<b>1995/96</b>	01.03.96	32.404	377	35.208
<b>1996/97</b>	01.03.97	35.715	604	35.400
<b>1997/98</b>	01.03.98	30.188	1.765	35.000
<b>1998/99</b>	01.03.99	32.393	796	35.000
<b>1999/00</b>	01.03.00	31.640	1.759	34.480
<b>2000/01</b>	01.03.01	42.290	548	36.235
<b>2001/02*</b>	01.03.02	35.739	600	36.000

Fonte: Agriannual 2003

\* Previsão feita em Julho /2002.

Tabela 12: Soja – Ano, Área Colhida Produção, Exportação

<b>ANO</b>	<b>ÁREA COLHIDA Mil hectares</b>	<b>PRODUÇÃO Mil toneladas</b>	<b>EXPORTAÇÃO Mil toneladas</b>
<b>1990</b>	11.533	20.179	
<b>1991</b>	9.749	15.308	
<b>1992</b>	9.581	19.354	3.744
<b>1993</b>	10.793	23.139	4.213
<b>1994</b>	11.557	25.130	5.410
<b>1995</b>	11.758	26.024	3.495
<b>1996</b>	10.663	23.190	2.420
<b>1997</b>	11.381	26.160	
<b>1998</b>	13.158	31.370	9.275
<b>1999</b>	12.995	30.765	8.917
<b>2000</b>	13.508	32.345	11.517
<b>2001</b>	13.970	38.432	16.675
<b>2002</b>	16.324	41.907	7.707*
<b>2003**</b>	17.407	48.535	

Fonte: Agriannual 97 e 2003

\*Até jul/2002

\*\*Estimativa FNP (set/2002)

A mão-de-obra do campo, segundo diretor da Doux-Frangosul, está ficando cada vez mais qualificada. A sucessão da produção na integração está assegurada, mas também na indústria está assegurada. Em relação à mão-de-obra abundante, o erro que a maioria comete é dizer que o Brasil é competitivo porque tem mão-de-obra barata. Caso se compare o custo da mão-de-obra brasileira com a dos Estados Unidos e a da França, a nossa é mais barata. Porém, se comparar ela com a mão-de-obra da China e a da Tailândia, ela é muito mais cara, pois nestes países o

salário mensal é de 50 e 25 dólares, respectivamente. Logo, mão-de-obra barata não é fator decisivo para produzir frango de forma competitiva.

Outros três fatores que o diretor da Doux-Frangosul afirma que contribuíram para a posição destacada que se encontra a indústria avícola brasileira no exterior foram: condições climáticas favoráveis, extensão territorial e aspecto cultural.

As condições climáticas favoráveis além de favorecem a produção de grãos (já comentado), também representam melhores performances dos próprios plantéis, sem que se precise aquecer (em países de clima frio) ou resfriar (em países de clima quente) os ambientes.

A extensão territorial tem várias vantagens. Ela significa uma própria proteção, um mecanismo de biossegurança para os rebanhos na medida em que não existe melhor obstáculo para evitar a propagação de doenças do que a distância. O diretor da Doux-Frangosul argumenta que, na medida em que não se precisa fazer grandes concentrações de plantéis, porque há terra para distanciar, isto é uma segurança sanitária. Esta segurança sanitária natural propicia menores custos de medicamentos, proteções e coisas do gênero.

Outro aspecto da extensão territorial é a possibilidade de se produzir ainda muito mais no Brasil. Ao contrário da Holanda e França, com grande concentração de plantéis, mas sem mais espaço para expansão. De modo que a extensão territorial permite produzir o grão, produzir mais e distanciar os plantéis.

O aspecto cultural citado pelo diretor da Doux-Frangosul é a imigração italiana e a alemã que tinham tradição de produzir pequenos animais: porco e aves. Estes imigrantes instalaram-se na serra gaúcha em pequenas propriedades, no início. À medida que começou o processo sucessório das famílias, para adquirirem mais terras e baratas, eles foram migrando para outras terras, oeste catarinense, depois Paraná. Estes pequenos produtores de suínos e aves, com tradição no ramo, tornaram-se integrados da indústria avícola.

## 5.2 CONDIÇÕES DA DEMANDA

<b>Doux-Frangosul</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potente mercado doméstico;</li> <li>- Qualidade – processo de adaptação às tendências de mercado;</li> <li>- Demanda externa é consequência;</li> <li>- <i>4 fases da demanda:</i></li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 – ser competitivo - preço fator determinante;</li> <li>2 – fazer o produto que o cliente quer;</li> <li>3 – tipo de garantia sobre o produto vendido;</li> <li>4 – assurance – gramificado.</li> </ol>
<b>Sadia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Globalização do comércio e da indústria de carnes;</li> <li>- Custo do frango;</li> <li>- Epidemias nos rebanhos de corte (BSE e febre aftosa) contribuíram para ampliar a demanda mundial;</li> <li>- Desvalorização cambial ampliou as exportações do frango brasileiro;</li> <li>- - Saturação do mercado interno – indústria tem focado nas exportações para continuar crescendo.</li> </ul>
<b>Especialista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigência da demanda:</li> <li>- Volume de oferta, preço competitivo e, hoje, qualidade certificada e com baixo preço.</li> <li>- Exigência crescente.</li> <li>- - Segmento avícola flexível para se adaptar às exigências.</li> </ul>
<b>ABEF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- - As empresas do setor têm capacidade de se adaptarem rapidamente às exigências do mercado.</li> </ul>

Figura 7 – Demanda

Fonte: Dados da pesquisa

O diretor da Doux-Frangosul cita o potente mercado doméstico como uma vantagem, pois 78% da produção é negociada no Brasil e a exportação é uma consequência. O mesmo entrevistado destaca quatro fases que marcaram o processo de exportação brasileira:

1<sup>a</sup>. fase – para ser competitivo, preço era o fator determinante;

- 2<sup>a</sup>. fase – oferecer o produto que o cliente quer;
- 3<sup>a</sup>. fase – tipo de garantia do vendedor sobre o produto vendido;
- 4<sup>a</sup>. fase – assurance (garantias do processo, pois o nome do comprador será colocado no produto), gramificação (produto com tamanho e peso predeterminado).

O diretor da Sadia destaca que as epidemias como BSE (vaca louca) e febre aftosa nos rebanhos de corte (bovino e suíno) contribuíram para ampliar a demanda mundial. Além disso, a saturação do mercado interno, assim como as desvalorizações cambiais (nos últimos cinco anos) influenciaram a indústria focar nas exportações para continuar crescendo. A desvalorização cambial contribuiu para o aumento da exportação, porém não foi determinante, pois houve período de valorização da moeda no Plano Real, por exemplo, e as exportações seguiram crescendo.

A globalização do comércio e da indústria de carnes, segundo o diretor da Sadia, contribuiu para o aumento da demanda, pois as indústrias de carnes e as redes mundiais de *foodservices* estão sendo pressionadas por margens de lucro e o frango foi a opção para montar um portfolio mais competitivo. Além do mais, os países emergentes estão consumindo mais carnes, e o frango é a mais acessível que outros tipos de carne. Portanto, o frango brasileiro, com menor custo de produção, tem ganhado mais espaço neste cenário.

O especialista destaca duas fases da demanda externa: volume de oferta e preço competitivo, e hoje, qualidade certificada com baixo preço. Além disso, o entrevistado argumenta que não existe segmento neste país mais flexível para se adaptar a exigência de demanda do que a indústria avícola.

Os outros entrevistados salientam a capacidade de adaptação do setor às exigências da demanda também. Este processo de adaptação está muito ligado à qualidade do produto. A palavra qualidade, segundo o Dicionário Aurélio, numa escala de valores permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar qualquer coisa. Na linguagem da produção avícola, qualidade está ligada à

sanidade, apresentação, padronização das características (gosto, tamanho, embalagem, etc.) do produto.

Segundo Canever (1997), o consumo de proteínas de origem animal é afetado pelo nível de renda per capita e pela distribuição de renda entre os consumidores. Países de baixa renda per capita, altamente concentrada, demandam, geralmente, pouca carne de frango, como, por exemplo, a maioria dos países africanos. Entretanto países como Brasil e Argentina, onde a renda per capita situa-se na média alta e é mal distribuída, ainda assim possuem um padrão de consumo bastante elevado; inferior ao dos Estados Unidos, Hong Kong e Canadá, porém superior ao consumo per capita da França, Holanda e Japão.

O aumento do consumo, segundo Farina (1995), deve-se ao constante aumento dos ganhos de produtividade da avicultura, o que possibilitou a redução dos preços em relação às carnes substitutas, bovina e suína, e à diminuição da relação dos preços entre milho e frango, o que demonstra, também, um aumento de produtividade em relação a este cereal.

Entre os atributos que provocaram o aumento do consumo da carne de frango, encontra-se a imagem de produto saudável e de grande valor nutricional. No entanto, a obtenção de produtos com tais características é facilitada quando a indústria consegue, no seu sistema produtivo, garantir altos padrões de qualidade, desde a primeira etapa, com o fornecimento dos insumos de produção agrícola e industrial, até a venda no varejo (CANEVER, 1997).

Na avicultura, o excesso de oferta é ajustado pela redução dos preços. Em mercados com elevada concentração, a retração da demanda não causa reduções de preços, mas somente redução da produção. A avicultura caracteriza-se por apresentar certa rigidez de oferta no curto prazo, grandemente influenciado pelo próprio ciclo de produção. Este é o único ponto, em que pese a coordenação sobre a atividade, em que às respostas às reações da demanda são atrasadas. Canever (1997) afirma que a eficiência na avicultura é dependente da coordenação integrada, pois as respostas aos estímulos dos consumidores são feitas mais rapidamente, visto que isso consegue amenizar os problemas oriundos da quase total impossibilidade de estocagem das aves, tanto vivas como abatidas.

### 5.3 INDÚSTRIAS CORRELATAS E DE APOIO

<b>Doux-Frangosul</b>	---
<b>Sadia</b>	- <b>Indústrias correlatas e de apoio estão se integrando cada vez mais com a indústria avícola.</b>
<b>Especialista</b>	- <b>A pesquisa, através da Embrapa e das Universidades e formação de pessoal para o desenvolvimento desta atividade.</b>
<b>ABEF</b>	- <b>Excelente relação com as indústrias avícolas.</b>

Figura 8 – Indústria Correlatas e de Apoio

Fonte: Dados da pesquisa

O diretor da ABEF afirma que as indústrias correlatas e de apoio estão sendo integradas cada vez mais dentro do processo da indústria avícola para garantir a qualidade, a produtividade, a agilidade e a versatilidade para atender às exigências dos mercados externos. Segundo diretor da Sadia, as dificuldades enfrentadas pelas indústrias correlatas e de apoio foram o tempo de resposta para atender aos produtos novos ou aumento da demanda e aos altos custos para desenvolver novas embalagens e novos produtos.

O especialista acrescenta que a relação da indústria correlata ou de apoio com a indústria avícola é como qualquer outra relação indústria x fornecedor. Cada vez mais a indústria de apoio deve dar garantia de qualidade de seus produtos. A pesquisa, através da Embrapa e das Universidades, segundo o especialista, cooperou com a identificação de particularidades técnicas nacionais e regionais. Também, no caso das universidades, com a formação de médicos veterinários, engenheiros agrônomos, zootecnistas, engenheiros de alimento, etc., profissões importantes para o desenvolvimento dessa atividade.

O diretor da ABEF argumenta que muitas empresas correlatas da indústria avícola brasileira conseguiram rapidamente se adequarem às necessidades do

mercado. Afirma:

*"Pelo que sabemos, a relação é excelente entre frigoríficos e seus mais diversos fornecedores, sendo que vários são empresas multinacionais (equipamentos, embalagens, sanidade animal, etc.) e estão muito atualizados sobre as necessidades do setor a nível mundial."*

#### 5.4 ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E RIVALIDADE DAS EMPRESAS

<b>Doux-Frangosul</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo de integração – interdependência entre a indústria e a pequena propriedade. Modelo de grande sucesso.</li> <li>- Dar garantias aos clientes;</li> <li>- Cumprir as exigências dos clientes;</li> <li>- Saber negociar.</li> </ul>
<b>Sadia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo – Integração vertical, garantindo custos menores, alta produtividade e controle de qualidade.</li> <li>- Diversificar mercados;</li> <li>- Otimizar as vendas das partes entre os mercados;</li> <li>- Atendimento específico por mercado;</li> <li>- Agregação do valor com produtos mais elaborados;</li> <li>- Exploração dos canais;</li> <li>- Desenvolvimento de parcerias;</li> <li>- Associação de classe – ABEF, que coordena as atividades de exportação do setor.</li> </ul>
<b>Especialista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmento primário disposto a ampliar suas instalações e plantéis, mediante garantia da aquisição do produto.</li> <li>- Qualidade do seu parque industrial;</li> <li>- Produzir produto de qualidade e estar qualificada para mostrar seu produto;</li> <li>- Garantia de rastreabilidade.</li> </ul>
<b>ABEF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competente sistema de integração.</li> <li>- O competente sistema de integração concilia a eficiência produtiva dos criadores de aves com a capacidade de produção em escala dos frigoríficos.</li> </ul>

Figura 9 – Estratégia, Estrutura e Rivalidade das Empresas

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os entrevistados mencionam o processo de integração como uma vantagem competitiva importante. O diretor da Doux-Frangosul salienta que é um processo de interdependência que viabiliza a indústria e o pequeno produtor, modelo de grande sucesso. O processo de integração vertical, segundo diretor da Sadia, garante custos menores, alta produtividade e controle de qualidade. Afirma também que fornecedores e indústrias relacionadas estão se integrando cada vez mais com a indústria para garantir qualidade, produtividade, agilidade e versatilidade para atender às exigências dos mercados externos.

O competente sistema de integração (diretor da ABEF) concilia a eficiência produtiva dos criadores de aves com a capacidade de produção em escala dos frigoríficos. O especialista cita que a indústria avícola encontrou no segmento primário a disposição de ampliar suas instalações e plantéis, mediante a garantia da aquisição do produto produzido.

Segundo o diretor da Doux-Frangosul, a estratégia da empresa é cumprir as exigências dos clientes, dar garantias do processo e produto aos clientes e saber negociar para não destruir o mercado. O diretor da Sadia ressalta como estratégias da firma: diversificar mercados; otimizar as vendas das partes entre os mercados; atendimento específico por mercado; agregação do valor com produtos mais elaborados; exploração de canais; desenvolvimento de parcerias e a associação de classe chamada ABEF (Associação Brasileira de Exportadores de Frango), que coordena as atividades de exportação do setor, assim como representa o setor diante do governo e das instituições estrangeiras.

O especialista afirma que a indústria avícola se organizou, através de uma associação, que favoreceu os primeiros passos na exportação, ainda na década de 80. O diretor da ABEF registra como fator importante para o setor, a agressividade das políticas de marketing institucional com ações de promoção comercial de produtos agrícolas brasileiros em diversos mercados, desenvolvidas em parceria com a APEX (Agência de Promoção de Exportações do Brasil), que possibilita ao Brasil levar seus produtos a mais de 100 diferentes destinos.

O diretor da Sadia argumenta que o governo poderia além de fazer um "lobby" mais atuante em defesa da avicultura brasileira, reestruturar o processo burocrático do sistema de controle veterinário para a exportação. Cita como ponto forte dos concorrentes nacionais a estrutura enxuta (menor custo fixo) e ágil para atendimento, oferecendo agressivamente preço menor.

O especialista destaca como estratégia, a produção de um produto de qualidade pela indústria, e esta estar qualificada para mostrar seu produto. Outras estratégias citadas pelo autor são a qualidade do parque industrial e a garantia de rastreabilidade. Em relação a rastreabilidade, o diretor da Sadia afirma que os surtos de epidemias animais têm obrigado a indústria a se preocupar mais com a segurança alimentar, que tem se tornado um dos temas centrais nas negociações internacionais.

O frango, sendo uma *commodity*, faz com que grande parte das vantagens competitivas seja dependente dos custos de produção do país, já que a base técnica é universal. Porém, segundo Canever (1997), os padrões de concorrência não se resumem em preços, é necessário, ainda, que a indústria concorra em qualidade, flexibilidade e estratégias mercadológicas como segmentação e diferenciação de produtos.

Os fatores oferta de grãos, sistema integrado de produção, aprimoramento tecnológico, capacidade de adaptação às exigências dos clientes e empresariado empreendedor foram convergentes entre os entrevistados.

Os fatores mão-de-obra abundante, extensão territorial, condições climáticas favoráveis, potente mercado doméstico e desvalorização cambial foram citados por alguns dos entrevistados.

## 5.5 CAMPOS DA COMPETIÇÃO

Os campos da competição utilizados pela indústria avícola brasileira foram: competição em preços, competição em produto e competição em imagem do

produto. A competição em preço garantiu a ampliação e inserção em novos mercados, totalizando hoje mais de 100 países. O preço do frango brasileiro é competitivo no mercado internacional devido ao baixo custo de produção do frango.

O campo de competição produto foi muito bem explorado também, na medida em que a indústria nacional se adaptou para produzir o que o cliente desejava, surgindo uma variedade de produtos novos (vários tipos de cortes e embalagens).

A imagem do produto é outro campo fundamental no campo da competição. Além das regulamentações governamentais em relação à sanidade, os clientes compradores, de vários países, enviam seus fiscais para conhecer e exigir normas e procedimentos desde o início da produção até a venda do produto final. Isto dá a credibilidade, legitima a imagem de um produto produzido em conformidade com as exigências internacionais.

## 5.6 ARMAS DA COMPETIÇÃO

As armas da competição na indústria avícola brasileira que contribuíram para o sucesso das exportações brasileiras na década de 1990 foram: produtividade, qualidade no processo, tecnologias e pessoal capacitado e motivado.

O aumento da produtividade da avicultura de corte, mencionada no capítulo 4, proporcionou um aumento na produção, diminuir o preço final do produto, aumentar a participação no mercado das carnes no Brasil e aumentar as exportações brasileiras. A redução de custo é o grande motivador da busca de maior produtividade.

Qualidade no processo é outra arma potente na competição. Por qualidade no processo, dentro do conceito mais amplo, deve-se entender inclusive a otimização do processo, ou seja, não apenas a redução do nível de defeitos, mas também a busca de maior produtividade e maior rapidez. A qualidade do frango brasileiro foi destacada nas entrevistas como uma das principais exigências da demanda externa.

Tecnologia, citados por todos nas entrevistas, é uma arma relevante. A indústria avícola brasileira importou adaptou e melhorou as tecnologias importadas. Tecnologias são das mais diversas espécies: tecnologia de materiais, de produto, de processo, de máquinas operadoras, de embalagem, de transporte, de movimentação, de marketing, de sistemas de informação, etc. Na medida em que os clientes externos exigem coisas que não exigem nos seus respectivos países, nossa indústria, tornou-se a mais moderna do mundo.

O pessoal capacitado e motivado (arma da competição) foi destacado na entrevista com o diretor da Doux-Frangosul. Ele afirmou que no Brasil a mão-de-obra no campo está ficando cada vez mais capacitada e a sua sucessão está garantida, assim como a mão-de-obra da indústria. Marcovitch (1991) afirma que as empresas que conseguem se manter competitivas nos mercados interno e externo têm em comum uma postura inovadora: são dirigidas por executivos de mentalidade expansionista e, principalmente, dispostos a correr riscos.

## 6 CONCLUSÃO

A conquista e a ampliação do mercado externo da carne de frango brasileira é o resultado da conjunção de fatores, que por sua vez tornaram o Brasil competitivo em nível internacional. Os fatores que contribuíram para a inserção e ampliação do Brasil no mercado externo da carne de frango na última década foram: visão empresarial empreendedora; demanda doméstica grande e crescente; sistema de integração produtor rural e indústria; condições climáticas e territoriais favoráveis à produção de grãos e à criação de aves.

A visão empresarial empreendedora, características dos empresários do setor, possibilitou o avanço deste setor no mercado externo. Esta visão resultou em investimento em tecnologias: parque industrial moderno, máquinas e equipamentos adequados para atender à demanda. Além disso, houve adaptações às exigências externas, tanto na questão sanitária como na produção de produtos específicos, conforme exigência de cada cliente (flexibilidade da produção).

O empresariado do ramo soube encarar as dificuldades e problemas como desafios a serem enfrentados e souberam organizar a cadeia a montante e com empresas fornecedoras para atuarem agressivamente a jusante (cliente), na venda do produto no mercado externo. Esta atuação no mercado externo teve a participação da Associação de Produtores e Exportadores de Frango – ABEF em parceria com o governo. Esta atitude teve o propósito de aumentar o mercado das empresas através das exportações, apesar de elas terem um mercado interno grande.

A grande e crescente demanda doméstica de carne de frango ajudou no desenvolvimento da atividade nacional, e possibilitou o investimento das empresas; logo as empresas procuraram novos mercados para expandir suas atividades e vender seus produtos. A forte demanda significa grande quantidade de pessoas com

recursos para consumir, logo existe mão-de-obra abundante também para desenvolver e trabalhar na atividade.

As pessoas que desenvolvem a atividade e têm papel fundamental na cadeia avícola são os produtores rurais integrados com a agroindústria. Estes produtores de origem alemã ou italiana, portanto descendentes de imigrantes, têm tradição e vocação para criação de pequenos animais como suínos e aves.

O sistema de integração viabiliza o produtor e a indústria e cria uma relação de dependência. O produtor rural (pequena propriedade) desenvolve uma atividade com garantia de venda da produção, assistência técnica atualizada, garantia de fornecimento dos insumos, produtividade, entre outras vantagens. A integração possibilita a agroindústria avícola produzir um frango de qualidade, de forma constante e conforme as exigências dos clientes. Além disso, permite uma atuação mais agressiva ao vender o produto no mercado, pois a empresa tem garantia de recebimento do produto e de qualidade do mesmo, entre outras vantagens.

Outro fator que contribuiu para o crescimento das exportações na última década foi às condições climáticas e territoriais favoráveis para a produção de grãos e criação das aves. O clima favorece a produção de milho e soja, componentes da ração dos frangos, que representa em torno de 75 % do custo do frango vivo. Também influencia na criação das aves, pois em países de clima frio, onde a temperatura é muito baixa, os produtores necessitam de aquecedores para as aves, o contrário é verdadeiro para países com temperaturas muito altas, onde os produtores precisam resfriar os aviários, aumentando o custo de produção e diminuindo a performance dos rebanhos.

As condições territoriais favoráveis influenciam de duas formas: solo adequado para a produção de grãos (já comentado), pois só clima não adianta, logo solos férteis para uma boa produção de grãos (milho e soja) e extensão territorial. Esta permite: a) aumentar a atividade avícola, pois tem espaço para o aumento da produção de grãos também; b) distanciar os plantéis, pois a distância é o melhor obstáculo para evitar a propagação de doenças, isto é uma segurança sanitária natural.

## 6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo tem a limitação de analisar os fatores que impulsionaram as exportações brasileiras de carne de frango na década de 1990, portanto estuda questões do passado recente.

Além disso, foi constatado que o questionário, apesar de ser extenso, não contemplou nenhuma questão referente a projeções para a década seguinte do setor no mercado internacional.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O mercado externo do frango brasileiro poderia ser decomposto nos principais clientes. Cada mercado (cliente, os principais) poderia ser estudado de forma específica para determinar seu grau de satisfação, conformidade, principais exigências, evolução do mercado, principais problemas, etc.

Outra sugestão de pesquisa seria desenvolver um estudo de parceria entre pequenas indústrias não-exportadoras para começarem a exportar frango, ampliando assim seus mercados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBOTT, P.; BREDAHL, M. (1994). Competitiveness: definitions, useful concepts and issues. In: BREDAHL, M. et alii (1994), Competitiveness in international food markets. Colorado: Westview Press, Cap. 2, p.11-36.

ANUALPEC – ANUÁRIO DA PECUÁRIA BRASILEIRA – 1998. Editora Argos Comunicação. São Paulo, abril de 1998.

ANUALPEC – ANUÁRIO DA PECUÁRIA BRASILEIRA – 2003. FNP Consultoria & Agroinformativos. 10 Edição. 2003. São Paulo.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES E EXPORTADORES DE FRANGOS – Relatório Anual 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES E EXPORTADORES DE FRANGOS – Relatório Anual 1999.

BARTLETT, C.A. E GHOSHAL, S. *Managing across borders: new strategic requirements* Sloan Management Review, v. 28, n.4, Summer 1987.

BATALHA, Mario O., *Recursos Humanos para o Agronegócio Brasileiro*, CNPQ, Brasília, 2000.

BERNARDES, EDMILSON SANTOS. *Configuração Internacional da Atividade Produtiva: Estudo de Caso em uma Montadora de Carrocerias para Ônibus*, UFRGS, Porto Alegre/2000.

BERTOGLIO, Oscar, *Evolução da Avicultura de Corte Após 1980*. 107 f Monografia de Graduação, UFSM, 2000.

CANEVER, M.D.; TALAMINI, D.J.D. *A Cadeia Produtiva do Frango de Corte no Brasil e na Argentina*. Concórdia: Embrapa, 1997.

DALLA COSTA, M. A. J. *Onde Tudo Começou*. Avicultura Industrial. n. 1056, Jun. 1998.

DESOUZART, O. Obstáculos ao Livre Comércio em Tempos de Globalização. Entrevista. *Revista Aves e Ovos*, p. 20 –45, Fev. 1999.

\_\_\_\_\_.O Panorama da Proteína Animal no Mundo em 1998. *Revista Aves e Ovos*. v. XIV, n. 4, p. 28-50, Fev. 1998.

CONTADOR, J.C. Campos da Competição. *Revista de Administração*. São Paulo:, v.

30, n.1, p. 32-45, janeiro/março 1995.

CONTADOR, J.C. Armas da Competição. *Revista de Administração*. São Paulo:, v. 30, n.2, p.50-64, abril/junho 1995.

CANEVER, M.D. et al. *A cadeia de Frango de Corte no Brasil e na Argentina*. Concórdia: Embrapa - CNPSA, 1997.

DEMING, W. E. *Out of The Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1986.

DIAS, SILVANA B A. *O Processo de Aprendizagem no Funcionamento da Empresa e Cadeia do Frango no Estado de Goiás*. 2000. 130 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios). Programa de Pós-Graduação em Agronegócios - PPGA/UFRG. Porto Alegre, 2000.

FARINA, E.M.M.Q. Sadia: a liderança pela inovação. *Revista de Administração*. São Paulo, v.30, n.1, p 97-100, jan/mar. 1995.

GOMES FILHA, MARIA L.F. *O Processo de Inovação Tecnológica na Indústria Avícola Brasileira*. 1999. 112 f. Dissertação Mestrado em Engenharia da Produção COPPE /UFRJ, Rio de Janeiro, 1999.

GUIMARÃES, E. A. *Acumulação e Crescimento da Firma: um Estudo da Organização Industrial* Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

GUEDES, P. *A Coordenação Contratual na Avicultura de Corte Analisada sob a ótica dos Custos de Transação*. 2001. 95 f. Dissertação de Mestrado em Agronegócios. Programa de Pós-Graduação em Agronegócios – PPGA/UFRGS, Porto Alegre, 2001.

JANK, Marcos S. *Competitividade do Agribusiness Brasileiro: Discussão Teórica e Evidências no Sistema Carnes*.1996. 195 f. Tese de Doutorado em Administração, USP, São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_. Nossas Carnes ao Mercado Externo. *Revista Aves e Ovos*, ano XIV, n. 4,pp 17-21, Fev. 1998.

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. University of North Carolina, 7ª edição, 1995.

LIEDTKA, JEANNE M. Strategic Thinking: Can it be Taught. *Long Range Planning*, v. 31, n. 1, Feb 1998.

MARTINS, CLÁUDIO. *Avicultura: Matéria de Reforma*. *Revista Agroanalysis*, pp 1-4, Dez. 1995.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. Volume 1: Metodologia, Planejamento Execução, Análise. São Paulo: Atlas, 1996.

MATOS, VITOR A *Estratégias Empresarias no Setor Avícola: Estudo comparativo de Duas Regiões Produtoras*. 1996. 304 f. Tese de Doutorado em Administração, FGV,

São Paulo, 1996.

MARCOVITCH, JACQUES A. *Tecnologia e Competitividade*. Revista da Administração. São Paulo, v. 26, n.2, pp 12-21, abr/jun. 1991.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA. Disponível em: <http://www.ministeriodaagricultura.gov.br>.

MELLO, Andrea J.R., *A Dinâmica Inovativa na Indústria de Frangos na Década de 90*, 2001, 120 f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, UFRJ, Rio de Janeiro, 2001.

PIPPI SALLE, C. T.; et al. *Agronegócio Brasileiro* - Cnpq, 3 ed., 1998.

PORTER, M.E. *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

\_\_\_\_\_. *Towards a Dynamic Theory of Strategy*. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1991.

\_\_\_\_\_. *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business School. Mai. 1990;

RIZZI, A T. *Mudanças Tecnológicas e Reestruturação da Indústria Agroalimentar: o Caso da Indústria de Frangos no Brasil*. 1993. 192 f. Tese Doutorado em Economia. Instituto de Economia/UNICAMP, Campinas, 1993.

ROTH, K. *International configuration and coordination archetypes for medium-sized firms in global industries* Journal of international Business Studies, v. 23, n.3, 1992.

SCHEID, E. *Competências Distintivas dos Produtores Integrados do Vale do Taquari*. 2001. 95 f. Dissertação de Mestrado em Agronegócios. PPGA/UFRGS, Porto Alegre, 2001.

SHEWHART, WALTER A. *The Economic Control of Quality of Manufactured Product*. McGraw-Hill, 1931.

SILVA, C. A. B. da & BATALHA, M. O. *Competitividade em Sistemas Agroindustriais: Metodologia e Estudo de Caso*. Anais do II Workshop Brasileiro de Sistemas Agroalimentares. Ribeirão Preto: PENSA/FEA/USP, 1999.

TESLENCO, Wilson L., *A Internacionalização das Empresas de Construção Civil no MS e seu Impacto sobre a Função de Produção*. 1999. Projeto de Dissertação Mestrado em Agronegócios. PPGA/UFRGS. Porto Alegre, 1999.

UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA – UBA. Relatório Anual, 2001.

VARGA, Celso. *Produtividade na Indústria*. INSTITUTO DE ENGENHARIA DE SÃO PAULO – ENCONTRO NACIONAL PELA MELHORIA DA PRODUTIVIDADE, Anais. São Paulo, 1990.

VIEIRA, LUCIANA MARQUES. *A configuração e Coordenação Internacional de uma*

*Transnacional e as Opções Estratégicas de três Empresas Locais: Estudo Exploratório na Cadeia de Leite.* Dissertação. Porto Alegre 2000/ UFRGS.

YIN, Roberto K. Estudo de caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2. ed., 2001.

ZACCARELLI, SÉRGIO B. *Estratégia Moderna nas Empresas.* São Paulo: Zarco, 1996.

\_\_\_\_\_. *Administração Estratégica da Produção.* São Paulo: Atlas, 1990.

## APÊNDICES

## **Apêndice 1**

### ENTREVISTA COM O DIRETOR DE COMERCIO INTERNACIONAL DA DOUX-FRANGOSUL

4 de fevereiro de 2003

*Fernando* - Primeiro gostaria de me apresentar. Sou formado em agronomia, minha família tem propriedade rural em Pantano Grande. Meu pai comprou a propriedade em 1972. Meu pai foi presidente da CESA no governo, de 1971 a 1978. Faleceu em 1988 quando eu estava fazendo vestibular na UFRGS. Eu consegui passar e comecei a estudar agronomia. Sou eu e mais 4 irmãos. Tem o mais velho que estudou em Bagé. Aí eu assumi a propriedade quando eu comecei a estudar na Universidade. Ele se formou e veio e eu retornei às atividades com mais intensidade na faculdade. Conclui o curso em 1997 e em 1998 tive oportunidade de ir para os Estados Unidos, num estágio, convênio com a Universidade de Minnesota. Trabalhei no estado de Dakota do Norte e Califórnia. Estudei na Universidade de Minnesota. Passei 1 ano e 7 meses nos Estados Unidos, 2 meses na Europa e retornei ao Brasil. Aqui no Brasil eu abri uma empresa para comercialização de grãos na Bolsa de Mercadorias, em parceria com a Pilla Corretora, e como me considero um cara curioso, tive vontade de me aperfeiçoar, estudar mais, aprofundar meus conhecimentos. Comecei o processo de seleção para o mestrado em Agronegócio na UFRGS. E agora estou aí no mestrado com o professor Padula e os outros também. O professor Padula é o coordenador, a idéia nossa é estudar o mercado internacional avícola. Desde já agradeço a oportunidade desse contato, a gentileza de ser recebido pelo senhor para escutar, já que o senhor é uma referência no mercado internacional, já li vários artigos do senhor e sempre procuro atualizar e ver os trabalhos do setor. A idéia é fazer um primeiro contato, tirar subsídios bastante sobre mercado internacional e definirmos num segundo momento mais focalizado no que especificamente vamos estudar.

Fazendo esta breve explanação do meu histórico, eu queria começar

perguntando ao senhor que trabalha com mercado internacional, como os fatores de produção gaúchos ajudaram na abertura do mercado externo?

Doux-Frangosul - Eu fiz uma conferência agora nos Estados Unidos, recente, onde eu debati ... Se nós partimos no Brasil (pausa). O Brasil é um país que é historicamente e tradicionalmente ligado a carne bovina. O boi foi neste país um ciclo econômico. Muito do Rio Grande existe em função do boi. Muito de São Paulo existe em função do boi. Definitivamente toda nossa expansão do oeste existe graças ao boi.

E boi foi uma sustentação econômica, foi um dos principais produtos deste país durante longo prazo, eu diria um ciclo econômico inteiro essa nação viveu fundamentalmente da carne bovina e o que é que acontece?

Brasileiro não tinha hábito de comer qualquer coisa que não fosse carne bovina. Carne bovina era abundante, barata e frango tinha um consumo mínimo no Brasil. Eu sempre cito esta posição com uma frase do Barão de Itararé: "Pobre quando come frango, um dos dois está doente!."

Primeiro, revelando que já havia noção naquela época de que frango é uma carne saudável e já havia um indicativo nítido de que era uma carne cara. Então o que a gente pode mensurar através de estatísticas, porque aí tem validade, eu parto dos anos 80. O brasileiro consumia 4 kg. de carne de frango e no ano passado (2002) ele consumiu qualquer coisa como 33 kg.

O Brasil teve... a cabeça está cheio... eu me lembro o primeiro contrato de exportação que eu fiz foi no ano de 75/76. As exportações brasileiras eram o seguinte. Eu fiz uma venda, se não me engano, de 75 toneladas, menos de 100 toneladas e eu não dormi, preocupado etc e tal. No ano passado o Brasil exportou 1.594.000 toneladas. Ou seja, isso nós conseguimos no período de uma vida, em 28 anos. Então você veja que realmente é um progresso extraordinário e conseguimos saindo de uma condição das mais difíceis. Veja que em 1970 a participação da indústria brasileira em relação ao mundo era praticamente zero, era nada. O mundo

produzia 10 milhões de toneladas e nós produzíamos 484.000 toneladas. O ano de 2003 nós devemos superar 14% da produção mundial.

Nos tornamos segundos produtores mundiais de frango. Em relação a exportação exatamente a mesma coisa. Nós tínhamos em 1975 1,75% do mercado e no ano de 2003 nós devemos ter mais de 23%. Quer dizer quase  $\frac{1}{4}$  das exportações mundiais são feitas pelo Brasil. Então você vê que todo esse progresso foi conseguido em 28 anos e foi conseguido em 28 anos em circunstâncias de negócios que não são as mais fáceis. Eu convivi com 7 ou 8 moedas; 18 zeros foram cortados da moeda nacional. De 6 a 7 planos econômicos. Eu sobrevivi a 6 ou 7 planos econômicos. Intervenção do estado. Quando eu comecei a exportação lá pelos anos 70, final dos anos 70 início dos anos 80, você tinha vendido perna para as Ilhas Canárias e mudava para a Guiné Equatorial, você tinha que ir na CACEX justificar porque você mudou a perna que ia para as Ilhas Canárias para a Guiné Equatorial. Intervenção do estado total. Portos desaparelhados, burocracia excessiva interveniente no processo.

Mas pelo contrário, isso é dos aspectos negativos; pelos aspectos positivos havia já uma necessidade do Brasil exportar. Era tempo em que o Delfim dizia: "exportar é o que importa.". Havia essa necessidade já de gerar saldos em balança comercial, então você contava naquela época com incentivos fiscais, isenção de ICM, IPI, crédito presumido e possuía ainda linhas de financiamento para exportação 647, 643 .

Hoje nós não temos mais nenhum crédito fiscal. Nós temos ainda uma isenção, mas a isenção é na saída. Quer dizer, o produto que sai e que é embarcado, toda a carga fiscal que entrou na sua produção continua ali presente, quer dizer, continuamos a exportar impostos, o que na OMC põe a posição de se colocar contra subsídios que façam a distorção da realidade de mercado, mas ela não, em absoluto, se posiciona contra a você eliminar os impostos do processo produtivo em produtos de exportação. Então mesmo com esse ambiente todo hostil nós conseguimos um resultado fascinante. Então nós conseguimos esse resultado não foi com uma varinha mágica, quer dizer, o estudo e as conferências que eu fiz

foi exatamente sobre isto. Como é que se conseguiu? Então eu, na minha visão há vários fatores. Não tem um fator só, porque se fosse um fator só todo o mundo copiava e todos os países do mundo seriam capazes de obter o progresso que o Brasil obteve. É... as perspectivas e as condições que é o nicho do meu trabalho... no meu trabalho são essas:

- a primeira é que no Brasil tem ABUNDÂNCIA DE GRÃOS porque o frango nada mais é do que milho e soja disfarçado: 75% do custo do frango vivo é exatamente o grão. Ficam 25% para todos os outros desde o micro componente até MO, transportes, custos intrínsecos do processo, etc e tal.

Você não pode visualizar ou fazer avicultura natural, não confundir natural com natureza; natural, você não pode fazer avicultura em condições naturais sem dispor de grãos. Em condições artificiais você pode. Você faz avicultura na Arábia Saudita. Artificialmente, mas faz. Se você tiver subsídio para isso você faz avicultura na Finlândia. Mas em condições naturais são poucos os países que podem fazer. E o Brasil é definitivamente um desses. Estados Unidos é outro grande exemplo.

- a segunda questão que nós temos em favorecimento é a EXTENSÃO TERRITORIAL. Essa extensão territorial tem várias vantagens. Ela significa uma própria proteção, um mecanismo de bio-segurança para os próprios rebanhos na medida que não existe melhor obstáculo para evitar a propagação de doenças, do que a distância.

Na medida que nós não somos obrigados a fazer grandíssimas concentrações de plantéis porque há terra para que você distancie, isto é uma segurança sanitária. Se você tem uma segurança sanitária natural, isto significa que você tem menores custos de medicamentos, proteções e coisas do gênero.

Extensão territorial também é um outro aspecto importante, porque extensão territorial permite você visualizar de produzir ainda muito mais no Brasil. Você chega no caso da Holanda que é uma grande produtora de suínos a nível mundial até que chega o momento não tem mais terra, ou o caso da França que tinha uma grande

concentração de suinocultura na Bretanha. Chegou determinado momento, vai expandir para onde? Entende?. Enquanto que o Brasil tem essa expansão assegurada por essa extensão de terra. De modo que este é o 2º. fator: NO BRASIL HÁ TERRA. Há grão e há terra. Não é só terra para plantar o grão, mas também para poder distanciar.

- A terceira condição é o clima. São CONDIÇÕES CLIMÁTICAS FAVORÁVEIS. Como eu te disse, na própria Arábia Saudita é possível fazer frango, mas tem que botar ar condicionado nos galpões. Isto é, tem um custo energético.

Nos próprios Estados Unidos ou na Finlândia, ou na França, sim, mas tem que ter o custo do aquecimento. Então são custos maiores. Condições climáticas naturais favoráveis, elas representam também melhores performances dos próprios planteis do que sob condições artificiais. Você tem que entender uma coisa Fernando, frango não é uma atividade que você ganhe 1 real por arroba. Frango é uma atividade que se você fizer muito bem feito, você tem que botar 18 zeros depois da vírgula, e aí botar um centavozinho lá que é quanto talvez você faça de margem por cabeça, se fizer tudo correto.

Frango é um negócio onde um diferencial de centésimo de milésimo de centavo faz uma diferença, ok ?

Não é que o mais competente seja 10% mais eficiente do que o menos competente. No frango as medidas são muito mais curtas. Então um menor custo por condições climáticas favoráveis já ajuda.

- O quarto fator é MÃO DE OBRA abundante. Quando eu digo MO abundante, eu critiquei muito os americanos. Como eu fiz esta palestra para o público americano e quais são as perspectivas, eu só usei citações americanas. Porque senão eles poderiam dizer, ah! vem este brasileiro de lá, fazer aqui uma patriotada. Não, quem ta dizendo isto aqui é o USDA, é o FARGE, é o RIESE, é um comitê de planejamento de política estratégica do governo americano; não sou eu; só estou repetindo o que o americano diz. Então quer dizer, para verificar o quanto você

ainda vai ter de abundância futura, nas extensões territoriais que eu citei. Inclusive eu fiz (um estudo) comparativo. As famosas condições climáticas e aí MO abundante. Na mão de obra abundante o erro que todo o mundo comete é dizer que o Brasil é competitivo porque tem MO barata.

*Fernando* - Isto é uma fala simplista.

*Doux-Frangosul* - Eu disse para eles lá, dizendo que durante décadas eu ouvi isto e que isto é um erro que eu espero que eles continuem cometendo, porque eu tenho a mais absoluta certeza de que cometerão porque eu disse isso a 200 pessoas. Eu não disse isto a 246 milhões de pessoas. Eu disse isto num seminário fechado em que havia capitães de indústria.

Então nós temos uma MO o que eu acho muito interessante, um dos fatores que eu considero. Eu considero duas forças, duas grandes forças na nossa avicultura: o processo de integração que está "lincado" à mão-de-obra porque o processo de integração é um processo de interdependência entre a indústria e a pequena propriedade. Ao mesmo tempo que viabiliza a pequena propriedade, a pequena propriedade viabiliza a indústria. Parece que tem gente neste momento que é contra qualquer auxílio a agroindústria porque ia favorecer só as grandes empresas e esquece, só no nosso caso, nós temos 3.700 integrados, entendeu? Mas nós estamos desviando do assunto.

Voltando a MO. Coisa que mais me impressiona aqui não é só a abundância de MO. Eu às vezes sou convidado para fazer conferências, seminários, reuniões. Quando eu chego lá tem 400 caras, 500 caras. Sou convidado a fazer palestras em Universidades. Eu penso que vou encontrar 30 guris de saco cheio, porque algum professor obrigou os caras a ouvir aquele negócio para parte do currículo deles e encontro um auditório de 300, 400 pessoas e tenho dificuldade de fazer pipi depois, que os caras ficam fazendo perguntas. Eu digo, deixa eu ir no banheiro e os caras vão atrás. Gente interessada. Isto que eu quero dizer.

Outra coisa que é impressionante também, quer dizer, no Brasil a MO de

campo está ficando cada vez mais qualificada. O número de cursos aumenta e o número de interessados por estes cursos aumenta como exatamente o agronegócio, apesar de toda esta contramão que teve no Brasil economicamente, não tanto contramão, porque se comparar com a Argentina nós vamos muito melhor, mas estas dificuldades de atitudes faz o negócio ainda assim ter crescimentos muito expressivos. Então a juventude está indo. A MO abundante em toda linha. A sucessão da produção na integração está assegurada, mas também a sucessão não só no campo, na indústria está assegurada. Os quadros estão assegurados. Cada vez estão chegando mais estudantes aqui. Nós temos a própria empresa com um programa de estagiários que é um programa muito bom. Realmente as pessoas buscam. Este é um dos fatores que eu acho que é um dos fatores mais decisivos, uma MO cada vez melhor.

*Fernando* - Comparando com a MO dos Estados Unidos, da França, seria mais barata?

*Doux-Frangosul* - É evidente que ela é mais barata. Mas se eu comparar ela com a da China e da Tailândia ela é muito mais cara. Se você acha que MO é fator decisivo para fazer frango de forma competitiva tem que ir para a Tailândia ou China. Os salários lá são respectivamente 25 e 50 dólares por mês. E tem à vontade. Então vai para lá se você acha que este é um fator diferenciador. Então nós temos aqui abundantes, competitivos em relação à Europa, mas não são baratas em relação ao mercado interno, aos parâmetros do mercado brasileiro não são. Tu tens aqui, o salário mínimo do país é de R\$ 200,00. O salário mínimo do RS é de R\$ 260,00. O nosso salário de admissão é de R\$ 280, mínimo. Você recebe R\$ 280,00 e uma vez confirmado você recebe um aumento de 10%. Então a nossa média salarial é uma média salarial muito acima da média salarial brasileira. Então quer dizer... Uma vez eu disse para um americano que o nosso integrado percebia por mês mais ou menos qualquer coisa como cento e pico dólares ou qualquer coisa de renda líquida

pelo processo de integração. Se um americano trabalharia por este valor. Sim, o Sr. tem toda razão. Mas no Brasil é a diferença entre fazer que a propriedade fique viável ou inviável. O sujeito tem aquela garantia que a renda de um integrado na realidade é mais alta do que cento e poucos dólares por mês, mas são cento e muitos dólares em realidade.

*Fernando* – Eu posso falar uma coisa que eu tenho lido. Em torno de 200\$ mês. Já tem uma dissertação falando da renda dos integrados aqui no vale do Caí.

Doux-Frangosul – É algo em torno de 180\$ mês, mas se você puder me mandar esta dissertação lhe fico muito grato. Tu sabes que eu sou um estudioso e tudo sobre o nosso setor me interessa.

*Fernando* – Então somos dois.

Doux-Frangosul – Então outra coisa que tem é o seguinte..(pausa). Isso viabiliza.(pensando). Eu há muito tempo atrás ouvi uma conferência realizada pelo Elvino Flores sobre, quando não era modismo, índices sociais no campo ligado a nossos integrados. As mortalidades são inferiores, o nível de educação é superior, o nível de bens é muito superior a qualquer outra atividade do campo. A integração é um modelo de sucesso, de grande sucesso.

Isto é uma das coisas que me estimulam. Você não pode imaginar quando se sai recrutando um cara de São Paulo, do Rio de Janeiro, do diabo que o carregue, está apresentando um candidato para vir trabalhar no interior do RS. Aí eu vou dizer. Eu sou gaúcho e nós temos uma tendência de ser, não bairristas. Eu digo que bairrista é São Paulo, porque o paulista acha que é superior e não é. Nós somos superiores e somos. RISADAS.

Mas é nossa ótica. Um pouquinho...(pensando). Nós temos de reconhecer que na realidade avicultura e suinocultura nasceram no RS. É uma que frase que cada vez que eu digo eu tomo na cara dos paranaenses, dos catarinas, apanho feito boi ladrão. Porque eles não se conformam com essa afirmação. Temos hoje um produto superior ao do RS. Eu digo: Certo, mas o berço foi o RS. Porque o berço foi

o RS? Isto é o aspecto que eu coloco com tradição da atividade e vocação. Qual o tipo de imigração que tivemos por aqui? Foi basicamente uma imigração italiana e alemã. Essa imigração é de países que já tinham tradição da produção de pequenos animais: porco e aves. Essa MO, esses contingentes acabam se instalando na serra. Porque? Recorda-te que ainda estamos falando do fim do século 19, onde a atividade principal era o boi. Então como você vai ter boi em montanha? Boi bom é boi em pasto, em campo e coisas do gênero. Então as terras de montanha valiam muito pouco. Foi por isso que eles se instalaram ali. Porque na pequena propriedade você não podia fazer boi. Você podia ter uma vaquinha para tirar leite. Você tinha que fazer mesmo era ave e suíno. Eles, aproveitando esta vocação que tinham, mas eles também sabiam fazer produtos destes tipos de carne. Todos os salames que hoje para nós são as coisas mais corriqueiras, todas as copas. A mania que nós brasileiros temos de ir à Alemanha para restaurantes dizer que queremos um Kasseler e um Eissbein com chucrute. O cara fica olhando para teus "corno" e perguntando o que você quer. Porque a gente acha que isto é comida alemã. Isto não é comida alemã. Isto é comida bávara. Os bávaros que vieram para cá faziam este tipo de comida. Só que no norte da Alemanha ninguém conhece. Você pede um Apfelstrudel no norte da Alemanha, eles dizem: O Sr. está confundindo, essa sobremesa é austríaca. Então esta tradição contou.

A pequena propriedade eles compram o que é possível: o que era barato eram as terras de montanha, ninguém queria. O que acontece. Eles trazem um modelo sucessório de ter bastante filhos para ajudar na terra. E aí o filho mais velho é quem herda. Só que a terra como era pequena não sustentava 5 famílias. Muitas vezes o pai vendia aquela para comprar outra, de terra virgem, no oeste de Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso e invadiram um pouquinho o Paraguai. E estão aí. Eles hoje estão chegando em Rondônia. Percebeu? Sempre com aquele negócio daqui. De uma propriedade de 10 ha . eles compram uma de 200 ha . em Santa Catarina. Uma de 200 ha . eles dividem entre os filhos. Santa Catarina ficou cara então eles vão para o Paraná, a ser desbravado.

Coisa desta metade deste século. O processo começa nos anos 30. Então

este é um aspecto muito interessante onde a vocação é um fator, porque mesmo que o filho hoje esteja para cima onde hoje não tem mais esse problema da terra, porque a terra é plana, arável, permite várias culturas, ele leva a tradição de casa, de berço,, de lidar com pequenos animais. Então esse é um aspecto que eu digo que é importante desse sucesso.

O quinto fator aqui é, eu diria, que nós temos uma INDÚSTRIA EXTREMAMENTE MODERNA e EMPRESÁRIOS FANÁTICOS. Esse é um fator.

*Fernando* – Fanáticos em que sentido?

Doux-Frangosul – Eu costumo, há muito tempo que eu defino o empresário do campo avícola, como sendo um masoquista, teimoso, com tendências kamikaze. Porque eu não conheço atividade que economicamente seja pior do que a do avicultor. Agora avicultura é carma. Eu já tentei sair da avicultura duas vezes. Nas duas vezes eu fui morar na Suíça. Eu morava bem, vivia bem, e voltei, porque sentia falta. Então por isso que eu te digo que nós somos masoquista, teimosos, a gente gosta de sofrer. Eu não sou um empresário. Eu sou um cérebro de aluguel. Agora eu também observei que não é só o brasileiro que é assim. Qualquer avicultor do mundo é assim. Ele é um masoquista.

Mas estes empresários das grandes empresas brasileiras, eles fazem, construíram uma indústria moderna, mais moderna que a própria indústria européia e americana, porque como hoje o Brasil exporta para 82 ou oitenta e poucos países, tem 82 fiscais em regime fechado. Então eles passam a exigir coisas que eles não exigem da própria indústria. Eu me lembro quando ainda estava nesses primórdios, lutando para abrir mercados, abriram-se alguns, eu me lembro que o nosso pessoal de abatedouros dizia assim: "Eles vem aqui exigir coisas que não exigem no país deles". Eu disse: "Bom, que ótimo, porque a longo prazo nós vamos ficar melhor que o país deles". E a longo prazo nós ficamos. O longo prazo chegou e nós somos melhores que eles. Colhendo os frutos e já ficou a mentalidade.

A indústria eu considero um fator muito decisivo e também o último e sexto

fator é um POTENTE MERCADO DOMÉSTICO, extremamente grande, veja aqui oh, a projeção que eu faço até 2010 e que o mercado doméstico brasileiro possa alcançar 7 milhões e 500 mil toneladas. E também nós somos EXTREMAMENTE COMPETITIVOS em termos de exportação. Esses dois fatores, abundância de mercado – vamos citar o Uruguai. Você tem grãos, você tem condições climáticas, você não tem MO, não abundante, e você tem zero de mercado. Não adianta, você vai chegar a um estágio.....(não conclui).

México é outro país que tem massa populacional de demanda suficiente. Os demais têm pouca população. Quer dizer, baixo nível de mercado. E exportação é uma consequência. Você precisa ter um mercado doméstico. Mesmo o Brasil que hoje exporta mais de 20% da nossa produção. Isto ainda deixa mais de 78% aqui no mercado. Então é importante.

São esses os fatores que explicam a minha visão.

*Fernando* – Como é que foi essa demanda de lá para cá?

*Fernando* – O que suscitou...(pensando). Eles começaram a exigir, a exigir e nós começamos a fazer o dever de casa para manter e até ampliar o mercado. Como é que evoluiu essa demanda e como ela passou para a indústria, fornecedores, integrados e adaptados?.

Doux-Frangosul – Esse processo é um processo, vários processos que tem dia para começar e não tem dia para acabar. Qualidade é um processo que tem essa característica.

Esse processo é um processo de adaptação as tendências de mercado. Não quero adiantar muito porque a próxima conferência que eu vou escrever vai ser essa. Eu vejo três fases nítidas dessa evolução. Você teve uma fase que era se você era competitivo. O preço era o fator determinante.

A segunda fase era se você era capaz de fazer o produto que o cliente queria. Estou fazendo de uma maneira simplista. Quando eu for escrever a conferência eu

vou fazer de uma forma um pouco mais pensada, mais elaborada.

*Fernando* – Quando vai ser a conferência?

Doux-Frangosul – Não sei porque eu ainda vou escreve-la. Mas a terceira fase eu diria, é a fase de que tipo de garantia você pode me dar sobre o produto que você está vendendo.

E a quarta fase, vê, conversando contigo já identifiquei uma quarta fase, chama-se a fase do *ajarants*. Essa eu vou ter que encontrar uma palavra em português para definir isso. Hoje eu faço produtos aqui que tem 95 gramas e não podem ultrapassar 120 mm. Já tinha feito 160 toneladas antes do cara me dizer isso. Isso é fazer a especificação do cliente e fazer de nível competitivo. Porque se não, estou fora. Essa planta, esse sítio fabril aqui está aprovado pelo *quality ajarants* do cliente. Já vieram inspetores do cliente. Antes você tinha inspetor nacional. Então vinha o inspetor da Inglaterra, da Alemanha, da Itália. Vinha e aprovava para exportação para Itália, Alemanha, Inglaterra. No dia de hoje seu cliente manda inspetor dele, não para ver se pode exportar para aquele país, mas para ver se você pode vender para ele. Porque ele vai botar o nomezinho dele. E aí vem a próxima fase que é a fase da *ajarants*. Ele tem que dar garantias ao seu consumidor, que é um consumidor cambiante e para que ele tenha essas *ajarants*, essas garantias, ele tem que ter para o processo anterior, à montante. Ele tem que ter essa garantia, essa *ajarants*. Não no sentido de garantia, mas de tranquilidade, como se o processo fosse dele, de que eu não estou usando MO escrava, por exemplo. Imagina. Lembra quanto custou à Nike o fato de estarem usando menores lá na Indonésia. Lembra quanto custou isso para eles? Que eu não estou destruindo a floresta amazônica, entendeu? Que eu não estou usando antibióticos, entendeu? Todas essas coisas que são, eu não diria modismos, mas que são hoje vertentes do consumidor final. Então esse é o grande fator.

Obviamente cada empresa ... Eu ontem estive com um empresário em que eu acuso os brasileiros de destruírem o mercado, de não saberem vender. Vocês têm curso de vendedor em nível universitário lá na Universidade?

*Fernando* – Não.

Doux-Frangosul – Você conhece algum curso de negociador internacional?

*Fernando* – Não.

Doux-Frangosul – Não existe. Sabe porque não... Nós somos considerados os Átilas do mercado internacional. E é por isso que o Brasil toma tanta porrada. Em tudo. Porque o brasileiro só sabe fazer, em comercialização, baixar preço. Eu ontem conversando com um empresário ele me disse: "É, mas se eu sou novo o que é que você quer que eu faça para entrar no mercado? Eu tenho que baixar preço".

Então, um mais novo vai baixar o seu preço e outro mais novo vai baixar o preço do outro. Onde é que fica o mercado? Acaba destruindo o mercado.

Então quer dizer, você tem empresas que vivem na fase do preço. Esta aí. Já sei o nome da conferência: COMO AS EMPRESAS COMPETEM EM AVICULTURA.

Tem aquela que vive na fase da adequação de produção à .(pausa).. do cliente. Tem aquela que faz adequação competitiva à parâmetros qualitativos superiores.. e a quarta, aquela que oferece ao cliente tranquilidade... Depois eu vou achar uma palavra melhor aqui .

E essas quatro vivem quatro condições distintas e essas merecem quatro tipos de remuneração.

*Fernando* – Até, aproveitando o gancho, tem um autor chamado CONTADOR que desenvolve assim: as empresas competem (trabalham) em campos de competição e tem a arma da competição. Os campos da competição são a imagem, o preço, o produto, a classe, a assistência e margem. As armas da competição são os atributos que a empresa tem e que não interessam ao consumidor final. Seriam: produtividade, qualidade do processo, tecnologia, estoque reduzido e pessoal capacitado e participativo. Então, de repente, essas empresas que o Sr. falou aí, competem na redução de preço.

Doux-Frangosul – A grande maioria no Brasil não sabe vender. Isso porque nós não...(pensando).Você sabe quanto tempo eu estou em áreas comerciais? Desde que eu iniciei. Você sabe quantas vezes eu ouvi o seguinte diálogo: " olha, meu filho está saindo da universidade, você não pode arrumar um emprego na empresa em que você trabalha? Serve qualquer coisa, até vendedor".

Cara que fica desempregado se tiver na merda: "Vou ser vendedor". Então no Brasil é considerado quase que preconceito. Eu sou um vendedor. No dia de hoje eu vendo muito mais idéias do que produtos porque ....(pensando).

*Fernando* – Na verdade todos nós somos. Uns têm sucesso e vão adiante e outros nem tanto, porque tudo a gente está vendendo no dia a dia. Até a própria imagem, teu trabalho, teu sucesso ...

Doux-Frangosul – Então essas coisas nós precisamos cuidar mais, até no CENSO de formatar. Eu tenho um sonho dourado. Um dia eu vou sair do front e aí eu quero me formar em combatente. Eu pretendo dar cursos ou tentar se professor de uma Universidade ou coisa do gênero. Isso é onde me vejo dentro de uns quantos anos. Uma das coisa que eu sonho é de fundar ou de fazer ou de ajudar um curso de negociadores internacionais para preparar negociadores internacionais.

*Fernando* – Tem uma Universidade muito conhecida no mundo todo: THUNDERBIRD, em Phoenix, Arizona. Ali tem mestrado e doutorado em comércio internacional. É muito famosa.

Doux-Frangosul – Porque os cursos de comércio exterior que eu tenho visto aqui no Brasil, com o devido respeito, devem existir bons, mas eu tenho visto produtos que saem de lá. É fábrica de diploma e não de profissionais. Eu acho que devem existir bons cursos em algum lugar.

*Fernando* – Uma pergunta. Na sua opinião, querendo estudar mercado externo do setor avícola quais desses pontos que eu citei aqui, quais seriam os pontos determinantes, os mais interessantes, quais o Sr. elegeria para focalizar um dos principais para o sucesso da exportação?

Doux-Frangosul – De todos esses que eu te mencionei? Não tem um fator principal. Todos. Tenta eliminar um daquela lista que eu fiz e vê se dá para fazer a atividade. Com este nível de competitividade. Elimina um. Você não consegue. São todos. Conjunção de fatores são que tornam o Brasil competitivo em nível de produção e em nível internacional. O fator de risco chama-se despreparo. Na comercialização. Na negociação internacional e inexistência de estruturas governamentais adaptadas à realidade internacional. Não adianta só a indústria se modernizar.

Fer - ...

Doux-Frangosul – Não. Não é só isso. Você chega lá. Hoje algumas coisas exige-se do empresário, mas outras coisa exige-se do governo. Citar aí um exemplo do metier que tu estás, que é o bovino. Quando tem uma febre aftosa não adianta você como empresário individual dizer: "Olha, aqui estão todos os meus boizinhos vacinados. Aqui está livre". Eles querem uma política governamental, percebeu?

Então essas estruturas governamentais que são normalmente arcaicas defrontar com exigências crescentes. Isto é um fator de preocupação grande. O Estado reage menos, menos rápido, pois tem sempre falta de verba, disponibilidade de recursos para locação dessas coisas e então acaba sempre esses serviços necessários de pesquisa, de inspeção, sofrendo por falta de recursos. Correto?

*Fernando* – Uma das perguntas que eu tenho aqui é: Quais seriam nossos pontos fracos? Esse seria um. Qual seria um outro?

Doux-Frangosul – Falta de quadros adequados. Não saber vender, nem no Brasil nem no exterior. Não saber negociar internacionalmente. Estruturas governamentais ameaçadas por restrições de dotações que impedem que elas se atualizem com a velocidade exigida pelo mercado e pelo processo. Falta de poder de barganha do Brasil em nível internacional. O Brasil não tem poder de barganha internacional.

*Fernando* – Estaria incluído na negociação?

Doux-Frangosul – É porque existem vários processos de negociação. Você pode negociar muito bem, como você pode negociar do gênero que os americanos estão negociando neste momento com a Turquia.

*Fernando – Gêneros?*

Doux-Frangosul - Gênero. Do tipo que os americanos estão negociando com a Turquia. Eu quero tua base militar e te ofereço 26 bilhões. Isto não deixa de ser uma negociação. Negociação que o americano está tendo com o Iraque. Independentemente do que você fizer eu vou te encher de porrada. Não deixa de ser uma negociação. Você tem que ter a força econômica, no caso da Turquia e a força militar no caso do Iraque.

Força retaliatória econômica. Os Estados Unidos são o maior mercado do mundo e dizem: "França, você está me sacaneando. Não compro mais teus produtos. Você botou imposto sobre o meu produto você está com uma restrição aos meus produtos, eu vou criar restrições para os teus produtos".

O Brasil não consegue nem retalhar a Argentina. Os Argentinos cansam de sacanear a gente e a gente não sabe retalhar. O único cara que soube retalhar foi o ex-ministro da agricultura, o Pratini. O resto não sabe o que é retaliação. Porque é que o ministro soube retalhar? Porque o Pratini é preparado em termos internacionais.

Processo de negociação. Uma das coisas que eu vou ensinar futuramente. Não dá para se dizer "Sim". Passa por dizer, sobretudo "Não". Porque sim é fácil. O outro te pede uma coisa. Você diz sim. Não precisou negociar nada. Agora, quando você não, aí é que é a ciência. Então o processo de negociação passa por dizer "Não", por brigar, por conflito positivo e negativo. Passa por isso tudo. O Brasil não tem esse poder de retalhar. Não tem na sua tradição retalhar. Antes de a gente retalhar contra o Paraguai, o Solano Lopez entrou até a metade do RS e entrou lá por cima. Antes que a gente retalhasse. Quer dizer, nós não temos na nossa tradição retalhar.

*Fernando* – Mudando um pouco o enfoque da pergunta, qual seria uma das ameaças externas, de outros países na avicultura?

Doux-Frangosul – Na avicultura? Muito simples. Esta foi uma das perguntas mais fáceis que você me fez. Na medida em que o Brasil alcança 23 a 25% do mercado internacional sem ter poder de retaliação, ele imediatamente vira vidraça. Todo mundo vai jogar pedra em cima da gente. É por isso que tem problema de nitrofurano na Europa, tem problema de não sei o que não sei onde. E vai começar a surgir uma porrada de problemas pseudo-sanitários.

Porque? Porque nós chegamos a 25% do mercado mundial. Experimenta dar porrada num americano. Dizer que o americano tem nitrofurano. No dia seguinte ele fecha o mercado para alguma coisa e pronto. O Brasil vai fechar o mercado para o quê?

*Fernando* – Então caberia esse exemplo que o Sr deu em relação à rastreabilidade bovina que a Europa começou a dar a vaca louca lá e começou a exigir de todos os fornecedores.

Doux-Frangosul – A rastreabilidade bovina não! Rastreabilidade bovina não é uma exigência pseudo-sanitária. A rastreabilidade bovina é uma exigência real do consumidor. Nós temos rastreabilidade montada aqui dentro para dizer o que a bisavó de cada lote comeu. Mesmo o peito. Nós somos capazes de rastrear aquele peito até a bisavó. Isto é exigência do mercado. Real do mercado.

Olha, eu estive na Europa com um amigo quando explodiu esse negócio da vaca louca. Ele era um comerciante de carne bovina, de carne de frango, de todas as carnes. Ele vai comigo e entramos num restaurante e ele me diz assim: "Queria comer carne, mas estou com medo". Eu disse: "Ah! 350 milhões de europeus têm esse medo. Você não teria-----". Peça a carne. E eu, vou pedir carne crua. Beefsteak a Tartare". Não me serviram porque estava proibido fazer beefsteak a tartare.

Mas a histeria coletiva foi tão grande que chegou um comerciante importador,

o maior importador da Alemanha, a dizer: "Será que eu como carne bovina?" Até ele ficou com medo. Imagina os clientes. Imagina o cara do meio da rua-----, que não tem nada a ver com o comércio, que não entende disto em profundidade. Então aí não. Aí é exigência mesmo do mercado. Essas coisas assim as exigências do mercado são crescentes. Por isso que eu te digo que a grande fase futura chama-se ajarants.....

*Fernando* – Ajarants é uma palavra francesa?

Doux-Frangosul – É uma palavra inglesa. Garantia. É mais que garantia.

*Fernando* – Eu acho que basicamente é isso. A palestra foi bastante positiva, inovou bastante coisa para eu seguir as perguntas de apoio que estavam na -----, respondendo e incluindo na própria conversa um monte de perguntas. Foi muito proveitosa. O Sr. tem mais alguma colocação importante?

Doux-Frangosul – Teria. Leva lá para tua Universidade que precisamos botar um curso de negociadores de vendas. Negociação.

*Fernando* – Isso aí me interessa, sabia? Eu tenho interesse em estudar isso aí. Até não sei se não está descartado de fazer um doutorado ou mestrado.

Doux-Frangosul – Isso aí precisa ----- Esse -----

*Fernando* – Para nós brasileiros seguir evoluindo.

Doux-Frangosul – Eu pretendo, o dia que eu sair do front, como te disse, eu vou botar uma firma de consultoria para poder atender todos os convites de conferências que me fazem. Segunda coisa que eu pretendo fazer, primeiro treinar, fazer um curso de diretores comerciais, gerentes comerciais, como negociar com ----  
-----Então quer dizer, exatamente formar esse conceito de aprender a dizer não e segunda coisa é a necessidade de nós termos incubatórios de águia ----- que garantam a inserção do Brasil na economia mundial. Ou seja, negociador internacional. O Brasil é 1\$ da exportação mundial e 1% da importação mundial.

*Fernando* - Eu li seu artigo sobre isso.

Doux-Frangosul - -----

*Fernando* – E o Sr. falou também uma vez em palestra que a China, o fator China é muito relevante no comércio mundial. E aí o Sr. comparou com a China e sem a China. Não seria um dos países que é uma ameaça entre aspas?

Doux-Frangosul – Eu nunca vi a China como uma ameaça. A china é uma grande competidora que o Brasil tem. Mas eu nunca vi a China como uma ameaça por uma razão muito simples. O dia que o chinês comer nos mesmos padrões nossos, não existe produção mundial suficiente. Obviamente que aí eu estou usando também uma figura de retórica. A China, como tem uma população quantificada nacionalmente num só país, é preciso fazer essas contas. Mas imagina quantas Chinas existem. Ou seja, quantos segmentos de 6 bilhões de pessoas que vivem sobre o planeta terra que ainda estão em níveis de sub-consumo, para que potencial nós ainda temos. Eu nunca vi a China como um competidor, embora seja o maior competidor que nós temos. Mas para mim a China é mercado. A China vai ser o grande mercado. Um dos grandes mercados.

*Fernando* – Interessante. Bom, então agradeço o tempo disponibilizado. Espero não ser o único contato ----- e também, outra coisa eu iria lhe perguntar, que o Sr. recomendaria para conversar sobre mercado externo, também aqui dos nossos quadros do RS.

Doux-Frangosul - -----

*Fernando* – Comercialização, mercado externo

Doux-Frangosul – Salvador de \Paula. Seria talvez..., é o 2º. exportador. Tem o pessoal da ----- que é um player muito bom.

*Fernando* – Porque pararam?

Doux-Frangosul - ----- . Isto eu estou te falando aqui ,

no meu ramo avícola, suinícola. O pessoal do Pena Sul, Roberto Moreira é um rapaz brilhante. Tem lá a Cooperativa Nobre, o Languiru.

*Fernando* - -----

Doux-Frangosul - ----- . Como é o nome dele... O Paulo Afonso Girardi Feijó. Não é um homem do nosso setor, mas é um dos homens mais inteligentes que eu conheço.

*Fernando* – É o Presidente da Federasul?

Doux-Frangosul – Isto. É um dos homens mais preparados que eu conheço. O Vicente Ferri que era o ex-dono da Minuano é um homem brilhante -----  
-----

*Fernando* – E outra coisa, Dr. Osler, essa apresentação que o Sr. fez está em power-point. O Sr. teria como me mandar? Poderia -----

Doux-Frangosul – Se você usar qualquer coisa só te peço que cite, está bem?

*Fernando* – Com certeza.

Doux-Frangosul – Fora do nosso ramo você tem o Paulo Afonso. É considerado um dos homens mais inteligentes que já conheci.

**FIM**

## **Apêndice 2**

QUESTIONÁRIO COM O DIRETOR DA SADIA. DIA 15/JUNHO/2003.

### *Condições dos Fatores de Produção*

1 – Quais foram os principais fatores que ajudaram a agroindústria avícola brasileira na ampliação do mercado externo, nos últimos dez anos? Explique.

A globalização do comércio e da indústria de carnes e o custo do frango – as indústrias de carnes e as redes mundiais de foodservices estão sendo pressionadas por margens e o frango foi a opção de menor custo para montar um portfolio mais competitivo. Além do mais, os países emergentes estão consumindo mais carnes e o frango é a carne mais acessível que outras. Portanto, o frango Brasileiro, com menor custo de produção, tem ganhado mais espaço neste cenário;

Epidemias nos rebanhos de corte e o consumo de carnes – Os surtos espalhados no mundo de BSE, ou a “Vaca Louca” (bovino), e, em menor escala, a febre aftosa (suíno) contribuíram para ampliar a demanda mundial por fontes alternativas de proteína animal e o frango, como uma carne de melhor controle sanitário, foi a que mais se beneficiou destes eventos;

A desvalorização cambial e a dolarização dos commodities – Ao mesmo tempo em que o câmbio tem atraído os produtores a exportar mais, a dolarização dos commodities (grãos) tem impactado nos custos de produção, ou seja, a desvalorização cambial ampliou as exportações do frango brasileiro, mas também aumentou uma parte dos custos de produção do frango, obrigando os produtores a recompor a perda da margem com as exportações;

A saturação do mercado interno – O consumo brasileiro de carnes é um dos mais altos do mundo, praticamente no mesmo nível da União Européia e o frango foi

a carne que mais cresceu na participação. Logo, com a diminuição do ritmo de crescimento de consumo de carne, a indústria tem focado nas exportações para continuar crescendo, enquanto o mercado interno tem evoluído com a industrialização para os produtos mais elaborados, mas sem saltos nas vendas.

## 2 – Como foi a evolução dos mesmos?

Cada vez mais, a exportação vem sendo imperativa para agregação de valor, pois o mercado interno não cresce mais em volume e o câmbio tem obrigado os produtores a exportar mais para cobrir a alta dos grãos. Por outro lado, o câmbio torna o frango brasileiro extremamente competitivo e acessível no preço, tomando mais e mais espaço no comércio mundial.

Os surtos de epidemias animais têm obrigado a indústria a se preocupar mais com a segurança alimentar, que tem se tornado um dos temas centrais nas negociações internacionais.

## 3 - Quais foram as principais dificuldades?

As negociações de acesso a mercado focam sempre os acordos sanitários com a obtenção de certificado sanitário para a entrada dos produtos de origem animal específico, às vezes delimitado por estado ou por planta vistoriada. O acesso pode ser restrito por quota, tarifa, por tarifas diferenciadas para tipos de processamento (cru ou cozido) ou por canais de distribuição (para processadores, distribuidores ou diretamente para varejo).

As barreiras existentes são as sanitárias, comerciais e técnicas:

Sanitárias (de aplicação imediata para os casos de epidemia animal, riscos de contaminação e de uso de aditivos proibidos),

Comerciais (quota, tarifa diferenciada, preço tabelado para produtos importados, restrição de acesso a canais),

Técnicas (embalagem, processo de transportes, controle veterinário,

processamento do produto, etc).

#### 4- Quais foram as principais vantagens competitivas?

As vantagens da avicultura brasileira podem ser mencionadas abaixo:

Tecnologias - Avançadas Tecnologias produtivas (desde genética até processamento), que foram importadas, adaptadas e aperfeiçoadas;

Processo - Integração vertical, garantindo custos menores, alta produtividade e controle de qualidade;

Preço menor em US\$ - Câmbio Favorável nos últimos 5 anos, acelerando o ritmo das exportações;

Suprimento - Super-safra de grãos, suprimindo a produção de ração animal;

Atendimento - Estratégias e estrutura de produção focadas para as exportações;

#### Condições da Demanda

#### 5 – Quais foram as principais exigências da demanda?

O frango é o tipo de carne de maior acesso de mercado no comércio global, onde os países de maior volume de importação são ou de certa dependência externa (consumo maior que a produção local), ou de importação específica de certas partes de frango (diferença entre os preços e custos destes itens nos mercados exportadores e importadores); outros pontos da produção que direcionam os fluxos deste comércio são: abate islâmico (halal) de animais, observando o procedimento religioso dos muçulmanos; frango inteiro leve para o consumo individual dos países árabes; produtos industrializados ou semi-elaborados para a União Européia; os cortes específicos para os países do Extremo Oriente...

Para os clientes, as exigências são:

Sanitárias – Vistoria sobre o controle na produção de ração, na granja, no abatedouro e na distribuição; Exigências Comerciais – preços, fretes, canais; Técnicas - embalagem, idioma, controle veterinário, forma de abate, processamento do produto, etc.

6 – Como a exigência desta demanda evoluiu, nos últimos dez anos?

A exigência sanitária tem impactado mais na demanda quanto ao controle da epidemia animal, dos riscos de contaminação e do uso de aditivos proibidos, assim como as vistorias dos clientes e das entidades sanitárias nas plantas focam o bem-estar animal, a segurança alimentar e a rastreabilidade.

A exigência por cortes específicos também cresceu de forma que antes o frango inteiro representava a maior parcela das exportações, hoje os cortes já passaram a ser mais que metade das vendas externas.

7 – Como a indústria de suporte atuou ou evoluiu para atender a demanda?

O controle sanitário cada vez mais exigente na indústria desde a produção de ração e agropecuária até a distribuição final (HAACP, ISO, Certificações Europeias).

As plantas também estão se estruturando com equipamentos e treinamento do pessoal para preparar os cortes específicos e mais elaborados para conseguir melhores preços no mercado externo.

8 – Como os fornecedores se ajustaram para atender esta demanda?

Os fornecedores também foram vistoriados e se ajustaram para o programa de qualidade da indústria de avicultura.

Quanto aos parceiros da cadeia de produção, que é integrada, o processo de controle foi aplicado nas granjas e nos transportadores.

9 - Demanda Interna de produção de empanados e outros: O que levou a empresa entrar neste nicho?

A industrialização para os produtos mais elaborados visa uma agregação de valor a preço mais estável, focado na conveniência para consumidores de maior poder aquisitivo ou que têm pouco tempo disponível para o preparo de alimentos. Fora a venda direta, a produção também tem atendido o foodservices, entre os quais estão as cadeias de fastfood, restaurantes, lanchonetes e cozinhas industriais, sendo estes clientes de demanda mais constante e que paga melhor pela conveniência também, uma vez que a sua produção em escala reduz o custo e o tempo em relação à sua produção na cozinha.

10 - Qual é a participação deste segmento em R\$?

11 –Quais são as perspectivas futuras?

Mantendo o mesmo consumo no mercado interno e crescer nos mercados externos, uma vez que a demanda virá dos países mais ricos, que buscam um fornecimento mais barato para o seu consumo de produtos elaborados.

12- Mercado do frango inteiro: exigência de qualidade?

Sim, principalmente quanto se destina para o consumo halal. Para os processadores, a exigência é menor.

13- Mercado de frango em parte: exigência de qualidade? Como evolui este mercado? Qual é a flexibilidade da empresa para atender as demandas do mercado externo?

Sim, cresce tanto no mercado externo como no interno. O mercado externo demanda até o peso e o tamanho específico; logo, a produção precisa até programar antecipadamente os lotes específicos de abates para atender a demanda do mercado.

Estratégia da Firma, Estrutura e Rivalidade

14 – Quais foram as estratégias das empresas para conquistar e aumentar este mercado?

Diversificar os mercados; Otimizar as vendas das partes entre os mercados; Atendimento específico por mercado; Agregação do valor com produtos mais elaborados; Exploração dos canais; Desenvolvimento de parcerias.

15 – Como foi a coordenação na cadeia (a montante das indústrias exportadoras) das mudanças exigidas pela demanda?

As empresas se associaram em uma entidade chamada ABEF, que coordena as atividades de exportação do setor, assim como representa o setor diante do governo e das instituições estrangeiras.

16 – O que pode ser melhorado para manter ou ampliar o mercado? Como?

Um "lobby" setorial mais atuante do governo em defesa da avicultura brasileira; a reestruturação do processo burocrático do sistema do controle veterinário do governo brasileiro para exportação; um governo mais atuante na promoção dos produtos brasileiros".

17 – Quais são os pontos fortes dos concorrentes externos?

Concorrentes estrangeiros: Logística (Proximidade com os maiores mercados consumidores), Acesso de mercado, Poder de barganhar, Subsídios governamentais de produção e para exportação;

Concorrentes nacionais: Estrutura enxuta (menor custo fixo) e ágil para atendimento, oferecendo agressivamente preço menor;

18 – Quais são os pontos fracos dos concorrentes externos?

Concorrentes estrangeiros: Custos de produção, Câmbio desfavorável, Restrição de recursos produtivos (grãos, água e terra);

Concorrentes nacionais: Falta de escala, menor integração produtiva, menor

controle de qualidade sanitário e alimentar;

19 – A empresa investe em tecnologia para ter e ou ampliar vantagens competitivas? Quanto e em quais setores?

Agropecuária – Genética, Ração, Manejo e Abate;

Pesquisa & Desenvolvimento – Produto, Embalagem, Armazenamento e Distribuição;

Tecnologia de Informação – Sistemas de operações e planejamento de processos;

20 – Quais são as ameaças no mercado nacional?

Consumo estagnado;

Baixo crescimento econômico;

Produção acelerada do setor, maior que a demanda nacional;

Fechamento ou restrição sanitária de algum mercado externo;

Venda predatória dos concorrentes nacionais;

21 – Quais são as ameaças no cenário internacional?

Concorrência no comércio internacional dos produtores estrangeiros subsidiados pelos governos (Farm Bill, Crédito de Exportação);

Consumo estagnado devido à recessão dos mercados desenvolvidos;

Retaliação dos produtores locais através de restrição do governo, impondo maior controle sanitário nos importados;

Venda predatória dos concorrentes brasileiros;

22 – Quais são as ameaças de produtos substitutos das cadeias da carne?

Laticínios – Produtos de custo menor, porém mais perecíveis, de consumo difundido em alguns mercados específicos; mas, a sua distribuição mais ampla é mais complicada. A sua ameaça no cenário global é menor como commodities por causa da sua margem reduzida na sua distribuição na forma in natura, ou em pó; mas na forma de produtos mais elaborados (queijos, fermentados e sorvetes) pode competir no consumo mais sofisticado;

Peixes e frutos do mar – Produtos perecíveis de custo maior (menor na captura, maior na produção), cuja distribuição é complicada também. Competir diretamente no consumo, mas para o público de maior poder aquisitivo por causa do custo. A sua produção em escala tende a tomar uma fatia significativa nos segmentos mais ricos;

Proteína vegetal – custo menor, porém menos difundido no consumo, podendo crescer como ingrediente opcional para a elaboração dos produtos industrializados. A sua demanda é maior nos países com parcela significativa de vegetarianos ou consumidores de orgânicos, sendo produtos para nichos específicos.

23– Quais são os novos desafios para manter e não perder mercados?

Avançar na cadeia de valor da indústria de carnes no mercado externo;

Diferenciar-se dos produtores nacionais;

Aproximar-se mais do consumidor final;

Garantir o padrão mais avançado de segurança alimentar.

Indústria Relacionadas e Fornecedores

24 – Como é a relação com os fornecedores e indústrias relacionadas?

Os fornecedores e indústrias relacionadas estão sendo integradas cada vez mais dentro do processo da indústria de avicultura para garantir a qualidade, a

produtividade, a agilidade e a versatilidade para atender as exigências dos mercados externos.

25 - Quais foram as dificuldades para as indústrias relacionadas e fornecedores atender a evolução das exigências dos clientes externos?

Tempo de resposta para atender os produtos novos ou aumento de demanda, custos altos para desenvolver novas embalagens e novos produtos.

Geral

26 – Comentários e sugestões sobre o tema.

### **Apêndice 3**

QUESTIONÁRIO COM O ESPECIALISTA, 10 DE JULHO.

#### *Condições dos Fatores de Produção*

1 – Quais foram os principais fatores que ajudaram a agroindústria avícola brasileira na ampliação do mercado externo, nos últimos dez anos? Explique.

a. a Indústria avícola, desde seu início, estabeleceu uma estrutura física de seu parque industrial compatível com as exigências do mercado externo.

b. A Indústria avícola encontrou no segmento primário a disposição de ampliar suas instalações e plantéis, mediante garantia da aquisição do produto produzido.

c. Indústria avícola se organizou, através de uma associação, que favoreceu os primeiros passos na exportação, ainda na década de 80.

d. O governo pouco colaborou na estratégia da exportação, mas foi generoso nos financiamentos originais da Indústria Avícola, que teve seu início ainda na década de 70. Lembre que o governo na época precisava trocar o perfil, indo em direção à exportação. Assim, viu na Indústria Avícola a possibilidade de concretizar esta necessidade. Portanto, financiou o que pode na época. Isto pouco vale para o momento. Porém, o BNDES ainda é um grande investidor na área.

e. A tecnologia de produção facilmente se adequou às exigências dos importadores.

f. A pesquisa, através da Embrapa e das Universidades, cooperou com a identificação de particularidades técnicas nacionais e regionais.

2 – Como foi a evolução dos mesmos?

Creio que já está respondido.

3 - Quais foram as principais dificuldades?

No início foram poucas pois os mercados concorrentes não viam o Brasil como forte candidato a uma fatia significativa do negócio. Além disto, o mercado da carne estava sub-ofertado, pelo menos em relação à situação atual. Depois da identidade de que éramos concorrentes sérios, começaram a se estabelecer as barreiras protecionistas. A primeira foi a determinação da sanidade dos nossos plantéis. Questionamento este que continua em vigor. Continuamente estamos sob avaliação e temos nos saído bem destas auditorias. Posteriormente foram as barreiras alfandegárias. No momento o mundo todo pede por produto natural (“saudável”). A Indústria Avícola brasileira imediatamente tem se adaptado também a estas exigências.

Por parte da Indústria Avícola outra dificuldade é a não uniformidade de fornecimento de grãos, ao longo dos anos; a falta de crédito específico para o segmento e a falta de participação do governo no front da venda do produto brasileiro. Outro entrave tem sido o valor do dólar, que pela instabilidade deixa a indústria em risco com compromissos efetuados nesta moeda.

4- Quais foram as principais vantagens competitivas?

No meu entender temos quatro vantagens competitivas importantes:

- a. O governo, que se não ajuda muito, mas que colaborou quando pode e tem sido partícipe nos seus limites.
- b. Um empresariado que desde o início se mostrou empreendedor.
- c. Um meio rural com um perfil propício ao desenvolvimento do setor.

- d. Um meio acadêmico formando médicos veterinários, engenheiros agrônomos, zootecnistas, engenheiros de alimentos, etc, profissões importantes para o desenvolvimento desta atividade.

#### Condições da Demanda

- 5 – Quais foram as principais exigências da demanda?

Volume de oferta, preço competitivo e, hoje, qualidade certificada e com baixo preço.

- 6 – Como a exigência desta demanda evoluiu, nos últimos dez anos?

Cada vez esta pior e quanto mais o Brasil aperta mercados fornecedores internacionais maiores são as exigências.

- 7 – Como a indústria de suporte atuou ou evoluiu para atender a demanda?

Toda a indústria de suporte evoluiu com a mesma velocidade da indústria transformadora. Isto ocorreu desde o segmento da nutrição e da alimentação das aves até a área de suporte fabril, de processamento e de transformação.

- 8 – Como os fornecedores se ajustaram para atender esta demanda?

O ajuste foi compulsório. Surgiu a demanda e os fornecedores competentes buscaram se ajustar, para atender este novo segmento produtivo.

9 - Demanda Interna de produção de empanados e outros: O que levou a empresa entrar neste nicho?

Aumento de demanda e agregação de valor ao produto básico.

- 10 - Qual é a participação deste segmento em R\$?

Recomendo que entres no site da UBA. [www.uba.com.br](http://www.uba.com.br) e da Abef [www.abef.com.br](http://www.abef.com.br)

11 –Quais são as perspectivas futuras?

Em um país continental, com a infraestrutura corretamente instalada, com a produção de grãos superando várias expectativas promissoras, com um empresariado engajado em novos desafios, com um produtor rural qualificado e com o segmento acadêmico evoluindo, as perspectivas são **IMBATÍVEIS!**

12- Mercado do frango inteiro: exigência de qualidade?

O mercado, como um todo, quer qualidade. Não há mais discriminação pelo aspecto do baixo ou alto valor agregado.

13- Mercado de frango em parte: exigência de qualidade? Como evolui este mercado? Qual é a flexibilidade da empresa para atender as demandas do mercado externo?

A exigência também é alta e evoluiu pela simples razão de agregar valor ao produto básico, uma vez que os mercados interno e externo, desde o início, assinalaram para esta oportunidade.

Não há segmento neste país mais flexível para se adaptar a exigência de demanda do que a Indústria Avícola.

Estratégia da Firma, Estrutura e Rivalidade

14 – Quais foram as estratégias das empresas para conquistar e aumentar este mercado?

Qualidade do seu parque industrial

Produzir produto de qualidade e estar qualificada para mostrar o seu produto.

Garantia de rastreabilidade

15 – Como foi a coordenação na cadeia (a montante das indústrias exportadoras) das mudanças exigidas pela demanda?

O governo passou a impor certos cuidados mas a indústria se viu forçada a evoluir por exigência dos compradores. A propósito, é importante que se diga que os importadores internacionais no momento são mais exigentes que as próprias leis que regem os princípios de controle de qualidade dos países compradores.

16 – O que pode ser melhorado para manter ou ampliar o mercado? Como?

Sempre há o que melhorar. Entretanto, o mais difícil, mas fundamental, é continuar a adequar o parque industrial e o processo de produção, de acordo com as exigências do cliente. Este processo não é interminável mas devemos ser pró ativos para continuar evoluindo.

17 – Quais são os pontos fortes dos concorrentes externos?

Poder!!!!

18 – Quais são os pontos fracos dos concorrentes externos?

Custo, espaço físico e a falta de desejo de trabalhar em uma atividade tão consumidora de tempo e de pouca rentabilidade.

19 – A empresa investe em tecnologia para ter e ou ampliar vantagens competitivas? Quanto e em quais setores?

Todas as empresas exportadoras estão sempre sofisticando seus parques industriais e o segmento de produção, visando atender as exigências estabelecidas pelos clientes. Os valores são variados e depende onde cada empresa se encontra no presente momento. Claro que as que começaram antes levam vantagens pois dispunham de alguns benefícios governamentais que as que estão se modernizando neste momento não dispõem na mesma intensidade.

20 – Quais são as ameaças no mercado nacional?

Só a perda ainda maior no poder aquisitivo. Em um país como o nosso ainda há espaço para mais carne na mesa do cidadão.

21 – Quais são as ameaças no cenário internacional?

O aumento de todas as barreiras legais e ilegais possíveis. Outros centros de produção emergentes têm custos de produção superiores aos nossos. Se fizermos o tema de casa menores riscos correremos.

22 – Quais são as ameaças de produtos substitutos das cadeias da carne?

Pelas estatísticas, o mundo continuará aumentando o consumo das carnes, de forma quase que linear (exceto a de bovinos) pelo menos até o ano 2025.

23– Quais são os novos desafios para manter e não perder mercados?

Qualidade, Qualidade e que o governo o coopere com os industriais nas câmaras setoriais internacionais, onde muitas vezes o Brasil é acusado sem qualquer justiça.

Indústria Relacionadas e Fornecedores

24 – Como é a relação com os fornecedores e indústrias relacionadas?

Como qualquer relação fornecedor x indústria. Cada vez mais o fornecedor deve dar garantia de qualidade aos seus produtos e garantia de rastreabilidade do que oferece para venda.

25 - Quais foram as dificuldades para as indústrias relacionadas e fornecedores atender a evolução das exigências dos clientes externos?

Ser competitivo em preço e ter capacidade de reduzir os seus custos de produção aos patamares exigidos pelo comprador e pela própria concorrência.

Geral

26 – Comentários e sugestões sobre o tema.

Este tema é tremendamente oportuno. Pode dar uma visão a quem escreve e lê da seriedade deste negócio no Brasil, a sua perspectiva desde em trazer mais divisa para o nosso País como melhorar a possibilidade de uma nutrição melhor para o brasileiro e também de manter um contingente significativo de cidadão no meio rural. Este segmento emprega o pequeno produtor!!!!



## **Apêndice 4**

QUESTIONÁRIO DO DIRETOR EXECUTIVO DA ABEF. DIA 8 DE JULHO DE 2003.

### *Condições dos Fatores de Produção*

1 – Quais foram os principais fatores que ajudaram a agroindústria avícola brasileira na ampliação do mercado externo, nos últimos dez anos? Explique.

R. Em razão da pouca elasticidade do mercado interno , as empresas do setor intensificaram suas ações visando aumentarem suas participações no mercado externo na última década.

2 – Como foi a evolução dos mesmos?

R. Foi na esteira do crescimento da atividade exportadora brasileira que a avicultura consolidou seu crescimento a ponto de o Brasil ostentar hoje a privilegiadíssima posição de segundo maior exportador e terceiro maior produtor mundial.

3 - Quais foram as principais dificuldades?

R. Os desafios, nesse período foram inúmeros frente as mudanças ocorridas nos campos político , econômico , social e tecnológico brasileiro , entretanto , o trabalho realizado , calcado em constante processo de adaptação as exigências do mercado externo e aliado , ao espírito empreendedor exigiu a busca de estratégias e novos caminhos a serem percorridos pelo segmento frente as barreiras que se apresentavam (protecionismo , sanitária e tarifária) por vários países e blocos econômicos.

4- Quais foram as principais vantagens competitivas?

R. A importação de material genético da América do Norte e da Europa veio melhorar a performance produtiva. Com a importação de matrizes de alta linhagem, as indústrias exportadoras passaram a ter material genético eficiente para a produção de carne de frango de alta qualidade e elevada produtividade. Além disso, o aprimoramento tecnológico e a venda em alta escala permitiram a redução de custos e a oferta do produto a preços extremamente competitivos nos mercados doméstico e internacional. O fato de possuímos condições ideais de clima e meio ambiente, de produzirmos todos o milho e soja necessários para a criação e um competente sistema de integração contribuíram também de forma decisiva para o atual estágio do segmento exportador.

Condições da Demanda

5 – Quais foram as principais exigências da demanda?

R. A vida moderna, onde a exigência por pratos semi-prontos de rápida preparação , impulsionaram a produção de itens mais sofisticados , com maior valor agregado.

6 – Como a exigência desta demanda evoluiu, nos últimos dez anos?

R. A evolução ocorreu rapidamente. Num primeiro momento com a substituição do frango inteiro pelos cortes ainda in-natura. Posteriormente evoluiu para a produção de embutidos e de produtos industrializados semiprontos e prontos para consumo.

7 – Como a indústria de suporte atuou ou evoluiu para atender a demanda?

R. Nossa entidade não possui constante contato com esse segmento , porém pelo que se observa , se adequaram rapidamente as novas exigências do mercado.

8 – Como os fornecedores se ajustaram para atender esta demanda?

R. Vide item anterior.

9 - Demanda Interna de produção de empanados e outros: O que levou a empresa entrar neste nicho?

R. A tendência natural é cada vez mais deixar de vender commodities (in-natura) e partir para a produção de itens de maior valor agregado, onde a margem de rentabilidade é maior , apesar de exigirem maiores investimentos. Nesse caso nota-se que apenas as maiores empresas do setor atingiram esse estágio.

10 - Qual é a participação deste segmento em R\$?

Não possuímos essa informação, porém acreditamos que o mercado de industrializados hoje, gira em torno de 7 a 10% da produção do setor.

11 –Quais são as perspectivas futuras?

R. Em razão de alguns fatos já expostos, o segmento tende a crescer significativamente.

12- Mercado do frango inteiro: exigência de qualidade?

R. Em nível de mercado interno, o frango inteiro vem perdendo ano a ano seu espaço. Conforme levantamentos da ABEF, em 1997 o frango inteiro representava 60% da produção brasileira. Já em 2002 sua participação foi inferior a 45 %.

No que se refere ao mercado externo a tendência de nossos compradores é também pela gradativa redução das aquisições. Os principais compradores de frangos inteiros são os países do Oriente Médio.

13- Mercado de frango em parte: exigência de qualidade? Como evolui este mercado? Qual é a flexibilidade da empresa para atender as demandas do mercado externo?

R. Conforme já citado, as empresas do setor tem capacidade de adaptar rapidamente as exigências do mercado comprador. Em 2002, as exportações brasileiras ,com base em volume , consistiram em 57% de cortes , 41,5% de frangos inteiros e 1,5% de industrializados.

#### Estratégia da Firma, Estrutura e Rivalidade

14 – Quais foram as estratégias das empresas para conquistar e aumentar este mercado?

R. O início das exportações brasileiras dirigia-se quase que exclusivamente ao Oriente Médio, com o envio de frangos inteiros. Mas com o avanço tecnológico aplicado nas últimas décadas e com a capacidade de se adaptar as demandas por produtos especiais exigidos pelo mercado comprador, proporcionaram condições para que o Brasil atingisse a condição de segundo maior exportador mundial.

15 – Como foi a coordenação na cadeia (a montante das industrias

exportadoras) das mudanças exigidas pela demanda?

R. O competente sistema de integração, concilia a eficiência produtiva dos criadores de aves com a capacidade de produção em escala dos frigoríficos.

16 – O que pode ser melhorado para manter ou ampliar o mercado? Como?

R. O Brasil foi em 2002, responsável por 1/3 do total comercializado de carne de frango no mercado mundial. Para alcançarmos este patamar, muitas dificuldades tiveram que ser superadas, mas a seriedade e o comprometimento dos exportadores brasileiros, no que diz respeito às questões comerciais e sanitárias, não deixam dúvidas de que temos um dos melhores produtos do mundo, e este fator é determinante para o crescimento do Brasil no mercado internacional.

17 – Quais são os pontos fortes dos concorrentes externos?

R. Práticas como a obtenção de subsídios na produção e para a exportação (EUA e França) favorecem a concorrência, mas mesmo assim o Brasil consegue vencer os obstáculos e hoje exportar para mais de 100 diferentes países, numa demonstração clara da incontestável qualidade dos produtos brasileiros, reconhecidos mundialmente.

18 – Quais são os pontos fracos dos concorrentes externos?

R. Em alguns casos, a necessidade de se importar grãos (China) para a transformação em proteína animal. Perda de competitividade em razão da falta de melhores condições climáticas, estágio sanitário do plantel e alto custo de produção.

19 – A empresa investe em tecnologia para ter e ou ampliar vantagens competitivas? Quanto e em quais setores?

R. Já mencionado anteriormente.

20 – Quais são as ameaças no mercado nacional?

R. A perda constante do poder aquisitivo da população brasileira, inibe o consumo e vem dificultando o escoamento da produção destinada ao mercado interno. Em alguns momentos existe a formação de estoques consideráveis nas empresas. Os preços caem e a recuperação é lenta e concentrada no período do recebimento dos salários onde ocorre um certo aquecimento na demanda.

21 – Quais são as ameaças no cenário internacional?

R. O desafio constante da atividade para manter sempre um ótimo estágio sanitário e permanecer suficientemente competitiva para sobreviver diante dos subsídios recebidos pelos produtores de países concorrentes e a grande luta contra o protecionismo, que sob a forma de barreiras alfandegárias e obstáculos pseudo-sanitários cerceiam nosso acesso a alguns mercados.

22 – Quais são as ameaças de produtos substitutos das cadeias da carne?

R. Até 1978 a carne mais consumida no mundo era a bovina. A partir daquele ano, porém, a carne suína assumiu a preferência mundial e nunca mais perdeu a liderança. A carne de frango, cujo consumo tem crescido de forma fantástica no mundo, conseguiu ultrapassar a carne bovina em 1996, mas encontra-se ainda distante da carne suína. Segundo algumas projeções, a carne de frango deverá superá-la próximo ao ano 2010.

23– Quais são os novos desafios para manter e não perder mercados?

R. O contínuo investimento no parque industrial que já conta com

equipamentos ultra-modernos para o abate , evisceração , corte e desossa das aves , aliado com um rigoroso controle sanitário e a contando com empresas certificadas internacionalmente , objetivamos a manutenção dos mercados já conquistados e a abertura de novos com a possibilidade de fornecimento de produtos especiais , de maior sofisticação.

### Indústria Relacionadas e Fornecedores

24 – Como é a relação com os fornecedores e indústrias relacionadas?

R. Muitas empresas nessa condição, conseguiram rapidamente se adequarem às necessidades do mercado. Pelo que sabemos, a relação é excelente entre os frigoríficos e seus mais diversos fornecedores, sendo que vários são empresas multinacionais (equipamentos, embalagens, sanidade animal, etc...) e estão muito atualizados sobre as necessidades do setor a nível mundial.

25 - Quais foram as dificuldades para as indústrias relacionadas e fornecedores atender a evolução das exigências dos clientes externos?

R. Em alguns casos , a adequação de sua planta industrial de forma a atender as exigências do mercado comprador. (Sistemas de corte, desossa climatização da sala de cortes , etc...)

### GERAL

26 – Comentários e sugestões sobre o tema.

Registramos, como fator importante no desenvolvimento do setor, a agressividade das políticas de marketing institucional com ações de promoção comercial de nossos produtos em diversos mercados, desenvolvidas em parceria

com a APEX (Agência de Promoção de Exportações do Brasil), que possibilita que o Brasil leve seus produtos a mais de 100 diferentes destinos.