

# *Análise competitiva da indústria de frangos do Rio Grande do Sul*

**Fernando Bins Luce**

Ph.D. em Administração de Empresas pela Michigan University,  
Professor dos cursos de Graduação e Pós-Graduação da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**Ricardo Karsten**

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração  
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
Professor da PUC-RS e Consultor de Empresas

---

*Resumo*

No artigo os autores apresentam uma análise da estrutura competitiva da indústria de frangos do Rio Grande do Sul, com base no modelo proposto por Michael Porter.

**Palavras-chave:**

- indústria de frangos
- análise de indústria
- concorrência
- estratégia competitiva

## INTRODUÇÃO

Este artigo baseia-se em pesquisa que procurou caracterizar as forças que moldam a estrutura competitiva da indústria de frangos do Rio Grande do Sul, a partir de modelo proposto por Porter (1980, 1985).

O interesse em pesquisar o tema centrou-se em dois pontos:

- existência de linha de pesquisa na área no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul;
- importância da indústria de frangos na economia gaúcha.

O estudo é o primeiro passo no sentido de aprofundar o entendimento dos movimentos competitivos do setor. Este texto está dividido nos seguintes tópicos: fundamentação teórica; caracterização da indústria; método; resultados da investigação; e conclusões.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Porter (1980, 1985) afirma que uma indústria (definida pelo autor como o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si) está em permanente estado de competição, como resultado da interação de cinco forças competitivas (figura 1):

- ameaça de novos concorrentes;
- competição entre as empresas da indústria;
- ameaça de produtos substitutos;
- poder de barganha dos fornecedores;
- poder de barganha dos clientes.

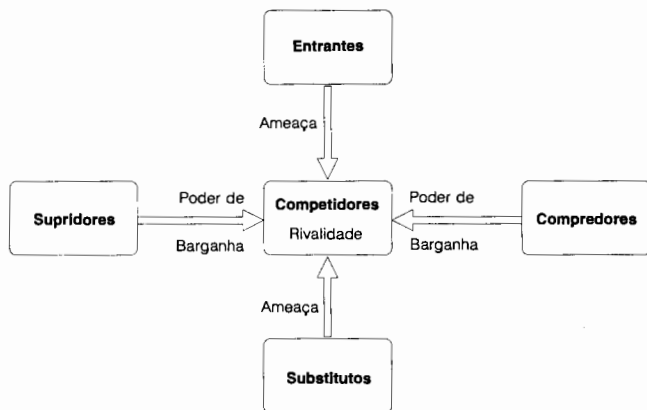


Figura 1: Forças Competitivas na Indústria

A intensidade da competição será alta e, conseqüentemente, as perspectivas de rentabilidade serão baixas onde o poder de barganha dos fornecedores e clientes for grande, a disputa entre os concorrentes atuais for intensa, se forem poucas as barreiras à entrada de novos participantes e se produtos de outros setores forem bons substitutos.

A intensidade relativa dessas forças competitivas va-

ria de indústria para indústria. O conhecimento das pressões evidencia os pontos fortes e os fracos de uma empresa, dá subsídios para o seu posicionamento na indústria e destaca as áreas em que as tendências da indústria refletem ameaças e oportunidades.

Apresentamos a seguir alguns fatores relevantes na determinação da intensidade de cada uma das forças competitivas.

A ameaça de entrada de novos concorrentes depende das barreiras de entrada existentes. A intensidade dessas barreiras está relacionada aos aspectos:

- economias de escala;
- diferenciação do produto (lealdade dos clientes em relação ao produto);
- necessidade de capital;
- custos de mudança (com os quais se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro);
- acesso às matérias-primas;
- acesso aos canais de distribuição;
- política governamental;
- curva de experiência (custos unitários declinam à medida que a empresa acumula maior experiência na fabricação de um produto);
- expectativas de retaliação dos concorrentes existentes.

A competição entre os concorrentes atuais depende de:

- número, tamanho e equilíbrio dos concorrentes;
- crescimento da indústria;
- participação dos custos fixos;
- diferenciação do produto;
- incremento da capacidade de produção;
- divergência dos concorrentes;
- barreiras de saída.

A ameaça de produtos substitutos é relevante quando:

- a evolução tecnológica possibilita reduções de custo e preço;
- margens elevadas possibilitam reduções de preço.

O poder de barganha dos fornecedores depende de:

- grau de concentração dos fornecedores;
- número e tamanho dos fornecedores;
- existência de insumos substitutos;
- importância da indústria para o fornecedor;
- importância do insumo para a indústria compradora;
- diferenciação dos insumos;
- ameaça de verticalização para frente.

O poder de barganha dos clientes depende de:

- grau de concentração dos clientes;
- volume de compras;
- participação do produto nos seus custos;
- padronização dos produtos;
- lucratividade dos clientes;
- ameaça de verticalização para trás;
- importância da qualidade dos produtos;
- disponibilidade de informações.

## CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA

A produção industrial de frangos de corte é atividade relativamente recente no país, obtendo crescimento significativo principalmente durante a década de 70. Anteriormente, a principal parcela da produção provinha de criações domésticas. A partir daí há crescimento, em princípio do mercado interno e, logo após, do externo. Esse crescimento ocorreu à taxa média de 15% ao ano, ao longo da década, iniciando-se os anos 80 com consumo interno *per capita* cerca de quatro vezes maior daquele verificado no início do período. Esses dados são apresentados na tabela 1.

Tabela 1

Produção e Consumo de Carne de Frango no Brasil e no Rio Grande do Sul (1970/1990)

Ano	Produção (1000 t)	Consumo <i>per capita</i> (kg/ano)	
		Brasil	RS(*)
1970	217	2,3	—
1972	294	3,0	—
1974	434	4,2	—
1976	552	5,0	—
1978	725	7,4	—
1980	1.250	9,7	—
1982	1.543	9,8	19,9
1984	1.384	8,3	15,3
1986	1.749	11,0	20,8
1988	1.947	11,8	27,2
1990	2.300	13,2	31,6

(\*) disponível a partir de 1982

Fonte: IBGE

É característica particular do setor a existência de dois sistemas distintos de organização da produção: o integrado e o sistema independente.

O sistema de integração vertical surgiu a partir do aumento do mercado consumidor e do conseqüente crescimento das empresas do setor, permitindo a elevação da eficiência. Este sistema de organização está ilustrado na figura 2.

A coordenação das operações sob um único comando organizacional compreende as funções especializadas de criação das matrizes e incubação dos ovos; produção de ração para aves, abate e distribuição da carne de frango; e a função de engorda do frango de corte.

A seguir apresentamos a caracterização dos segmentos que constituem o sistema de produção de frango de corte.

### Seleção genética

Este segmento tem como função a criação de novas variedades de aves, incorporando características genéticas correspondentes a uma maior eficiência. É, ainda, atividade isolada e externa ao país, provavelmente devido à escala muito maior que a das outras funções e,

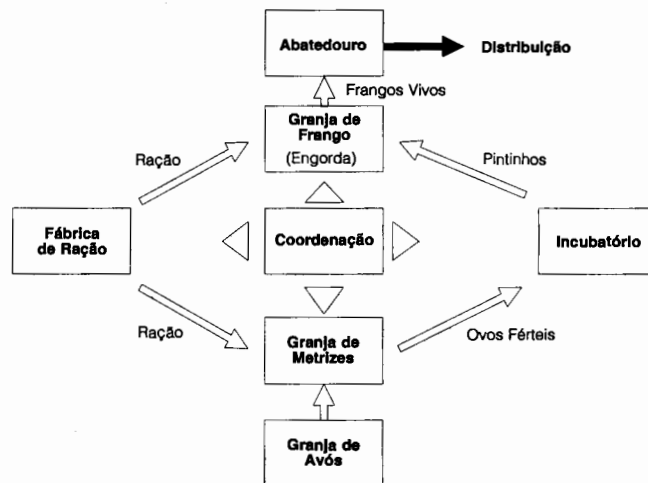


Figura 2: Segmentos na Produção de Frangos

também, à diferença específica da função, a qual requer trabalho basicamente de pesquisa científica.

Conseqüentemente, essa atividade não está integrada verticalmente com as demais. As empresas que desenvolvem novas linhagens de aves têm, na maioria dos casos, ligações com grupos internacionais.

### Criação de matrizes avós

As granjas de avós visam a criação e reprodução das linhagens selecionadas no processo genético. Essa criação de pintos reprodutores surge no momento que a escala de operação do grupo assume a magnitude que a justifique. É, portanto, um segmento explorado no Brasil somente por grandes empresas.

### Criação de matrizes pais

O segmento das granjas de pais visa à criação dos pintos de corte, que posteriormente serão os frangos de corte. Esta atividade, bem menos sigilosa, faz parte de qualquer sistema de integração vertical do setor.

### Engorda

Corresponde ao recebimento dos pintos de corte, sua engorda e posterior envio aos abatedouros. A integração vertical caracteriza-se não pela posse das granjas de engorda, mas pelo seu controle através de contratos. Os proprietários dessas granjas produzem conforme o estabelecido em contrato de fornecimento. Em geral o contratante fornece os pintos, a ração, a assistência técnica; determina as condições tecnológicas de produção e as épocas em que deve começar e acabar a engorda; e, após, compra o frango. Cabe ao contratado fornecer as instalações e o trabalho.

### Abate/Distribuição

Este segmento inclui o abate, o processamento e a distribuição da carne de frango ao comércio atacadista/varejista.

## Rações e medicamentos

Um primeiro subsegmento refere-se à produção de vitaminas e antibióticos por grandes laboratórios químicos e veterinários, com grande sofisticação tecnológica. Não faz parte, portanto, do sistema de integração vertical. Outro subsegmento utiliza esses insumos e agrega-os às matérias-primas agrícolas (trigo, milho, soja etc.), distribuindo esse agregado como ração. Ao contrário do primeiro subsegmento é pouco sofisticado tecnologicamente e faz parte do sistema.

## Coordenação central

Com exceção dos segmentos de seleção genética e medicamentos, estão os demais integrados sob uma coordenação central, no sentido de aumentar a eficiência tecnológica/econômica global.

As bases dessa indústria foram assentadas no final da década de 60 e seu crescimento e sua estruturação, nos moldes atuais, datam dos anos 70. É representada por grandes empresas do Sul do país, predominantemente de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

O sistema independente, formado por pequenas empresas, predomina em outras partes do país. Caracteriza-se por empresas independentes que fabricam a ração, fazem o abate, possuem matizeiros e engordam as aves para o abate.

## MÉTODO

Os principais procedimentos metodológicos utilizados nesta investigação foram:

- Pesquisa de dados secundários nas fontes:
  - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)
  - Associação Gaúcha de Avicultura (ASGAV)
  - Instituto Sul-Riograndense de Carnes.
- Pesquisa, através de correio, com as empresas participantes da indústria, partindo de cadastro da ASGAV (vide anexo 1 - Questionário).
- Entrevistas com *experts* do setor, executivos de empresas da indústria de frangos e de empresas varejistas (vide anexo 2 - Roteiro para Entrevistas).

## RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

Neste item expomos os resultados da pesquisa, através da caracterização das forças competitivas da indústria gaúcha de frangos, com base no modelo de Porter (1980 e 1985). Inicialmente, os elementos de cada uma delas são discutidos no contexto da indústria. Ao final, apresentamos um quadro-resumo do grau de intensidade de cada uma das forças no processo competitivo.

### Ameaça de novos concorrentes/barreiras à entrada

O funcionamento da indústria de frangos sob o sistema de integração vertical cria altas barreiras de entrada devido ao efeito de economias de escala. Essa situação

força a empresa entrante a ingressar de forma integrada, pelo menos a partir da criação das matrizes pais — a não ser que não queira competir por custos.

A barreira ao novo concorrente é ainda maior se consideramos que a atividade de engorda de aves ocorre sob grande quantidade de contratos de fornecimentos, com proprietários rurais bastante adaptados às particularidades da empresa contratante. Além disso, o efeito de escala não se dá apenas ao nível da produção. Os ganhos nos custos comerciais (distribuição) e financeiros (maior poder de compras) também são expressivos.

As altas necessidades de capitais fixo e de giro refletem-se em barreiras de entrada na indústria de frangos. O efeito do capital de giro talvez seja mais relevante nesse tipo de indústria, já que o giro do estoque (da criação do pinto ao ponto final) é de oito a nove meses. Por outro lado, se fizermos uma análise temporal veremos que o efeito dessa barreira tem decaído ao longo do tempo. A atividade de engorda de uma frango de dois quilos, por exemplo, ocorre hoje em apenas 50 dias, enquanto na década de 60 eram necessários cerca de 90 dias para engordar uma ave de um quilo e meio.

Outro fator de impedimento da entrada de novo concorrente é a forte expectativa de retaliação por parte dos concorrentes atuais, já que as empresas estabelecidas têm na indústria de frangos o *carro-chefe* de suas vendas.

O efeito da curva de experiência pode ser visto sob dois aspectos: quanto ao processo produtivo — neste caso o efeito parece não ser significativo em razão do baixo grau de participação da mão-de-obra desempenhando tarefas complexas; quanto às atividades de pesquisa genética, formulação da ração e manejo da matéria-prima (engorda de frangos) — nestas o efeito experiência é significativo.

Outros fatores a serem considerados nessa força competitiva não significam, na maioria dos casos, barreiras de entrada ou possibilidades de retaliação:

- O acesso aos canais de distribuição e às matérias-primas é fácil.
- A fidelidade a marcas é ainda incipiente na indústria de frangos, já que os produtos são pouco diferenciados (produto do tipo *quase commodity*).
- O acesso às tecnologias é bastante fácil. As únicas atividades sigilosas são a formulação de ração, específica de cada região, e especialmente a criação de matrizes avós, segmento de alta tecnologia. Para empresas que desejam ingressar neste segmento essa condição deve ser considerada, inclusive, como fonte de alta barreira à entrada.

Em suma, as ameaças de novos concorrentes diminuíram com a adoção do sistema de integração vertical pelas maiores empresas da indústria, influenciadas pelas economias de escala. Nos últimos anos, com a intensificação do processo inflacionário, o risco de ingressar no setor acentuou-se com o alto custo financeiro empregado no giro dos estoques.

## Rivalidade entre os concorrentes

A intensidade desta força competitiva foi também bastante influenciada pela verticalização da produção. Nos casos em que a dificuldades de integração foi maior houve perda no poder de competitividade. A partir do momento que as grandes empresas adotaram o sistema, em maior ou menor grau, a competição acirrou-se.

O sistema de integração vertical solidificou-se na década de 70, época de enorme evolução no volume produzido (vide tabela 1), baseado no mercado interno em expansão e no externo facilitado pela política econômica governamental, paralelamente a uma queda de custos pela incorporação de pacote tecnológico, resultando em melhores margens de lucro.

No início dos anos 80, com a recessão do mercado interno e também do internacional, ocorreu a readequação do setor através da diminuição das margens de lucro. Como consequência, as empresas ineficientes (tecnológica e/ou gerencialmente) foram eliminadas ou incorporadas. Foi uma fase de grande concentração e centralização da produção.

Hoje as grandes empresas gaúchas produtoras de frango, juntamente com as catarinenses, situam-se entre as maiores do país. Na tabela 2 mostra-se a participação do Rio Grande do Sul na produção brasileira de frangos.

Tabela 2

Participação do Rio Grande do Sul na Produção de Carne de Frango no Brasil (1982/1990)

Ano	Produção (1000 t)		Participação % RS-Brasil
	Brasil	RS	
1982	1.543	217	14,1
1984	1.384	154	11,1
1986	1.749	204	11,7
1988	1.947	271	13,9
1990	2.300	330	14,4

A rivalidade entre essas empresas só não foi maior nesses períodos devido ao crescimento da produção do setor. Recentemente essa força intensificou-se com o aumento da capacidade instalada, motivada pelo crescimento da demanda iniciado a partir do Plano Cruzado. Este fato, aliado às crescentes dificuldades encontradas em competir no mercado internacional, indica um acirramento na rivalidade entre os concorrentes.

Além disso, outras características da indústria evidenciam alta competitividade:

- Os altos custos de estocagem pressionam as empresas a utilizar toda a capacidade, resultando em reduções de preço.
- Mesmo quando as vendas e/ou rentabilidades são baixas as empresas permanecem competindo, pois existem altos ativos fixos empregados nas atividades.

- A diminuição do volume de produção é uma decisão de implementação demorada, pois o ciclo operacional (incubação, criação e abate) é de cerca de 80 dias, resultando em muitos casos em forte competição nos preços.
- Apesar de competirem nos mesmos mercados com produtos semelhantes, as estratégias das empresas são diferentes quanto a mercados, produtos, serviços, canais de distribuição e promoções, dificultando acordos sobre regras do jogo na indústria.
- Os produtos oferecidos são pouco diferenciados. Além disso, praticamente não há fidelidade às marcas. Estes fatores resultam em intensa concorrência com relação a preços e serviços (apesar de alguns acordos de preços).
- O setor de frangos é o **carro-chefe** das vendas dos grupos concorrentes, intensificando a importância e o interesse dessas empresas pelo setor.

## Pressão dos produtos substitutos

A intensidade desta força competitiva tem decaído significativamente ao longo dos anos. Na tabela 3 mostra-se a evolução da produção de aves e de substitutos bovinos e suínos.

Tabela 3

Relação de Produção de Carnes de Frango, Bovino e Suíno no Brasil (1975/1988)

Ano	Índice			Relação	
	Frangos	Bovinos	Suínos	Frangos/ Bovinos	Frangos/ Suínos
1975	100	100	100	0.27	0.62
1976	95	101	112	0.25	0.52
1977	120	113	106	0.28	0.70
1978	125	108	112	0.31	0.69
1979	189	98	119	0.52	0.97
1980	216	97	125	0.60	1.07
1981	199	98	99	0.55	1.24
1982	266	111	103	0.65	1.59
1983	214	114	104	0.56	1.26
1984	239	103	94	0.62	1.56
1985	237	107	98	0.59	1.48
1986	240	97	105	0.66	1.41
1987	264	113	125	0.62	1.30
1988	250	127	119	0.53	1.29

Fonte: IBGE

Enquanto a oferta de carne de frango cresceu 139% no período de 1975 a 1984, a de carne bovina cresceu somente 3% e a de carne suína caiu 6%. As alterações na produção de frangos foram motivadas pela demanda. Hábitos tradicionais de consumo, quase exclusivo, de carne bovina foram modificados para a expansão do de carne de aves (na tabela 4 apresentamos a evolução do consumo interno de carnes a partir de 1970). Enquanto o consumo *per capita* de carne bovina manteve-se praticamente constante ao longo da década de 70, decaindo

a partir do início dos anos 80, e o de carne suína teve um comportamento bastante uniforme, o consumo de aves por habitante cresceu quase que cinco vezes. Essa alteração de hábito deveu-se principalmente, à queda absoluta e relativa do preço da carne de frango frente ao da bovina e frente à renda da população. A relação entre os preços da carne de frango e os das bovina e suína na cidade de São Paulo, no período de 1972/1982, aparece na tabela 5.

**Tabela 4**

Evolução do Consumo *per capita* de Carnes 1970/1986

Ano	Consumo <i>per capita</i> (kg/ano)		
	Frangos	Bovinos	Suínos
1970	2.3	22.2	7.6
1972	3.0	22.8	7.1
1974	4.2	24.0	7.6
1976	5.0	23.1	9.6
1978	7.4	22.1	8.6
1980	9.3	17.3	8.0
1982	9.8	19.1	7.7
1984	8.3	16.4	7.8
1986	11.0	16.6	7.8

Fonte: IBGE

**Tabela 5**

Preços Relativos no Varejo em São Paulo (1975/1988)

Ano	Preços Relativos	
	Frango/Bovino	Frango/Suíno
1972	0.83	0.68
1974	0.77	0.55
1976	0.78	0.62
1978	0.65	0.59
1980	0.52	0.55
1982	0.53	0.48

Fonte: Secretaria da Agricultura de São Paulo

Afora isso, outro fator tem contribuído para a pequena intensidade desta força competitiva. As empresas que industrializam os produtos substitutos são de menor porte, com baixa lucratividade e, conseqüentemente, com pequena capacidade de reação. Além disso, são tecnológica e gerencialmente obsoletas se comparadas às grandes empresas produtoras de frangos.

#### Poder dos fornecedores

Considerou-se neste item o poder de barganha das organizações fornecedoras de milho e farelo de soja, principais insumos das rações de frango, responsáveis por cerca de 3/4 do custo do produto, como demonstrado na tabela 6.

**Tabela 6**

Estrutura do Custo do Frango Abatido em uma Empresa do Setor

Item	%
Rações	74,20
• Milho	45,90
• Soja	20,30
• Outros	8,00
Pinto	10,60
Custo de Abater	6,90
Pinto	10,60
Criador	6,00
Funrural	2,30
Total	100,00

Como o preço desses insumos é fortemente influenciado pelo mercado internacional, podemos analisar a evolução comparando os preços de frango, milho e soja no mesmo, conforme a tabela 7. Enquanto os preços do milho e da soja cresceram 148% e 157%, respectivamente, no período de 1970 a 1980, a carne de frango obteve um incremento de 118% em seu preço no mercado internacional. Isto elevou a importância desses insumos para a indústria de frangos, indicando uma intensificação do poder de barganha dos fornecedores.

**Tabela 7**

Preços de Frango, Milho e Soja no Mercado Internacional (1970/1980)

Ano	Preços em US\$/ton		
	Frango	Milho	Soja
1970	673	60	103
1972	754	63	125
1974	1046	128	246
1976	1212	124	216
1978	1327	117	249
1980	1465	149	265

Fonte: F.A.O.

Esse efeito dos preços no crescimento do poder dos fornecedores só não foi mais significativo devido ao aumento da produtividade nas formulações das rações.

Além disso, no Brasil as ofertas de milho, o principal insumo, têm crescido a níveis menores que os da oferta de carne de frango, indicando um decréscimo na relação oferta/demanda, como pode ser visualizado na tabela 8.

Fora os problemas relativos a preço e oferta, outros fatores têm contribuído para a intensificação do poder dos fornecedores:

- O governo tem interferido cada vez mais na oferta de milho, seja intermediando a oferta interna ou limitando as importações.

- A indústria fornecedora de farelo de soja é formada por grandes empresas.
- A utilização de insumos substitutos (sorgo, farinhas etc.) tende a se inviabilizar tendo em vista as crescentes exigências de qualidade, pois estes, apesar do custo semelhante, causam baixa qualidade ao frango.
- A indústria de frangos não é considerada um cliente importante para os grupos fornecedores. Outras indústrias utilizam-se de tais insumos. Além disso, a política governamental vem incentivando, cada vez mais, as exportações de produtos agrícolas brasileiros.

**Tabela 8**

Relação entre as Produções de Frango e Milho e Soja (1970/1986)

Ano	Índice		Relação	
	Milho	Soja	Milho/ Frango	Soja/ Frango
1970	100	100	1.00	1.00
1974	115	522	0.57	2.61
1978	95	633	0.28	1.89
1982	154	851	0.22	1.20
1986	145	884	0.18	1.10

Fonte: IBGE

Por outro lado, esses insumos são do tipo commodity, atenuando o poder dos fornecedores de milho e soja.

#### Poder dos clientes

Sob ponto de vista mais estático poderíamos afirmar não ser de grande intensidade o poder de barganha das empresas compradoras de carne de frango. Por outro lado, uma análise evolutiva mostra que esta força tem se alterado ao longo do tempo.

O percentual das vendas para as empresas varejistas tem crescido nos últimos anos. Essas empresas, constituídas por grandes redes de supermercados, têm como característica barganhar preços de forma bem mais intensa se comparadas aos compradores atacadistas. Geralmente são de grande porte, com enorme capacidade de influenciar a decisão dos consumidores finais, os quais são, em última instância, os responsáveis pelas alterações na demanda. Isto ocorre através de reduções de preço ou promoções em pontos de venda.

O percentual das vendas para outros centros consumidores (basicamente as regiões sudeste e nordeste) tem aumentado de forma significativa. Esses compradores, pelos próprios custos dos transportes, adquirem em grandes lotes. Como consequência, a probabilidade de barganha é maior.

Por outro lado, atividades de corte e embalagem do produto, até recentemente executadas pelos supermercados, são funções que cabem hoje aos próprios fabricantes, acentuando, de certa forma, o seu poder de barganha.

#### Quadro-Resumo da Intensidade das Forças Competitivas na Indústria de Frangos do Rio Grande do Sul

Forças Competitivas	Intensidade		
	Forte	Média	Fraca
<b>Barreiras à entrada</b>			
• Economias de escala	x		
• Acesso aos proprietários rurais	x		
• Necessidades de capital	x		
• Retaliação à entrada	x		
• Efeito experiência		x	
• Acesso às matérias-primas			x
• Acesso aos canais de distribuição			x
• Fidelidade às marcas			x
• Acesso à tecnologia		x	
<b>Rivalidade entre os concorrentes</b>			
• Número de concorrentes		x	
• Equilíbrio dos concorrentes		x	
• Crescimento das demanda			x
• Custos de estocagem	x		
• Custos fixos			x
• Divergências nas estratégias		x	
• Barreiras à saída	x		
• Fidelidade às marcas	x		
• Interesses estratégicos no setor	x		
<b>Pressão dos substitutos</b>			
• Relação preço/desempenho		x	
• Capacidade das indústrias substitutas			x
<b>Poder dos fornecedores</b>			
• Alternativas de fornecedores		x	
• Tamanho dos fornecedores	x		
• Importância dos insumos para o comprador	x		
• Alternativas de substitutos	x		
• Importância da indústria compradora para a indústria fornecedora		x	
• Diferenciação dos insumos			x
• Ameaça da integração para frente			x
<b>Poder dos clientes</b>			
• Alternativas de clientes		x	
• Importância do cliente		x	
• Fidelidade às marcas	x		
• Participação do produto nas compras do cliente			x
• Ameaça de integração para trás			x

## CONCLUSÕES

As mudanças ocorridas após a adoção do sistema integrado de produção alteraram radicalmente a estrutura competitiva da indústria de frangos no Rio Grande do Sul. Alguns fatores foram determinantes nesse aspecto, afetando as forças competitivas:

- O efeito de economias de escala e as altas necessidades de capital fixo e de giro intensificaram as barreiras à entrada de novos concorrentes.
- O domínio do setor por grandes empresas verticaliza-

das acirrou a rivalidade entre os concorrentes existentes.

- A queda do preço do frango, em relação aos principais substitutos, contribuiu para o aumento do consumo *per capita* relativo de carne de frango.
- A evolução tecnológica do setor amenizou a importância maior das indústrias fornecedoras baseadas em crescente interferência do governo e queda relativa da oferta de insumos.
- As empresas varejistas, caracterizadas pelo poder de barganha maior que o dos atacadistas, têm aumentado a participação nas vendas da indústria.

---

### Abstract

---

The article presents a structural analysis of the competition within the poultry industry in the State of Rio Grande do Sul. The frame of reference for the analysis was Michael Porter's model of competitive structure of industries.

#### Uniterms:

- poultry industry
- industry analysis
- competition
- competitive strategy

---

### Referências Bibliográficas

---

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors.*

New York: Free Press, 1980.  
PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sus-*

*taining superior performance.*  
New York: Free Press, 1985.

Recebido em outubro/91

## Anexo 1

### PESQUISA UFRGS/FAPERGS

EMPRESA: \_\_\_\_\_

NOME DO RESPONDENTE: \_\_\_\_\_

CARGO/FUNÇÃO: \_\_\_\_\_

FATURAMENTO EM 1988: \_\_\_\_\_

Nº DE EMPREGADOS: \_\_\_\_\_

1 - Quais as linhas do produto que a empresa comercializa? Qual a sua participação (% aproximada) sobre o faturamento?

- |   |       |   |
|---|-------|---|
| <input type="checkbox"/> Frango Resfriado             | _____ | % |
| <input type="checkbox"/> Frango Congelado             | _____ | % |
| <input type="checkbox"/> Recortes de Frango           | _____ | % |
| <input type="checkbox"/> Embutidos de Frango          | _____ | % |
| <input type="checkbox"/> Produtos Especiais de Frango | _____ | % |
| <input type="checkbox"/> Ovos                         | _____ | % |
| <input type="checkbox"/> Ração                        | _____ | % |
| <input type="checkbox"/> Outras Carnes. Quais?        | _____ | % |
| <input type="checkbox"/> Outras. Quais?               | _____ | % |

2 - Além do setor de carne de frango, a empresa atua em outros ramos industriais?

- Sim. Quais? \_\_\_\_\_ %  
 Não

3 - A empresa investe em Propaganda/Publicidade? Qual seu percentual sobre as vendas mensais?

- Não investe em Propaganda  
 Propaganda institucional: \_\_\_\_\_ % s/vendas  
 Propaganda de marca: \_\_\_\_\_ % s/vendas

4 - Para quais mercados a empresa comercializa seus produtos de frango? Qual a sua participação (% aproximada) sobre o faturamento?

- Rio Grande do Sul \_\_\_\_\_ %  
 Outros Estados. Quais? \_\_\_\_\_ %  
 Mercado Externo. Quais? \_\_\_\_\_ %

5 - Quais os canais de distribuição utilizados? Qual a sua participação (% aproximada) sobre o faturamento?

- Venda direta ao varejo \_\_\_\_\_ %  
 Distribuidores \_\_\_\_\_ %  
 Outro \_\_\_\_\_ %

6 - Em quais estágios de verticalização a empresa opera de forma própria?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Granjas-avós     | <input type="checkbox"/> Granjas de engorda   |
| <input type="checkbox"/> Granjas-matrizes | <input type="checkbox"/> Abatedouro           |
| <input type="checkbox"/> Fábrica de ração | <input type="checkbox"/> Distribuição própria |
| <input type="checkbox"/> Incubatório      |   |

7 - As embalagens dos produtos levam identificação de marca?

- Sim  Não

OBSERVAÇÕES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Anexo 2

### Pesquisa Frangos — Roteiro para Entrevistas

#### História da indústria

- Verticalização
- Linhas de produtos
- Mercados
- Canais de distribuição

#### Explorar dimensões estratégicas

- Questão da verticalização
  - porte
  - investimentos
  - tecnologia e estágios de verticalização
- Grau de diversificação dos ofertantes (outras atividades relacionadas ao frango)
  - participação nos negócios totais
- Linhas de produtos (congelados/resfriados, cortes, embutidos)
  - requisitos operacionais
  - equipamentos
  - investimentos (clientela final + intermediários)
- Escopo geográfico
  - requisitos operacionais para atender outros mercados
- Canais de distribuição
  - atacado
  - varejo
  - estrutura da distribuição
    - papel dos atacados
    - representantes
  - riscos → estocagem → perecibilidade

#### Explorar forças competitivas

- Estrutura de suprimento
  - como ficaria a integração? (Seria na grande fábrica com um departamento de engorda/crescimento do frango?)
  - insumos estratégicos
    - quais?
    - fornecedores (importância para seu negócio)
- Clientela
  - porcentagem de participação dos diferentes canais
  - acordos de fornecimento para supermercados
  - questão da importância do frango como chamariz de clientes
  - marca como elemento de poder na negociação
- Substitutos
  - outras carnes
- Concorrentes
  - como empresas de diferentes portes podem ser viáveis?
- Barreiras à entrada
  - mais relevantes na mobilidade?

#### Questões diversas

- Como será o futuro da indústria?
  - agrupamentos
  - incorporações/aquisições/fusões
- Especulação sobre a indústria de frangos em outros estados