

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DIEGO GONÇALVES DOS SANTOS

**ESTRUTURA DE MERCADO E ESTRATÉGIAS DAS FIRMAS: O CASO DA
INDÚSTRIA AVÍCOLA BRASILEIRA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURITIBA

2015

DIEGO GONÇALVES DOS SANTOS

**ESTRUTURA DE MERCADO E ESTRTEGIAS DAS FIRMAS: O CASO DA
INDÚSTRIA AVÍCOLA BRASILEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, apresentado ao Curso superior de Bacharelado em Administração do Departamento de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Administrador.

Orientador: Prof. Dra. Maria Lúcia Figueiredo Gomes de Meza

CURITIBA

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

ESTRUTURA DE MERCADO E ESTRATÉGIAS DAS FIRMAS: O CASO DA INDÚSTRIA AVÍCOLA BRASILEIRA

Por

Diego Gonçalves dos Santos

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação foi apresentado às 14h00min do dia 18 de novembro de 2015 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, do curso de Administração do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia (DAGEE) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). O aluno Diego Gonçalves dos Santos foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

- Aprovado
- Aprovado com restrições
- Reprovado

Curitiba, 14 de dezembro de 2015.

Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin
Coordenador de Curso
Administração

Profª Dra. Aurea Cristina Magalhães Niada
Responsável pelos Trabalhos de Conclusão de Curso
de Administração do DAGEE

ORIENTAÇÃO

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra Maria Lúcia Figueiredo Gomes de Meza
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Orientador

Prof. Dr. Ricardo Lobato Torres
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Christian Luiz da Silva
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Observação:

Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso de Administração do Departamento de Gestão e Economia da UTFPR.

SANTOS, D.G. Estrutura de Mercado e Estratégias das Firmas: O Caso do Setor Avícola Brasileiro. Monografia (curso bacharelado em administração). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

RESUMO

O setor agroindustrial brasileiro representou cerca de 23% da composição do PIB nacional em 2014. Entre os mercados desse setor está o mercado de carne de frango, mercado que tem apresentado crescimento nos últimos anos e possibilitou ao Brasil alcançar a primeira posição entre os países exportadores. O problema que tratou esse trabalho foi a caracterização da estrutura e das estratégias na indústria avícola após 2008, um ano antes da criação da Brasil Foods S.A., visto que esse foi um fato marcante para o mercado ao se unirem Sadia e Perdigão, duas empresas que já possuíam um nome forte no mercado. Para isso, baseou-se nos componentes da estrutura e conduta do modelo Estrutura, Conduta e Desempenho proposto por Scherer e Ross (1990). Trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa e descritiva com o uso dos procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental. Entre os resultados alcançados foi possível identificar que o mercado de carne é composto por um grande número de empresas, mas dominado por grandes frigoríficos os quais controlam todas as fases da cadeia produtiva, a qual possui forte presença de integração vertical, além disso, o mercado apresenta como principais barreiras à entrada o custo inicial de produção e as economias de escala. Em relação às estratégias observou-se um aumento expressivo das estratégias de aquisição, fusão e parceria além da busca por uma maior diferenciação nos produtos oferecidos nos últimos sete anos.

Palavras-chave: Setor avícola, ECD, Estrutura de mercado, Estratégias.

SANTOS, D. G. Market Structure and Strategies of Firms: The Case of the Brazilian Poultry Industry. Monograph (course BA in administration). Federal Technological University of Paraná, Curitiba, 2015.

ABSTRACT

The Brazilian agribusiness sector accounted for about 23% of the composition of the national GDP in 2014. Among the markets of this sector is the chicken meat market, a market that has been growing in recent years and allowed Brazil to reach the first position among exporting countries . The problem mentioned in this work was the characterization of the structure and strategies in the poultry industry after 2008, a year before the creation of Brazil Foods SA, as this was remarkable for the market to join Sadia and Perdigão, two companies that already have a strong name in the market. Therefore, based on the components of the structure and behavior of the model Structure, Behaviour and Performance proposed by Scherer and Ross (1990). It is an applied research, qualitative and descriptive with the use of bibliographic and documentary research procedures. Among the results achieved it has been possible to identify the meat market consists of a large number of companies, but dominated by large refrigerators which control every stage of the production chain, which has a strong presence of vertical integration also the market shows main barriers to entry the initial cost of production and economies of scale. Regarding the strategies we observed a significant increase in acquisition strategies, merger and partnership beyond the search for greater differentiation in the products offered in the past seven years.

Keywords: Poultry Sector, SCP, Market Structure, Strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Condições básicas do modelo ECD	16
Figura 2 – O modelo Estrutura-Conduta-Desempenho.....	18
Figura 3 – Sistema agroindustrial avícola no Brasil.....	47
Figura 4 – Custo do frango inteiro posto no navio.	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Representação de uma curva de indiferença.	22
Gráfico 2 – Exportação mundial de carne de frango em 2014 em milhões de toneladas.....	43
Gráfico 3 – Destinação da produção brasileira de carne de frango em 2014.....	44
Gráfico 4 – Abate de frango por trimestre.	45
Gráfico 5 – Exportações brasileiras de carne de frango por produto.	54
Gráfico 6 – Produção trimestral em bilhões de cabeças.	66
Gráfico 7- Preço médio do frango inteiro no varejo em reais.	66
Gráfico 8 – Consumo per capita interno anual em kg/habitante.....	67
Gráfico 9 – Exportações de carne de frango anuais (mil ton).	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Onze maiores produtoras de frango em 2014 (abate de milhões de cabeças).....	42
Tabela 2 – Dez empresas que mais abateram frangos no Brasil em 2014.	42
Tabela 3 - Receita, porte e ano de fundação das empresas escolhidas para exemplificar estratégias.....	56
Tabela 4 - Porcentagem da produção total de carne de frango no Brasil das dez maiores produtoras em 2014.....	69
Tabela 5 - Cálculo do CR4 dos anos de 2008, 2011 e 2014.....	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	9
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo Geral	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 JUSTIFICATIVA	11
2 MODELO ECD, ESTRUTURA DE MERCADO E ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO	14
2.1 MODELO ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO (ECD)	14
2.2 ESTRUTURA DE MERCADO	19
2.2.1 Oferta e Demanda	19
2.2.2 Constituição de Um Mercado e Suas Possíveis Estruturas	23
2.2.3 Oligopólio	26
2.3 ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO	30
2.3.1 Definição de Estratégia Empresarial	31
2.3.2 Construção ou Adoção de Uma Estratégia	31
3 METODOLOGIA	37
4 O MERCADO DE CARNE DE FRANGO NO BRASIL	40
4.1 MERCADO MUNDIAL E BRASILEIRO DE CARNE DE FRANGO	41
4.2 ASPECTOS PRINCIPAIS DA ESTRUTURA DO MERCADO DE FRANGO NO BRASIL	46
4.2.1 Principais Características do Mercado	46
4.3 PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DOS COMPETIDORES NO MERCADO DE FRANGO NO BRASIL	52
4.3.1 Uma Visão Geral das Estratégias do Mercado	52
4.3.2 Principais Empresas e Suas Estratégias	55
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	65
5.1 EVOLUÇÃO DOS NÚMEROS NACIONAIS DO MERCADO	65
5.2 ESTRUTURA E CONDUTA DO MERCADO DE FRANGO	69
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
7 REFERÊNCIAS	75

1 INTRODUÇÃO

Esse capítulo tem o objetivo de apresentar uma breve introdução do tema abordado. Inicialmente é apresentado o tema de modo a demonstrar que o que se busca é estabelecer uma relação entre alguns aspectos da microeconomia, como se estrutura o mercado e como estão constituídas algumas estratégias adotadas pelas empresas do setor avícola brasileiro. Em seguida, são expostos o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos dessa pesquisa, por fim, é apresentada a relevância desse estudo e o que esse pode proporcionar.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

A Economia tem como função estudar como é administrada pela sociedade a escassez de recursos, para isso, essa ciência envolve o estudo de como as pessoas tomam decisões, a interação entre essas e analisa as forças e tendências que a afetam (MANKIW, 2009).

Desse modo, toda a dinâmica da Economia baseia-se na lei da escassez, ou seja, como produzir o máximo de bens e serviços com recursos escassos. Essa lei delimita a Economia, já que se os recursos fossem infinitos e uma quantidade também infinita de bens e serviços pudesse ser produzida, todos os indivíduos teriam suas necessidades plenamente satisfeitas e não faria sentido falar em administrar recursos (GREMAUD *et al.*, 2011)

Esses estudos geralmente dividem-se em dois subcampos, a microeconomia e a macroeconomia. Enquanto a primeira aplica seus estudos em analisar como as famílias e empresas tomam decisões e como ocorre sua integração em mercados específicos a segunda aborda temas que englobam toda a economia (MANKIW, 2009).

A economia de determinado país é composta por diversas áreas, as quais oferecem os mais diversos tipos de produtos e serviços. Algumas delas compõe-se como parte essencial para sobrevivência da população, como as áreas de alimentos e energia, por exemplo. Entre os produtos oferecidos na área de alimentos estão as carnes, e entre essas, a de frango tem ganhado destaque nos

últimos anos, atraindo assim mais investimentos e ganhado mais mercado, tanto nacional, como para exportação.

Segundo informações da Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA) e do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA), o Brasil produziu, em 2014, 12.691 milhões de toneladas de carne de frango, atingindo quantidade recorde na produção, garantindo uma posição entre os três maiores produtores mundiais de carne de frango, atrás apenas dos Estados Unidos e da China os quais produziram 17.254 e 13.000 milhões de toneladas, respectivamente (ABPA; USDA, 2014).

Dessa produção, aproximadamente 70% permanece no mercado interno, desse modo, percebe-se que o consumo doméstico apresenta grande relevância para o mercado avícola e ressalta também a importância desse produto na economia nacional, constituindo-se até mesmo, em algumas cidades, como a principal atividade econômica dessas.

Mesmo com uma grande porcentagem da produção destinada ao mercado interno, a exportação de carne de frango brasileira é a maior do mundo e apresentou o valor de 4.099 toneladas exportadas em 2014, o segundo e terceiro maior exportador foram Estados Unidos e União Europeia, com 3.297 e 1.100 toneladas, respectivamente. Tais resultados mostram a importância estratégica do mercado internacional para o setor, ainda que represente um percentual pequeno da sua produção, cerca de 30% (ABPA, 2014).

O trabalho em questão dará foco a tópicos da microeconomia no mercado de carne de frango no Brasil. O trabalho visa apresentar como esse mercado está estruturado e as estratégias adotadas pelas empresas do setor, com foco nas grandes empresas abatedoras de frango. Para isso, basear-se-á em alguns pontos do modelo Estrutura-Condução-Desempenho (ECD), abordando os dois primeiros componentes, Estrutura e Condução, esse segundo relacionado às estratégias das firmas do setor.

O trabalho dará foco às características do setor após o ano de 2008, um ano depois as empresas Sadia e Perdigão se associaram e deram origem à Brasil Foods S.A. – BRF, devido à essa associação a BRF se consolidou como a sétima maior empresa de alimentos do mundo. Desse modo, será investigado como se constituem os principais pontos da estrutura e da estratégia nesse mercado, considerando um horizonte de tempo a partir de 2008, para permitir uma visão antes

e depois da fusão no caso da análise das informações de estrutura, visto que para a coleta de informações de estratégia das firmas a maioria das informações são dos últimos 2 anos. Para isso, serão trazidas informações do setor como produção, preços, números de exportação e conduta de algumas das principais firmas.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Como se caracterizam os principais aspectos da estrutura de mercado no setor avícola brasileiro após 2008 e suas relações com as estratégias das empresas?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a estrutura de mercado do setor avícola brasileiro e as estratégias de competição das firmas após 2008.

1.3.2 Objetivos Específicos

Identificar as principais características da estrutura de mercado do setor avícola brasileiro.

Verificar as principais estratégias adotadas pelas empresas do setor.

Identificar e analisar as relações entre a estrutura e as estratégias de algumas das principais empresas do mercado.

Comparar as estratégias das empresas escolhidas.

1.4 JUSTIFICATIVA

Segundo informações do site da ABPA (Associação Brasileira de Proteína Animal), a avicultura no Brasil é responsável por quase 1,5% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional além de empregar pouco mais de 3,6 milhões de

pessoas, direta e indiretamente. Além disso, o país ocupa a primeira posição de exportações desde de 2004.

Desse modo, percebe-se que o mercado de carne de frango no Brasil constitui-se como um importante mercado para a economia brasileira. Por isso, um estudo envolvendo aspectos específicos da estrutura desse mercado teria a serventia de possibilitar a construção de subsídios para a tomada de decisão de gestores que atuem nesse mercado e busquem mais informações para isso.

Além disso, a busca, organização e análise de mais informações do setor permite também o direcionamento de políticas públicas devido à relevância econômica do mercado para o país, como por exemplo, políticas relacionadas ao incentivo para o desenvolvimento de tecnologia para o setor, incentivos fiscais ou até mesmo relacionados à geração de empregos.

O mercado avícola brasileiro cresceu de modo que ocupa hoje o lugar principal na economia de diversos municípios brasileiros, o que ressalta a importância do entendimento desse setor e de uma gestão de sucesso, podendo essa, ser melhorada se baseada em dados, incluindo os aspectos microeconômicos do setor.

Além das questões diretamente relacionadas a esse setor, uma análise da estrutura e das estratégias do setor avícola brasileiro também possibilitaria a compreensão das relações estabelecidas entre esse setor e outros importantes setores envolvidos, como o de grãos, por ser o principal insumo e direcionador de custos nessa atividade, ou o de carne bovina e suína, por serem produtos relacionados substitutos, por exemplo.

Com isso, a compreensão do próprio setor e da relação deste com outros, permitiria também identificar alguns dos principais desafios e oportunidades para aqueles que tiverem envolvidos com esse. Sejam os gestores das empresas produtoras de carne de frango e seus derivados, assim como gestores de empresas de mercados relacionados até gestores do próprio varejo.

Outro ponto que pode ser citado é a importância do setor agrícola no Brasil, pode-se considerar hoje o Brasil como um país relativamente urbanizado e industrializado ao compará-lo com o país do início do século XX, no entanto, a participação do setor de agropecuária no PIB nacional ainda situasse em valor superior ao de países desenvolvidos, destacando assim que a atividade agrícola

ainda é a atividade de maior importância da economia brasileira. (GREMAUD; VASCONCELLOS, 2014).

Segundo informações do site do Ministério da Agricultura, o Produto Interno Bruto (PIB) da agropecuária em 2014 representou entre 22 e 23% do PIB total brasileiro, apresentando o valor de 1,1 trilhão de reais (MINISTÉRIA DA AGRICULTURA, 2014).

Já considerando a participação da agropecuária nas exportações, a participação do setor em maio de 2015, foi de 51,5% do total de exportações. Entre os setores em destaque está o de carnes com 1,2 bilhão de dólares, em segundo lugar nas exportações, atrás apenas da soja. A venda de carne de frango foi responsável por 48,1% desse total (PORTAL BRASIL, 2015).

Desse modo, estudos relacionados à atividade agrícola também tem importância considerável considerando a relevância dessa atividade na economia brasileira.

Além disso, o foco desse trabalho se dá na análise da estrutura e estratégias das empresas desse mercado após a fusão de duas grandes empresas desse.

Estudar essas características, após essa fusão, é importante pois ao se fundirem duas empresas as quais possuem juntas uma fatia considerável do mercado, o nível de concentração desse mercado cresce e mudanças como possibilidade de adquirir um produto substituto, políticas de preços, dificuldade em ingressar no mercado, números de produção e exportação, entre outros, podem sofrer mudanças que afetaram toda a dinâmica desse mercado (ROSSETTI, 2011).

Para exemplificar a dimensão dessa fusão pode-se considerar que ao longo desse trabalho contatou-se que a BRF, no ano de 2014, teve sua produção de carne de frango, medida em total de abates, correspondente a 29,95% da produção total nacional.

Na área acadêmica o estudo pode servir também como uma exemplificação de importantes conceitos da economia e como esses funcionam quando aplicados em um mercado real, neste caso específico a análise da estrutura de mercado e sua relação com as estratégias das firmas.

2 MODELO ECD, ESTRUTURA DE MERCADO E ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO

Esse capítulo tem como objetivo trazer alguns conceitos teóricos a respeito do modelo de Estrutura-Condução-Desempenho (ECD) e em seguida um maior detalhamento de estrutura de mercado e estratégias de competição.

Será dado foco nos pontos de Estrutura e Condução do modelo ECD, visto que esses dois pontos do modelo darão base para a continuação prática desse trabalho, ou seja, na parte prática desse trabalho serão abordadas as características da estrutura e o comportamento das empresas (condução) do mercado de frango. Desse modo, a organização desse capítulo com partes especialmente direcionadas para as estruturas de mercado e estratégias empresariais visam dar foco a esses dois pontos do modelo que será inicialmente apresentado a seguir.

2.1 MODELO ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO (ECD)

Na segunda metade do século XIX os sistemas industriais tornaram-se mais complexos e a competição entre as empresas tornou-se mais evidente, com isso, surgiu a preocupação em se estudar, e assim explicar e prever o comportamento das empresas em ambientes de competição intensa, nos quais a concorrência perfeita não era observada e o que existia era a concentração de mercado e grandes diferenças entre o lucro das empresas envolvidas. Para se estudar essa nova organização das empresas surgiu o modelo ECD, o qual objetivava entender os desempenhos das firmas, em relação às suas condutas dentro de um mercado de competição (HASENCLEVER; TORRES, 2013).

Inicialmente o modelo ECD foi concebido para analisar a relação entre as variáveis dos seus três componentes. Mas principalmente entre a estrutura e o desempenho, passando pela condução. Acreditava-se que quanto maior a concentração de mercado (estrutura), maior era o desempenho das empresas. Portanto, o modelo surgiu para avaliar esses casos e destacá-los para que as firmas que possuíssem esses comportamentos fossem punidas por práticas consideradas prejudiciais para o desenvolvimento social (LOPES, 2012).

Segundo o modelo, em um mercado no qual as empresas possuem um poder mais expressivo na hora de estabelecer os preços, as margens de lucro das empresas e, portanto, o prejuízo ao consumidor, aumentam à medida que as condutas das firmas de determinado mercado são mais coordenadas, ou seja há muita semelhança de preços e características dos produtos, e à medida que o risco de novos entrantes aumente atraídos pelas margens de lucro praticadas nesse mercado (FAGUNDES; PONDÉ, 1994).

Scherer e Ross (1990, apud SOUZA; PIRES, 2012) ilustraram as condições básicas desse modelo, como pode-se observar na figura a seguir. Segundo esse, as condições básicas de mercado definidas basicamente pelas condições de oferta e demanda em pontos como matéria-prima, tecnologia, e atributos do produto, no que cabe a oferta, e pontos como elasticidade de preço, tipos de comercialização, produtos substitutos, entre outros, ao considera-se a demanda, exerceriam influência nos aspectos da estrutura de mercado, caracterizada pelas características de dimensão e número de participantes, integração vertical, barreiras à entrada, estrutura de custos e possibilidade de formação de conglomerados. A estrutura teria influência sobre a conduta, caracterizada pelo comportamento das empresas, ou estratégias, em relação às determinações de preço, estratégias de desenvolvimento de produtos, propaganda e pesquisa e inovação. Essas condutas resultariam no desempenho do objeto estudado e definiriam, portanto, pontos como eficiência alocativa, avanços tecnológicos, níveis de emprego e equidade.



Figura 1 – Condições básicas do modelo ECD

Fonte: Souza; Pires, 2012, p. 04 (apud SCHERER; ROSS, 1990).

Nesse modelo a estrutura inclui pontos como número e tamanho dos concorrentes, graus de diferenciação, barreiras à entrada de novos concorrentes, vendedores e compradores, estrutura de custos e integração vertical. A conduta se refere às ações das firmas e é caracterizada por como se dão as políticas de preço, níveis de cooperação, pesquisa e desenvolvimento (P&D), publicidade, investimento, políticas de fusões e aquisições e decisões de produção. Já o desempenho consiste na eficiência produtiva, desenvolvimento, pleno emprego, processo técnico e crescimento produtivo (SEDYIAMA *et al.*, 2010).

Apesar de o modelo inicial apresentar um retorno de influência da conduta para a estrutura de mercado e para as condições básicas que determinam a estrutura de mercado, assim como a estrutura de mercado também ter um retorno para as condições básicas, o que predominava era uma relação de causalidade

direta e ordenada entre os componentes. Essa organização das influências sofreu algumas mudanças para que o modelo pudesse ser melhor aplicado na realidade.

Com o passar do tempo, o modelo perdeu um pouco das suas características estáticas inicialmente pensadas. Ou seja, percebeu-se que a estrutura não influenciava a conduta e o desempenho das firmas de modo direto e estático, mas sim que outros fatores também deviam ser considerados no modelo, visto que na prática a constituição da estrutura da conduta e do desempenho das firmas é algo dinâmico e dependente de pontos exteriores além de apenas esses três pontos inicialmente pensados e assim, atribuiu-se novas inter-relações entre as variáveis do modelo. Com isso, se permitiu que esse pudesse ser melhor aplicado na prática em diversas industrias, permitindo que grande parte das variáveis pensadas que afetam as firmas pudessem ser introduzidas na estrutura, na conduta, no desempenho ou ainda nas políticas governamentais ou condições básicas de mercado (LOPES, 2012).

O modelo, após essas mudanças e sendo concebido com algo mais dinâmico é baseado nos seguintes pressupostos: relacionar de modo mais próximo conceitos teóricos ao que é observado na realidade, estabelecer um modelo que traga não só teoria, mas também conceitos observados na prática, considerar que as firmas apresentam diferentes tamanhos e produzem produtos com características diferenciadas entre si e por fim associar o comportamento de cada firma de acordo com a estrutura na qual estão inseridas (HASENCLEVER; TORRES, 2013).

Carlton e Perlof (1994 apud LOPES, 2012) esquematizaram e propuseram o modelo a seguir.

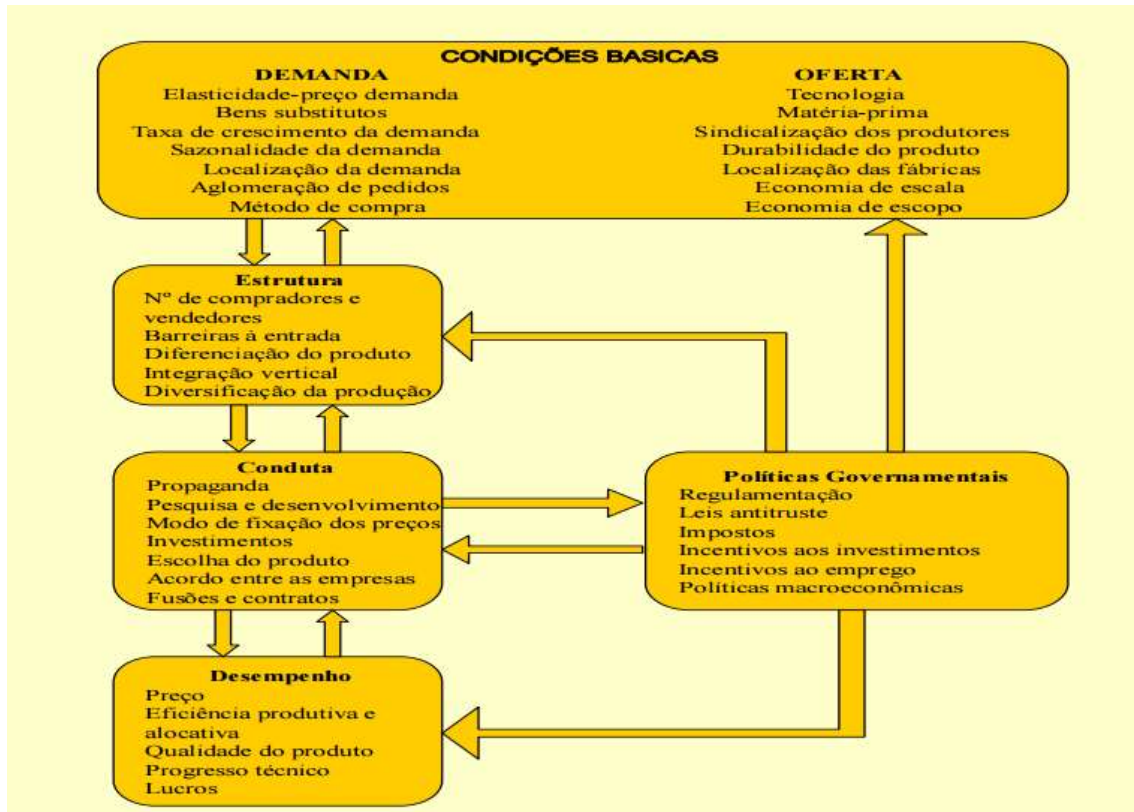


Figura 2 – O modelo Estrutura-Conduta-Desempenho

Fonte: Lopes, 2012, p.04 (apud CARLTON; PERLOF, 1994).

Ao analisar a figura acima percebe-se que é possível o fluxo das variáveis por todo o modelo, tornando-o algo dinâmico e mais perto da realidade, visto que as variáveis presentes podem afetar todos os pontos e não apenas a sequência inicialmente pensada, a qual elementos da estrutura influenciariam na conduta e essa no desempenho. Na realidade o que ocorre é a influência e dependência de todas as variáveis sobre todo o modelo, inclusive de variáveis relacionadas às políticas governamentais e estruturas básicas de oferta e demanda.

As políticas governamentais, as quais foram acrescentadas ao modelo ECD ao longo do tempo devem ser consideradas pois pontos como regulamentação, leis antitruste, impostos, incentivos aos investimentos e ao emprego, além das políticas macroeconômicas irão interferir diretamente nas demais forças do modelo.

Pode-se considerar utilizar até mesmo uma comparação dessas influências das políticas públicas com o ambiente político legal de Kotler e Keller (2006) que será apresentado adiante nesse trabalho, o qual assim como as políticas públicas do modelo ECD apresentado tem influência nas decisões das firmas visto que os impostos por exemplo, podem interferir diretamente na oferta ou demanda de

determinados produtos, se o imposto tiver que ser pago pelos vendedores a oferta pode ser diminuída, já que a produção se tornaria mais cara, se pelos compradores a demanda pode sofrer diminuição, já que o preço do produto aumentaria, assim como novas leis de fiscalização podem gerar necessidades de adaptação das empresas, interferindo tanto na estrutura quanto na conduta dessas (KOTLER; KELLER, 2006).

2.2 ESTRUTURA DE MERCADO

Esta parte do capítulo apresenta inicialmente, de modo geral, como se constituem as forças de oferta e demanda nos mercados, visto que essas são as condições iniciais para se definir a estrutura de um mercado com base no modelo ECD. Após isso, é apresentado como se constituem os mercados além de apresentar brevemente alguns exemplos de possíveis tipos de concorrência presentes na teoria da microeconomia. Por fim, são melhor detalhadas as características de um oligopólio, visto que esse trabalho será aplicado em um mercado que assim se constitui.

2.2.1 Oferta e Demanda

A oferta pode ser definida como a quantidade de um bem ou serviço que os produtores têm o desejo de vender em determinado período de tempo. Assim como a demanda a oferta é definida como um desejo, e, portanto, assim como a demanda não deve ser confundida com compra a oferta não deve ser confundida com venda (GREMAUD *et al.*, 2011).

A lei da oferta esclarece que a oferta de determinado bem ou serviço aumentará se o preço desse também aumentar, com variáveis como tecnologia, preço de fatores de produção, gosto, entre outros, mantendo-se constantes (TROSTER; MORCILLO, 2002).

A influência de alguns fatores na oferta pode ser melhor exemplificada considerando alguns fatores, entre esses:

Preço dos insumos ou fatores de produção – caso haja uma diminuição nos preços de insumos ou fatores de produção de determinado produto espera-se um aumento da oferta desse;

Tecnologia – um avanço tecnológico para a produção de determinado produto permitirá que esse seja produzido mais facilmente, portanto, espera-se também um aumento da oferta desse produto;

Preços de bens correlacionados na produção – alguns produtos podem ser produzidos utilizando-se os mesmos fatores de produção, e um aumento de preço de determinado produto que possua essa facilidade de mudança pode gerar um aumento de sua oferta, há ainda o caso de bens que são produzidos de forma conjunta de modo que um aumento de oferta de um provoca um aumento consequente de oferta do outro;

Expectativas – se determinado produtor espera que o preço de seu produto caia no futuro, esse pode aumentar sua oferta no momento presente já se houver a expectativa de o preço subir no futuro, o produtor pode reduzir sua oferta no presente para aumentá-la mais tarde (VASCONCELLOS; OLIVEIRA; BARBIERI, 2011).

Já a demanda individual de determinado bem ou serviço é a quantidade que algum indivíduo deseja adquirir em dado período. Duas coisas podem ser destacadas nessa definição, primeiro, que a demanda é o desejo de adquirir, não necessariamente a aquisição feita, segundo, que a demanda para existir deve ser dada em um período de tempo, como por exemplo, determinada dona de casa deseja adquirir cinco pacotes de açúcar mensalmente (GREMAUD *et al.*, 2011).

A lei da demanda nos diz que conforme há uma diminuição dos preços de determinado bem ou serviço a demanda por esse aumentará, desde que mantidas as demais condições como gosto, renda, preço de outros bens relacionados, entre outros (TROSTER; MORCILLO, 2002).

Em relação às variações apresentadas pela demanda inicialmente pode-se considerar o preço de outras mercadorias, essa relação pode acontecer de duas maneiras, dependendo de como essas outras mercadorias se relacionam com o produto principal considerado. Ao analisar essa relação com bens substitutos o que se verifica é que quando o preço do bem substituto diminui a demanda do bem principal diminui, visto que o bem substituto apresentará um preço mais atrativo e

possuirá parte da demanda que antes pertencia ao produto principal. Já ao analisarmos essa relação considerando produtos complementares observa-se que se o preço de determinado bem complementar aumente a demanda pelo bem principal considerado, se esse não tiver seu preço alterado, irá diminuir, isso ocorre, pois, os bens ditos complementares são consumidos de forma conjunta e são afetados do mesmo modo por uma variação do preço do outro (VASCONCELLOS; OLIVEIRA; BARBIERI, 2011).

Além disso, considera-se também outros fatores como a renda do consumidor, essa relação também irá depender de como o bem é classificado, podendo ser normal, quando sua demanda aumenta na medida que se aumenta a renda da população ou um bem inferior, o qual tem sua demanda diminuída caso haja um aumento da renda da população, a preferência do consumidor, a qual pode aumentar a demanda se a preferência do consumidor mudar para certo produto, geralmente essa mudança é causada por campanhas publicitárias de sucesso, ou ainda as expectativas do consumidor que podem aumentar a demanda de um bem se houver a expectativa de um aumento de preço futuro, por exemplo (VASCONCELLOS; OLIVEIRA; BARBIERI, 2011).

A demanda e seu comportamento nos mercados podem ser mais bem explicados trazendo o conceito das curvas de indiferença.

Uma curva de indiferença representa a combinação de consumo de determinados bens que satisfazem igualmente um consumidor. Essas curvas são caracterizadas como curvas inclinadas para baixo e convexas em relação à origem dos eixos (MANKIW, 2009).

Para uma melhor exemplificação pode-se considerar o gráfico a seguir:

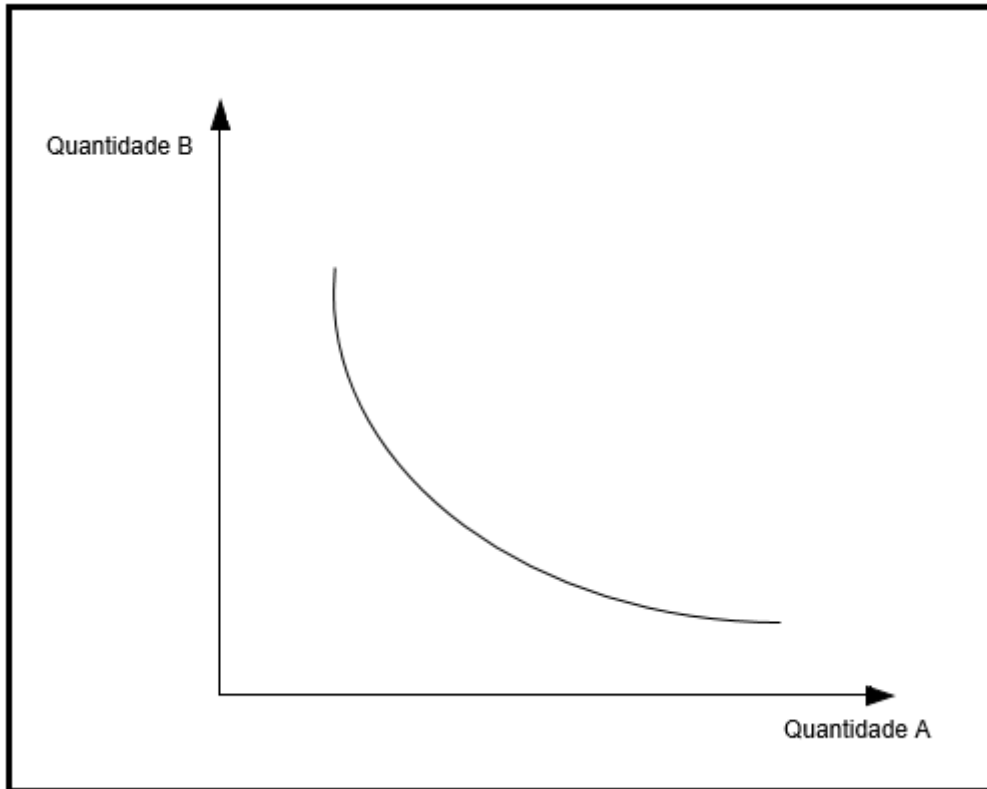


Gráfico 1 – Representação de uma curva de indiferença.

Fonte: Mankiw (2009, p.442).

O gráfico exposto representa uma curva de indiferença de dois bens, A e B, as combinações de quantidade consumida desses dois bens representadas na curva acima dão a mesma satisfação ao consumidor. Desse modo, qualquer ponto localizado acima dessa curva será uma combinação de consumo preferível para o consumidor e qualquer ponto abaixo será uma combinação que dará menos satisfação ao consumidor. A inclinação dessa curva é dada devido a taxa marginal de substituição entre os produtos A e B, no caso do gráfico usado para exemplo. A taxa marginal de substituição vai definir qual a quantidade do bem A será necessária para que o consumidor deixe de consumir uma unidade do bem B e continue satisfeito, ou vice-versa. As curvas de indiferença além das propriedades já citadas, de serem convexas em relação aos eixos e serem inclinadas para baixo, também nunca se cruzam e à medida que se afastam dos eixos são preferíveis as mais próximas do eixo, visto que um consumidor sempre irá preferir consumir mais (MANKIW, 2009).

O conceito de curvas de indiferença foi apresentado devido ao foco dados aos mercados oligopolistas, esse conceito pode ser relacionado a esses tipos

de mercado da seguinte forma: pode-se perceber que as curvas de indiferença, nesse tipo de estrutura, irão representar quase os mesmos valores que as demandas apresentadas pelos produtos das empresas dominantes do mercado ao relacionarem-se determinados tipos de produtos. Desse modo, ao se estimar, por exemplo, uma curva de indiferença entre dois tipos de carne, carne bovina e de frango, considerando que ambos os mercados tenham estrutura de oligopólios, ao possuir os dados de demanda de um tipo de carne, as empresas produtoras do outro tipo de carne já terão ideia da demanda que seus produtos terão, considerando dados como porcentagem de domínio de mercado que cada uma possui e outros dados que já fazem parte das rotinas dessas empresas. Com isso, nesse tipo de estrutura ao definir uma curva de indiferença, tem-se mais um modo de estimar a demanda de um produto baseando-se em dados secundários.

2.2.2 Constituição de Um Mercado e Suas Possíveis Estruturas

Um sistema econômico consiste na maneira que uma sociedade se organiza para desenvolver as tarefas de produção, circulação, distribuição e consumo de bens e serviços. Para isso, são definidas regras e normas, as quais surgem para organizar como essas tarefas estarão divididas e organizadas. O funcionamento desse sistema ocorre por meio das ações dos agentes econômicos, os quais podem ser divididos em famílias (incluindo indivíduos e unidades familiares que consomem bens e serviços, assim como fornecedores de fatores como trabalho, terra, capital e capacidade empresarial, quando classificadas como “proprietárias” dos recursos produtivos), firmas (produzem e comercializam bens e serviços, com fatores produtivos adquiridos junto às famílias) e o governo (PASSOS; NOGAMI, 2002).

Os agentes citados podem ser nacionais ou estrangeiros, o que mostra nesse último caso as relações de uma dada economia nacional com o resto do mundo. Esse ponto deve ser destacado, pois hoje, grande parte das firmas possuem relações que são afetadas por agentes estrangeiros, principalmente considerando o mercado focado nesse trabalho.

Além disso, em qualquer comunidade há também três principais problemas econômicos, os quais, segundo suas respostas, guiarão a organização

de seus agentes. São esses: O que e quanto produzir? Como produzir? E Para quem produzir? Com essas questões definidas, haverá escolhas de bens a serem produzidos e dos processos técnicos que serão utilizados para possibilitar essa produção (GREMAUD *et al.*, 2011).

Com os conceitos de sistema e agentes econômicos definidos, pode-se buscar a definição de um mercado, o qual envolve a interação desses agentes, inseridos em determinado sistema econômico. Segundo Mankiw, mercado é “um grupo de compradores e vendedores de um determinado bem ou serviço” (MANKIW, 2009).

Os mercados podem assumir diversas formas de acordo com a forma que ocorre sua competição, podem ser, por exemplo, perfeitamente competitivos, no qual nem um único vendedor ou um único comprador podem interferir no preço de determinado produto ou serviço, pode assumir também a forma de um monopólio, no qual existe apenas um vendedor de determinado produto, e por isso, esse é quem determinará o preço do produto ou serviço vendido (MANKIW, 2009).

As definições de mercado usadas para estudos teóricos pode por vezes diferir em como esses se organizam na realidade, ou ainda apresentar variações a partir de uma estrutura clássica, como é o caso da definição de mercado perfeitamente competitivo, a seguir.

Uma clara explicação de uma concorrência perfeita pode ser encontrada no artigo de Marques (1994).

A teoria microeconômica neoclássica diz que, em mercados de concorrência perfeita, com livre entrada e saída de empresas, informações fluindo livremente entre mercados, etc., as firmas devem receber pelo produto apenas o valor suficiente para pagar o ato de produzi-lo. (MARQUES, 1994).

Vale acrescentar que o conceito clássico de definição de mercados de concorrência perfeita considera que todos os agentes têm informações perfeitas e os agentes são maximizadores de lucro. No entanto, há outras abordagens alternativas que representam melhor a realidade do comportamento das firmas. Visto que, por vezes, algumas informações são reservadas somente para as maiores firmas do mercado, ou ainda as pequenas firmas encontram uma dificuldade muito maior em acessar e possuir certas informações, mesmo em mercado considerados competitivos (GREMAUD *et al.*, 2011).

Já os monopólios podem ser pensados como estruturas exatamente opostas da concorrência perfeita, nesses, há apenas um único vendedor, que domina totalmente o mercado e por isso têm controle total sobre os preços desse, já que não existem produtos concorrentes. No entanto estruturas de concorrência perfeita ou monopólios puros são quase inexistentes na realidade (ROSSETTI, 2011).

Um modo de organização de mercado muito presente em relação a diversos produtos é a concorrência monopolística caracterizada por um grande número de concorrentes, mas que possuem diferenciação de seus produtos, portanto, se constitui como concorrência, pois possui elevado número de concorrentes, mas é monopolística devido à diferenciação apresentada por cada empresa, essas possuem domínio de mercado específicos. Nessa estrutura o domínio sobre os preços é equilibrado entre empresas e consumidores pois devido ao grande número de concorrentes e a facilidade em um desses se diferenciar e adentrar em um novo nicho as empresas não podem mudar seus preços drasticamente, mas ainda têm a procura de seus produtos pelo nicho que essa se diferenciou para atender. A diferenciação é a base de entrada para mercados que possuem essa estrutura. Geralmente as empresas iniciam suas atividades de modo semelhante a outra empresa já inserida e ao constatar uma oportunidade de se diferenciar para atender algum outro mercado específico e mais exclusivo o fazem (ROSSETTI, 2011).

Pode-se considerar também que, por vezes, devido principalmente à diferenciação de alguns produtos ocorrer somente por uma empresa, há a formação de monopólios temporários. Isso ocorre devido ao fato que uma empresa passa a dominar um mercado por ser a única que possui determinado produto com as características vindas dessa diferenciação única e, portanto, o mercado passa a ser um monopólio até que outras empresas também mudem seus produtos ao mesmo nível (MANKIW, 2009).

Outra forma de concorrência são os oligopólios, os quais se situam entre a concorrência perfeita e os monopólios. Nesses, há um número reduzido de vendedores diante de uma grande quantidade de compradores, desse modo, os vendedores podem exercer algum tipo de controle sobre os preços (TROSTER; MORCILLO, 2002).

Os modelos apresentados são constituídos perante o ponto de vista dos compradores, no entanto, existem também os modelos do ponto de vista dos vendedores. Como por exemplo a constituição de um monopólio ou de um oligopólio. Um mercado pode ser definido como monopólio quando ocorre a existência de um único comprador e muitos vendedores, já o oligopólio é o mercado que possui poucos compradores e muitos vendedores, nesses dois casos o poder dos compradores vai ser muito maior que o dos vendedores (GREMAUD *et al.*, 2011).

Esses dois tipos de mercado devem ser abordados pois estão presentes na estrutura do mercado escolhido, como será abordado mais à frente, ao tratar dos pontos da estrutura desse. E também de acordo como ocorre essas estruturas o poder dos compradores aumenta, em monopólios ou oligopólios o poder de controle sobre preço e outras condições relacionadas até mesmo às características dos produtos ficam concentrados nos compradores, já que há uma relação de dependência entre esses e os vendedores os quais acabam por competir entre eles para conseguirem vender para esses poucos ou único comprador.

2.2.3 Oligopólio

Em um oligopólio há a formação de um mercado com poucos vendedores e novos participantes enfrentam barreiras, como por exemplo, altos valores de investimentos iniciais, para ingressarem nesse mercado. Por isso, as ações de cada vendedor afetam significativamente os demais participantes, os bens costumam ter qualidade semelhante e a concorrência é predominantemente exercida por preços (WESSELS, 2010).

Os oligopólios são as estruturas mais observadas nos setores econômicos hoje. É difícil pensar em um produto que não seja produzido por empresas de grande porte, pois os oligopólios concentram grande parte da produção mundial. Esses são caracterizados por possuírem um pequeno número de empresas que dominam parcelas altas do mercado. Em setores oligopolizados altamente concentrados as cinco maiores empresas detêm pelo menos 70% das receitas operacionais totais (ROSSETTI, 2011).

Mankiw cita que a maior parte dos mercados nos Estados Unidos apresentam valores de concentração inferiores a 50%, mas mesmo assim, constituem oligopólios, apenas alguns como fabricação de aeronaves, com 85% de concentração, ou eletrodomésticos, com 90% de concentração, por exemplo, apresentam índices muito superiores aos demais, e por isso, são considerados oligopólios altamente concentrados (MANKIW, 2012).

A legislação brasileira não define o que é um oligopólio ou a partir de qual taxa de concentração pode-se considerar um mercado constituído dessa forma. No entanto, o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) tem por condição analisar os atos de concentração que resultem em uma participação de 20% ou mais em determinado mercado (FERRAZ, 2013).

Alguns indicadores são utilizados para se medir a concentração de mercado, como por exemplo, penetração nas importações, coeficiente de exportações e *market share*, nesse trabalho será considerado o *market share* para se medir a concentração de mercado. Segundo documento do CADE (2014), podem ser utilizadas duas metodologias para se estabelecer a concentração baseando-se nessa variável. Pode-se definir o CR_n de determinado mercado, que considera a soma das participações de mercado das n maiores firmas, podendo n ser igual a 4, 8 ou 50, um mercado que possua $CR_4=90$, por exemplo, indica que as 4 maiores empresas do mercado dominam 90% do mercado. Já o índice de concentração HHI (Herfindhal-Hirschman) é obtido pela soma de parcelas do mercado elevada ao quadrado, o resultado irá variar de 0 a 1 e quanto mais próximo de 1 mais concentrado é o mercado enquanto que quanto mais próximo de 0 existem mais firmas com menores participações de mercado (CADE, 2014).

Podem ser definidos quatro tipos principais de oligopólios, são esses:

- 1) Oligopólio concentrado – produtos tem pouca diferenciação e a competição é predominantemente realizada através dos valores de investimentos das empresas. Geralmente são produtos que exigem altos valores de investimento inicial e as empresas dominantes controlam a maior parte das fontes de insumo (ROSSETTI, 2011).
- 2) Oligopólio diferenciado – a concorrência por preços não é habitual, a competição é predominantemente feita pelo grau de diferenciação. Os gastos são dedicados em maior parte à publicidade, investimento em P&D&I (pesquisa e desenvolvimento e inovação) (ROSSETTI, 2011).

- 3) Oligopólio diferenciado-concentrado – é uma combinação dos dois tipos anteriormente apresentados, já que tem sua competição baseada em diferenciação de seus produtos, mas possui barreiras de entrada como altos custos de investimento inicial, o que pode leva-lo a ser tão concentrado quanto os primeiros (ROSSETTI, 2011).
- 4) Oligopólio competitivo – possuem barreiras de entrada reduzidas, mas ainda alta taxa de concentração da produção. Coexistem empresas de pequeno e de grande porte e a competição é predominantemente realizada por preços (ROSSETTI,2011).

Possas (1990) traz também a caracterização e diferenciação de dois tipos de oligopólios, os oligopólios competitivos e os diferenciados. Os competitivos têm como principais características barreiras à entrada mínimas, presença de grandes unidades produtoras e empresas marginais, alta concentração na produção, competição predominantemente estabelecida por preços e posição das empresas no mercado instável. Já os oligopólios diferenciados possuem como principais características os elevados gastos com pesquisa e desenvolvimento (P&D) e publicidade, a concorrência é raramente exercida por preço essa ocorre mais pela diferenciação dos produtos, além disso, apresenta barreiras de entrada como economias de escala de diferenciação e altos gastos para se consolidar e manter a imagem no mercado, a posição das empresas também é instável (POSSAS, 1990).

Uma característica presente nas definições de oligopólios apresentadas é a presença das barreiras à entrada. As barreiras à entrada podem ser constituídas de diversas formas, como barreiras legais, econômicas e até mesmo naturais. Algumas barreiras que podem ser citadas para se ilustrar melhor como essas funcionam são por exemplo, em relação às barreiras legais os direitos de patente, regulamentações, licenciamentos, entre outras. Ao considerar as barreiras naturais pode-se citar, por exemplo, o caso da distribuição de energia, a qual tem seus custos minimizados por haver um único sistema de distribuição em cada área fato que impede que uma nova empresa de distribuição entre para competir em uma região que já possua uma empresa distribuidora de energia. Já as econômicas podem estar relacionadas aos altos custos iniciais para se entrar em um mercado por necessidade de estabelecimento de instalações industriais e tecnologia complexas que exigem um alto investimento inicial (NELLIS; PARKER, 2003).

Fagundes e Pondé organizam as principais barreiras à entrada em quatro tipos básicos, sendo esses:

- 1) Barreiras de diferenciação de produto: relacionadas à preferência de o consumidor adquirir um produto já existente e consolidado no mercado ao invés de arriscar em adquirir um produto de novos concorrentes. Esse tipo de barreira aumenta quanto maiores forem fatores como controle de acesso à tecnologia e segredos industriais, investimento em propagandas das empresas já existentes, durabilidade e complexidade dos produtos, canais de distribuição que limitem as formas de acesso ao público e valorização da marca na hora da compra (FAGUNDES; PONDÉ, 1994).
- 2) Barreiras decorrentes de vantagens de custo: ocasionada por acesso exclusivo das empresas já estabelecidas a ativos e recursos que as permitem fabricar na mesma escala, mas com custos muito menores que as entrantes. Essas barreiras aumentam de acordo com o aumento da qualificação da mão de obra que as empresas já estabelecidas possuem, com o acesso à tecnologias, patentes e segredos industriais, com diminuição custos devido à integração vertical, facilidade de obtenção de capital e acesso a matérias primas com melhores preços (FAGUNDES; PONDÉ, 1994).
- 3) Barreiras resultantes da presença de economia de escala: essas ocorrem pois em alguns mercados a viabilidade econômica mínima para um entrante potencial é com uma produção muito alta, ao contrário seus custos de produção não trarão retornos atrativos (FAGUNDES; PONDÉ, 1994).
- 4) Barreiras de investimentos iniciais elevados: se relaciona diretamente com as barreiras relacionadas às economias de escala, mas não necessariamente essa deve existir para que os custos iniciais de determinado negócio sejam elevados. Esses custos também se relacionam a juros mais altos e dificuldades em se estabelecer no mercado de capitais devido à falta de uma reputação consolidada (FAGUNDES; PONDÉ, 1994).

A determinação de preços nos oligopólios pode ser estabelecida por acordos, acordos esses que, se organizados, são considerados ilegais em alguns países, como o caso dos cartéis. Além disso, podem ocorrer também acordos informais entre as principais empresas, ou ainda o estabelecimento de preços por ações independentes. Ou ainda, os preços podem ser definidos por uma empresa líder que é seguida pelas demais (KON, 1994).

Acordos para a formação de preços, como os citados cartéis, são práticas proibidas e combatidas pela legislação brasileira. O CADE define cartéis como um acordo entre competidores seja para fixação de preços, dividir mercados, estabelecer produção ou ainda combinar posturas em relação a licitações públicas. Se comprovado o estabelecimento do cartel as penas podem ser constituídas por multa de 0,1 até 20% do valor de faturamento bruto, proibição de parcelar débitos fiscais, proibição de participação em licitações por prazo não inferior a cinco anos, entre outras. A caracterização dos cartéis como ato ilícito administrativo e como crime são, respectivamente, encontradas na lei nº 12.529/2011 e lei nº8.137/90 (CADE, 2015).

2.3 ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO

Para compreender a conduta das firmas, segundo o modelo ECD, é necessário que se compreendam as posturas dessas em relação aos pontos de políticas de preço, níveis de cooperação, pesquisa e desenvolvimento (P&D), publicidade, investimento, políticas de fusões e aquisições e decisões de produção. Esses pontos, podem ser encontrados por meio da análise das estratégias adotadas pelas firmas.

Portanto, esta parte do capítulo buscará trazer alguns conceitos de estratégia além de demonstrar como essas se relacionam com ambientes de um mercado. Essa parte da teoria se faz importante pois, além de explorar a estrutura de um mercado específico esse trabalho pretende verificar quais estratégias são adotadas pelas principais empresas do setor e como essas se modificaram, ou não, após um evento que altera substancialmente o grau de concentração desse.

2.3.1 Definição de Estratégia Empresarial

O conceito de estratégia no meio empresarial como é usado hoje surgiu com a Segunda Revolução Industrial iniciada na metade final do século XIX. Durante esse período houve a criação de importantes ferrovias nos Estados Unidos, que juntamente com fatores como ao acesso ao crédito e ao capital permitiram a formação dos mercados de massa. Com a criação desses novos mercados, empresários passaram a pensar em meios para desenvolver sua produção e distribuição, esse fato deu origem ao modo de se pensar estratégia empresarial que se desenvolveria mais tarde, incluindo, por exemplo, a importância de se moldar forças de mercado e ter influência sobre o ambiente, e seria reforçado com conhecimento e métodos quantitativos, como a programação linear, com conhecimentos vindos da segunda guerra mundial (GHEMAWAT, 2012).

Com o passar do tempo o grau de competição entre as empresas aumentou consideravelmente. Esse aumento exigiu e exige cada vez mais que as empresas sejam flexíveis e que possam responder rapidamente às mudanças do mercado, a fim de preservar suas vantagens competitivas. Com isso, as empresas buscam estratégias que tragam resultados. No entanto, percebe-se que há por vezes uma confusão entre eficácia operacional e estratégia. Deve-se notar que enquanto eficácia operacional trata de realizar determinada atividade melhor que um rival, desenvolvendo práticas que possibilitem a empresa utilizar melhor seus recursos, a estratégia constitui-se como um conjunto de atividades que permitam entregar para o cliente um conjunto único de valores (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Estratégia é também, segundo Ohmae (1985), “modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes” (OHMAE, 1985, p. 42).

2.3.2 Construção ou Adoção de Uma Estratégia

Além do desenvolvimento e oferecimento de algo único, a definição de estratégias deve explorar também os pontos fortes de uma empresa, melhorar seus pontos fracos e possibilitar a criação de meios para se prevenir contra ameaças

externas e aproveitar oportunidades. Para isso, há cinco grupos amplos de famílias de estratégias que podem ser definidas e adotadas, são esses: localizar, diferenciar, elaborar, ampliar e reconceber o negócio principal da empresa. Essa sequência é dada teoricamente nessa ordem, o que não impede que a prática nas empresas ocorra de forma diferente. Para que essas famílias de estratégias possam ser postas em prática, há a elaboração de outros passos estratégicos menores, os quais irão envolver, por exemplo, estratégias de diferenciação na fase de distinguir o negócio principal, estratégia de desenvolvimento de produto ou de mercado na fase de elaboração ou ainda estratégia de realocação na fase de reconceber o negócio (MINTZBERG *et al.*, 2006).

A estratégia se compõe também como algo de extrema importância pois guiará todos os passos da empresa e influenciará na constituição e estabelecimento de mudanças, se necessário, na estrutura organizacional, a qual poderá possibilitar o prosseguimento e sucesso dessa estratégia (BESANKO *et al.*, 2006).

Porém, antes de se definir uma estratégia para ser adotada, as empresas buscam definir o contexto em que estão inseridas. Porter destaca cinco forças competitivas as quais podem definir a rentabilidade de determinada empresa, se essa dominar ou pelo menos contornar as principais questões que as envolvem, são elas: entrantes potenciais, fornecedores, concorrentes na indústria, compradores e substitutos. Essas forças podem apresentar questões como custos de mudança de fornecedores, custos de melhorias para se manter no mercado, ameaça do comprador substituir o produto consumido pelo concorrente, entre outros (PORTER, 2004)

Em relação aos concorrentes, destacam-se dois indicativos principais, o número e o tamanho desses. Pensando nesses dois pontos alguns cenários podem ser pensados. Primeiro, se um mercado possui grandes competidores, mas em pequeno número, a rivalidade tende a ser menor que mercados com concorrentes mais numerosos e de menor porte, pode-se ainda pensar em um cenário onde haja um concorrente líder que dita um preço médio do mercado e os competidores menores competem entre si diminuindo e aumentando seus preços, mas sem afetar significativamente o líder. Além dos concorrentes existentes, deve-se considerar também os possíveis concorrentes, em relação a esse ponto o principal fator de análise são as barreiras à entrada de novos competidores,

podendo essas serem constituídas por exigências de altos custos iniciais, mercado já fortemente dominando por grandes empresas que possuem mais capital para propaganda, entre outras (GHEMAWAT, 2012).

O poder dos compradores e dos fornecedores também deve ser pensado e analisado antes de se possuir uma estratégia, em relação a esses dois pontos observa-se que tanto o poder dos compradores como o dos fornecedores aumenta à medida que a quantidade de compradores e fornecedores diminui. O poder dos compradores também aumenta quando se aumenta o volume comprado, além de possuírem mais poder se tiverem mais conhecimento sobre o produto e seus custos de fabricação. Já o poder dos fornecedores pode ser medido em relação à possibilidade de esses conseguirem estabelecer preços diferentes de acordo com o tamanho das empresas para quem estão vendendo, se essas diferenças forem claras e significativas, geralmente esse mercado é caracterizado por alto poder do fornecedor (GHEMAWAT, 2012).

Já ao analisar a ameaça de substitutos deve-se levar em conta a relação de preço/desempenho de produtos que podem satisfazer a mesma necessidade, os custos de mudança, como renovação de ferramentas, redesenho e retreinamento, e ainda a substituição de produtos não somente os de mesma natureza, mas que também podem satisfazer uma mesma necessidade, como por exemplo, viagens aéreas serem substituídas por serviços de videoconferência (GHEMAWAT, 2012).

A ameaça de substitutos também se relaciona às curvas de indiferença, citadas no capítulo anterior, já que, segundo essas, existem diversas combinações de consumo que irão agradar o consumidor igualmente e se por algum motivo, por preço ou mudança na qualidade, por exemplo, determinado substituto passar a ser mais vantajoso a quantidade de consumo do substituído irá diminuir. E por isso, esse se tornaria uma ameaça.

Além das cinco forças competitivas de Porter, outro elemento que também é analisado é o ambiente que determinada organização está inserida, Kotler e Keller (2006) cita os ambientes demográfico, sociocultural, econômico, natural, tecnológico e político-legal como ambientes decisivos para o sucesso de determinado produto.

Em relação ao ambiente demográfico os principais pontos de análise são o crescimento da população, a mudança de número de componentes em cada

faixa etária, os padrões de famílias, graus de instrução, movimentações geográficas da população, composição étnica, entre outros. No ambiente sociocultural leva-se em conta como os valores morais e costumes direcionam os comportamentos de determinada população, para que sejam pensados produtos que não vão contra esses valores e, portanto, não teriam sucesso. Ao considerar o ambiente econômico os principais pontos são mudanças na renda da população, como essa é distribuída, os índices de endividamento, preços e disponibilidade de crédito. O ambiente natural é analisado de acordo com itens como distribuição de matéria prima, disponibilidade e preço de recursos como água e energia e a preservação ambiental, devido não só à preocupação com a legislação ou a própria conservação, mas também à preocupação de que uma empresa com valores ambientais é melhor vista pelo público. Já o ambiente tecnológico considera todas as mudanças de tecnologia que podem melhorar os processos ou ainda deixar defasados processos antigos, o que implicaria em uma necessidade de aperfeiçoamento da tecnologia usada, além disso, há também os aspectos relacionados às tecnologias relacionados ao produto, como por exemplo os avanços da indústria química e da biotecnologia, no caso da indústria de alimentos, por exemplo. Por fim o ambiente político legal é formado pelas leis, órgãos de governamentais, como os de fiscalização, por exemplo, e pressão de grupos que influenciam e limitam as atividades das firmas (KOTLER; KELLER, 2006).

Forças sociais e culturais que podem ser destacadas são os diversos comportamentos e diferentes valores encontrados de acordo com a mudança de local que uma empresa está inserida, como por exemplo, algumas culturas têm como tradição um período de descanso maior entre o almoço e a volta ao trabalho, ponto que se não respeitado por falta de conhecimento dos gestores, pode levar ao descontentamento de trabalhadores e até queda na produtividade. Em relação aos fatores político, econômicos e tecnológicos pode-se considerar como exemplo, considerando os primeiros, medidas protecionistas em relação ao consumo de produtos exportados em alguns países ou ainda a força dos sindicatos de trabalhadores, em relação aos fatores econômicos a valorização de moedas ou a inflação de diferentes países, já os fatores tecnológicos podem incluir o grau de desenvolvimento e infraestrutura de determinada região (WRIGHT; KROLL; PARNEL, 2007).

Com o ambiente corretamente mensurado e uma estratégia ou conjunto de estratégias adotadas a empresa buscará vantagem competitiva.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que seus compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. (PORTER, 1990, p. 02).

Vantagem competitiva, segundo Ghemawat (2012), ocorre quando uma empresa “induziu uma cunha mais ampla entre disposição de pagar e custos que seus concorrentes” (GHEMAWAT, 2012. p. 52).

Porter, destaca três estratégias competitivas genéricas, essas seriam o meio para conseguir se obter vantagem competitiva. Os modelos citados são os de estratégia de liderança no custo total, de diferenciação e de enfoque. O modelo de liderança no custo total presume o investimento em instalações eficientes, controle e redução agressivos de custos, o que diminui gastos com publicidade e pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, o foco se dá no aumento do retorno em relação aos custos e o principal fator que atrai os consumidores é o preço dos produtos. Já o modelo de diferenciação é pensado para oferecer algo único, seja por meio das próprias características do produto, ou pelo modo como esse é oferecido, agregando-o a um serviço diferenciado, por exemplo. Essa estratégia visa aumentar as margens de ganho de uma empresa além de afastá-la da concorrência conquistando a lealdade dos consumidores, não apenas por preço, mas por preferência por seus produtos. Por fim, a estratégia de enfoque é definida pensando em se atender um grupo específico de consumidores, a produção de alguma linha de produtos específica ou ainda a escolha de uma localização geográfica. Destaca-se que esse último tipo de estratégia pode ser combinado com o das outras duas apresentadas e ocorre frequentemente na prática (PORTER, 2004).

Após essa breve explanação sobre estratégia e sobre análise do contexto em que as empresas estão inseridas, torna-se conveniente que estratégias de grandes empresas e as estratégias mais comuns no setor estudado tenham uma atenção maior e sejam melhor delineadas. Entre as estratégias mais adotadas no setor estudado e que serão mais aprofundadas a seguir estão as estratégias de

fusão e aquisição, estratégia internacional, e as estratégias de cooperação (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012).

As estratégias de aquisição são comuns em alguns países, como Estados Unidos, há muitos anos, e têm se popularizado ao redor do mundo. Essas aquisições aumentaram inclusive em outros países, ou seja, empresas com sede em determinado país adquirem outras empresas com sede em um país diferente. Nesse ramo de estratégias, três ações foram apontadas por Hitt, Ireland e Koskisson (2012) como possíveis de serem adotadas, são essas: fusões, nas quais duas empresas integram suas atividades de modo igual, sem ocorrer dominância de nenhuma parte, o que é relativamente raro na prática, aquisições, nas quais uma empresa compra o controle ou cem por cento da outra, a empresa adquirida é adquirida com a intenção de tornar essa uma subsidiária da adquirente, e incorporações, as quais são um tipo de aquisição e ocorrem sem uma solicitação da empresa comprada, ocorrendo mais comumente em momentos de crise e geralmente acontecendo em processos não amigáveis (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012).

Já as estratégias de internacionalização, ocorrem quando a empresa, enxergando novas oportunidades em outros mercados, estende suas atividades para fora do país de origem, essas estratégias têm se mostrado vantajosas também graças ao desenvolvimento das facilidades nos sistemas logísticos e de comunicação (OLIVEIRA, 2009).

Como exemplos de estratégias internacionais podem ser citados três modelos distintos. Multilocal ocorre quando as decisões e desenvolvimento de produtos tem mais independência para a adaptação de acordo com o contexto de cada país, global, quando há uma maior padronização dos produtos e processos ocorrendo de forma mais centralizada com administração do escritório central, e transnacional, quando se procura eficiência global e adaptação local (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012).

Por fim, outras estratégias que são comumente utilizadas são as estratégias de cooperação, quando duas ou mais empresas trabalham de forma conjunta para que seja atingido um objetivo comum. Um dos principais tipos de estratégias de cooperação são as alianças estratégicas. Nessas, há a combinação de alguns recursos e capacitações das empresas. Podem ser constituídas sob a forma de joint ventures, na qual duas empresas criam uma terceira empresa juridicamente independente, podendo ter participações acionárias iguais ou

diferentes. Ou ainda sob a forma de aliança sem participação acionária, apenas contratual (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012).

Portanto, verificaram-se vários conceitos de estratégia e medidas que devem ser tomadas antes de se adotar uma, contudo, seja qual for a estratégia adotada, essa surge com o objetivo de criar vantagem competitiva. Muitas estratégias já foram delineadas como formas de se obter esse objetivo, e com o desenvolvimento dos estudos sobre esse assunto, estratégias específicas para cada tipo de empresa ou objetivo, mesmo que para momentos específicos, foram e ainda são definidas.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido como um trabalho teórico-empírico, pois traz uma abordagem teórica de aspectos da estrutura de um mercado e pontos sobre definição e classificação de estratégias empresariais. E em termos empíricos, será analisado o caso do setor avícola brasileiro, e como esses aspectos teóricos abordados se comportam nesse setor.

Esse trabalho constitui-se numa pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva.

Segundo Cervo e Bervian (1983) “a pesquisa é uma atividade para resolução de problemas, através do emprego de métodos científicos” (CERVO E BERVIAN, 1983 p. 50).

Sendo assim, esse trabalho é uma pesquisa, pois busca explorar alguns aspectos da estrutura do setor avícola e como as estratégias das firmas ocorrem nesse setor.

Em relação a natureza dessa pesquisa, é aplicada, pois os conceitos abordados serão aplicados num mercado real assim como serão descritas como funcionam as variáveis tratadas e a dinâmica nesse mercado.

Andrade (2010) destaca que uma pesquisa, por diversas vezes, não é puramente teórica ou puramente aplicada, mas que essas andam juntas e podem ter suas características presentes quando outra predomina (ANDRADE, 2010, p. 110).

Porém, esse trabalho será definido como uma pesquisa aplicada, pois haverá a predominância das características dessa natureza de pesquisa, visto que essa “proporciona conhecimento passíveis de aplicação prática”, característica que marca esse tipo de pesquisa segundo Andrade (2010).

Por fim, em relação ao objetivo essa pesquisa está caracterizada como uma pesquisa descritiva, já que tem como objetivo descrever as características e relações dos fenômenos estudados no mercado em questão.

A pesquisa descritiva analisa e avalia as relações de variáveis no modo que essas se comportam naturalmente, em condições previamente existentes, sem a manipulação destas variáveis, apenas constatando suas manifestações (KÖCHE, 2012).

Para alcançar os objetivos desse trabalho, foi feito o uso dos procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental.

A pesquisa bibliográfica é realizada com a utilização de registros disponíveis de pesquisas anteriores, utilizando dados já trabalhados por outros pesquisadores, já os estudos de caso (SEVERINO, 2007).

Na pesquisa bibliográfica ocorre o levantamento dos estudos já produzidos por outros pesquisadores, após, é feita uma análise que permita identificar como esses estudos podem contribuir para uma maior compreensão do objeto estudado. Esse modo de pesquisa pode ter os fins de ampliar o conhecimento em determinada área, dominá-lo e a seguir utilizando-o para basear a construção de outros conhecimentos ou ainda compreender como esse conhecimento é hoje aplicado e qual seu estado de utilização (KÖCHE, 2012).

Severino traz como a definição de pesquisa documental o uso de diversos tipos de documentos.

“... tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Nestes casos, os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise.” (SEVERINO, 2007).

No caso desse trabalho também será usada pesquisa documental, pois serão utilizadas algumas informações de relatórios financeiros e mais informações disponíveis em campos como “história”, “estratégia” e “vantagens competitivas” dos sites institucionais de sete empresas do mercado de frango, escolhidas pelo seu destaque nesse mercado e pela presença dessas no ranking feito pela Watt Global

Media e/ou no da revista AviSite, das maiores empresas produtoras de carne de frango, ambos mostrados na continuação desse trabalho.

As empresas escolhidas para retratar as estratégias das empresas abatedoras de frango foram BRF, JBS, Marfrig, Aurora, GTFoods, C.Vale e Copacol. O período de coleta das informações referentes às estratégias dessas empresas foi ao longo do mês de outubro de 2015. A empresa Aurora tem seus relatórios anuais protegidos com senha e login, por isso para a pesquisa dos dados dessa empresa utilizaram-se outros campos no site Institucional como “unidades distribuidoras” e “imprensa”.

Já para os cálculos de concentração para a obtenção do CR₄ foram escolhidas as empresas Sadia, Perdigão, Seara e Doux-Frangosul para o ano de 2008, considerando para esse ano as maiores produtoras segundo o relatório anual da ABPA, que possui apenas as informações das empresas associadas, e pode não englobar realmente as quatro maiores produtoras, mas constitui-se numa fonte confiável e na mesma unidade de medida da produção nacional divulgada pelo IBGE, possibilitando o cálculo.

Após esse ano o relatório da ABPA mudou de formato não trazendo mais as informações de produção das empresas associadas. Desse modo, buscou-se outro meio para obter alguns anos seguintes e possibilitar uma comparação.

Portanto, já para o ano de 2011 foram escolhidas as empresas BRF, Marfrig, Doux-Frangosul e Diplomata e as empresas BRF, JBS, Aurora e GTFoods para o ano de 2014. A escolha dessas empresas se deve ao fato de nesses dois anos a revista AviSite ter estabelecido um ranking com as maiores produtoras de frango na mesma unidade de medida que a produção anual, possibilitando o cálculo do CR. Considera-se que, assim como afirma a revista, o ranking pode não contar com todas as maiores empresas do setor, visto que algumas não divulgaram seus números de produção.

Por isso os cálculos de CR₄ dos anos de 2008, 2011 e 2014 realizados nesse trabalho não representam a realidade exata do mercado, mas permitem apresentar uma evolução da concentração desse mercado no tempo, considerando um ano antes da criação da BRF ainda com as empresas Sadia e Perdigão separadas, assim como uma ideia da concentração no setor, visto que apesar de poder não apresentar realmente as quatro maiores produtoras em cada ano, traz informações das maiores produtoras de cada período.

Serão analisadas informações do setor a partir do ano de 2008. O ano escolhido por ser um ano antes da criação da BRF, a qual surgiu após a associação entre duas grandes empresas do mercado, a Perdigão e a Sadia.

Esse fato foi escolhido devido ao tamanho da empresa formada, e devido a isso, serão analisados dados do setor, relacionados tanto à estrutura quanto à estratégia adotadas pelas empresas principalmente após esse ano.

O tamanho e a importância da empresa citada podem ser comprovados por dados do seu próprio site institucional. A BRF é responsável por 9% das exportações mundiais de proteína animal, sendo uma das maiores exportadoras de aves no mundo e uma das maiores empresas globais de alimentos. Seus alimentos chegam a mais de 110 países, possui mais de cem mil funcionários e possui 47 fábricas espalhadas pelo Brasil atendendo 95% do território nacional. Além disso, conta com 119 escritórios comerciais, estando presente assim nos cinco continentes (BRF, 2015).

Destaca-se que o trabalho baseou-se em apenas alguns pontos do modelo ECD para auxiliar a caracterização da estrutura e das estratégias das empresas abatedoras de frango. O detalhamento de todos os componentes do modelo não foi o foco desse trabalho, apenas a utilização de alguns pontos da Estrutura e Conduta foi realizada para orientar essa caracterização.

4 O MERCADO DE CARNE DE FRANGO NO BRASIL

Esse capítulo busca trazer os dados do mercado de frango que serão analisados na continuação desse trabalho. Inicialmente é apresentada uma visão geral do mercado brasileiro de carne de frango e como esse está organizado também mundialmente com informações como, por exemplo, quais são as principais empresas e os principais países importadores e exportadores.

Após a visão geral são trazidas mais informações a respeito da estrutura desse mercado, baseando-se em alguns pontos do modelo ECD, são apresentadas informações como barreiras à entrada, diversificação dos produtos,

integração vertical e principais pontos da estrutura de custo. Além disso, apresentam-se também informações a respeito dos números da produção e exportação, preço e consumo interno.

Por fim, são trazidas informações a respeito das estratégias do setor. As informações incluem uma visão geral sobre o comportamento das empresas desse setor, nesse caso, não considerando somente o período de destaque do trabalho, mas também como essas se organizaram e mudaram sua conduta principalmente na década de 90. Após a visão geral traz-se as estratégias divulgadas pelas principais empresas do setor.

4.1 MERCADO MUNDIAL E BRASILEIRO DE CARNE DE FRANGO

A indústria de alimento, de modo geral, mundialmente, é predominantemente controlada por grandes empresas que possuem fatias consideráveis de mercado. No caso das carnes e, portanto, também da carne de frango, isso também ocorre. As principais indústrias de alimentos possuem até mesmo subsidiárias espalhadas ao redor do mundo, que muitas vezes preservam suas marcas originais, mas seguem os critérios de produção impostos pela empresa líder, assim como suas estratégias, e devolvem à empresa líder grande parte de seu rendimento (BRINGAS, 2006).

Em 2015, a WATT Global Media publicou um *ranking* com as dez maiores empresas produtoras de frango (tabela 1) no mundo, como se observa a seguir com as 50 maiores empresas produtoras de aves naquele ano. Entre essas, se observa que há a predominância de empresas americanas e chinesas, nas primeiras posições, visto que China e Estados Unidos são os maiores produtores nesse mercado. Contudo, a empresa brasileira JBS ocupou a primeira posição de produção de 2014, além disso, a BRF e a também estão presentes na terceira e décima posição respectivamente, em 2013 a empresa brasileira Marfrig também esteve presente ocupando o sexto lugar (WATT GLOBAL MEDIA, 2015).

Tabela 1 – Onze maiores produtoras de frango em 2014 (abate de milhões de cabeças).

Empresa	País	Aves produzidas (milhões)
JBS S.A.	Brasil	3,380
Tyson Foods Inc.	Estados Unidos	2,310
BRF	Brasil	1,664
CP Group	Tailândia	939
Wen's Food Group	China	714
Industrias Bachoco	México	702
New Hope Group	China	700
Perdue Farms	Estados Unidos	654
Kooch Food Inc	Estados Unidos	624
Unifrango Agorindustrial	Brasil	520
ACOLID	Arábia Saudita	500

Fonte: WATT GLOBAL MEDIA, 2015.

O mercado de carne de frango no Brasil também segue o modelo de ser controlado por grandes empresas. Para representar esse cenário, pode-se considerar o ranking das dez empresas que mais abateram frangos em 2014, obtido na revista AviSite, em sua edição de maio de 2015. Vale considerar que a revista AviSite não obteve resposta de todas as empresas produtoras de carne de frango, portanto a presença de algumas empresas que produziram quantidades semelhantes às apresentadas a seguir pode estar faltando, além disso, para a contabilização nesse ranking as produções de outras empresas adquiridas pela JBS durante o ano de 2014 não foram contabilizadas, ao contrário do ranking apresentado acima. Contudo, as informações servem para se ter uma noção geral da quantidade de produção das grandes empresas do setor no Brasil. O ranking é apresentado na tabela a seguir.

Tabela 2 – Dez empresas que mais abateram frangos no Brasil em 2014.

Empresa	Número de abates (milhões de cabeças)
BRF	1.664,000
JBS	964,000
Aurora	215,300
GT Foods	122,380
Copacol	98,700
C. Vale	98,530

São Salvador Alimentos	70,319
Zancheta Allis	70,104
Coop. Lar	69,926
Nutriza/Friato	59,100

Fonte: AVISITE, 2015.

O mercado de carne de frango no Brasil apresentou significativas mudanças em seus processos de industrialização no final da década de 90, antes disso, a produção era feita de modo mais isolada e artesanal. Com as mudanças econômicas da época e a oportunidade de exportação, a produção no Brasil passou a ser feita de maneira mais automatizada e a criação do frango passou a ser mais intensiva (MARQUES, 1994).

No final da década de 90 houve ainda a ocorrência da gripe aviária a qual além de atingir a Ásia atingiu também alguns países europeus, o fato possibilitou que outros países tivessem a oportunidade de exportar a carne de frango. Nesse momento, a produção de carnes, não somente de frango, no Brasil, já se apresentava como uma atividade mais profissionalizada. Além dessa maior profissionalização, houve um aumento expressivo da preocupação com a saúde dos animais, desse modo, aliando a profissionalização a esse maior cuidado, o país conseguiu alcançar uma posição entre os maiores fornecedores do mundo de proteína animal (SOUZA *et al.*, 2011).

De acordo com a USDA (Departamento de Agricultura dos Estados Unidos) e a ABPA, a produção de frango no Brasil é a terceira maior do mundo, apresentando o valor de 12.691 toneladas no ano de 2014, atrás apenas dos Estados Unidos, o qual produziu 17.254 toneladas e da China produtora de 13.000 toneladas, no mesmo ano (USDA e ABPA, 2014).

Já em relação às exportações o Brasil é líder mundial, como já citado nesse trabalho, de acordo com a ABPA, como pode-se observar no gráfico abaixo.



Gráfico 2 – Exportação mundial de carne de frango em 2014 em milhões de toneladas.

Fonte: ABPA (2014).

Contudo, mesmo o Brasil sendo o maior exportador do mundo, sua produção ainda é predominantemente destinada ao mercado interno, como se observa no gráfico a seguir.

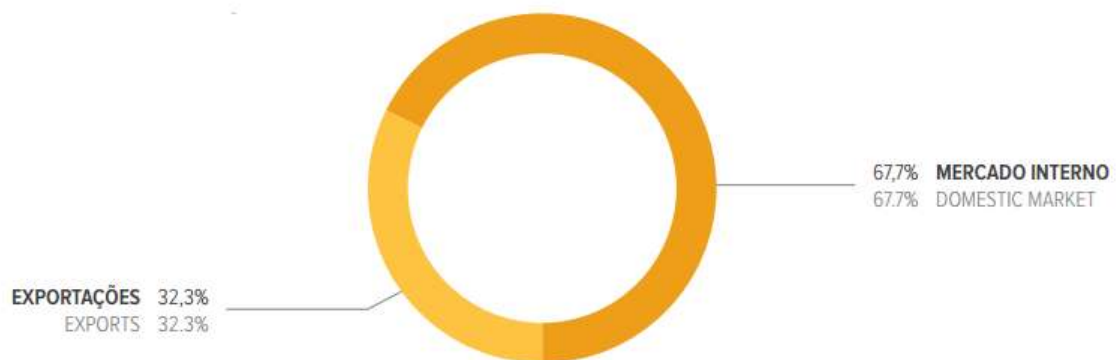


Gráfico 3 – Destinação da produção brasileira de carne de frango em 2014.

Fonte: IBGE (2014).

O consumo da carne de frango pelos brasileiros tem aumentado nos últimos anos. Segundo pesquisa encomendada pela UBABEF (União Brasileira de Avicultura) e realizada pelo CEAP (Centro de Assessoria de Pesquisa e Mercado) em 2012, o frango está mais presente no consumo das famílias brasileiras devido a ser uma proteína mais barata e devido a imagem de ser um alimento mais saudável e nutritivo ao ser comparado com outros tipos de carne (ABPA, 2012).

Alguns fatores foram responsáveis pelo aumento da competitividade da carne de frango brasileira no mercado internacional, entre esses se pode citar o uso de novas tecnologias como aves geneticamente melhoradas assim como novas máquinas e equipamentos. Devem ser levadas em conta também algumas mudanças no cenário nacional que aumentaram o poder de compra da população, permitindo que a indústria se desenvolvesse para atender também o mercado interno, além do sistema de integração adotado pelas empresas avícolas o que contribui para uma diminuição nos custos de produção (GOMES, 1999).

Ao considerar os números desse mercado pode-se perceber que ao compararem-se os números de abates de frango por trimestre, apesar de apresentar períodos de declínio, há um aumento ao longo do tempo, como é possível exemplificar com esse gráfico do relatório de produção pecuária do IBGE contendo a

evolução dos dados de produção pecuária desde o primeiro trimestre de 2008 até o primeiro trimestre de 2015.



Gráfico 4 – Abate de frango por trimestre.

Fonte: IBGE (2015).

Em relação a como se dá a distribuição da produção de frango por região do país pode-se considerar que no primeiro trimestre de 2015 a Região Sul teve participação de 59,2% do abate nacional, a Região Sudeste 20,5%, a Centro Oeste 15,1%, a Nordeste 3,7% e por fim a Região Norte com 1,5% (IBGE, 2015).

Outro ponto importante que deve ser levado em conta é o destino da exportação de frango brasileiro, ou seja, quais são os principais países compradores do produto. Considerando o mesmo relatório do IBGE, já citado, os valores de participação nas exportações brasileiras são os seguintes: Arábia Saudita com 20%, Japão 10,15%, Emirados Árabes 08%, China 7,7% e Hong Kong 7,6%. A Rússia costumava estar entre os principais compradores do frango brasileiro, porém devido a problemas de desvalorização de sua moeda além de embargos a outros países importadores de carne, o país diminuiu sua participação nas exportações brasileiras desde o segundo semestre de 2014 (IBGE, 2015).

4.2 ASPECTOS PRINCIPAIS DA ESTRUTURA DO MERCADO DE FRANGO NO BRASIL

4.2.1 Principais Características do Mercado

O sistema de integração na avicultura brasileira foi implantado na década de 60 e viabilizou a produção em cadeia de carne de frango. Nesse sistema há um apoio permanente aos avicultores, com a assistência de agrônomos, veterinários, técnicos rurais e fornecimento de ração e medicamentos por parte dos grandes frigoríficos. Sendo assim, aos frigoríficos cabe o fornecimento desse apoio para que os produtores tenham capacidade de criar as aves de acordo com as normas de biossegurança e sanidade (UBABEF, 2014).

O funcionamento da avicultura brasileira, como citado, é constituído tendo a integração vertical como uma das principais características de seus processos e tem sua estrutura organizada da seguinte forma: os processadores, ou companhias integradoras, fornecem meios e assistência para a engorda e por isso tem preferência na compra quando as aves chegam ao peso de abate. Os produtores ficam responsáveis pelo manejo, instalações e equipamentos da granja e têm como responsabilidade entregar os frangos para o processador ou frigorífico. Nesse sistema, o principal responsável pelas decisões é a indústria, enquanto que o produtor segue suas instruções e acata seus preços, prazos e demais pontos do processo. Nessa cadeia o processador também exerce o papel de atacadista, com isso, as maiores processadoras controlam as linhas, inclusive a distribuição do produto ao varejo. (MATOS *et al.*, 2009).

A figura a seguir pode exemplificar melhor como se configura o sistema agroindustrial avícola predominante no Brasil.

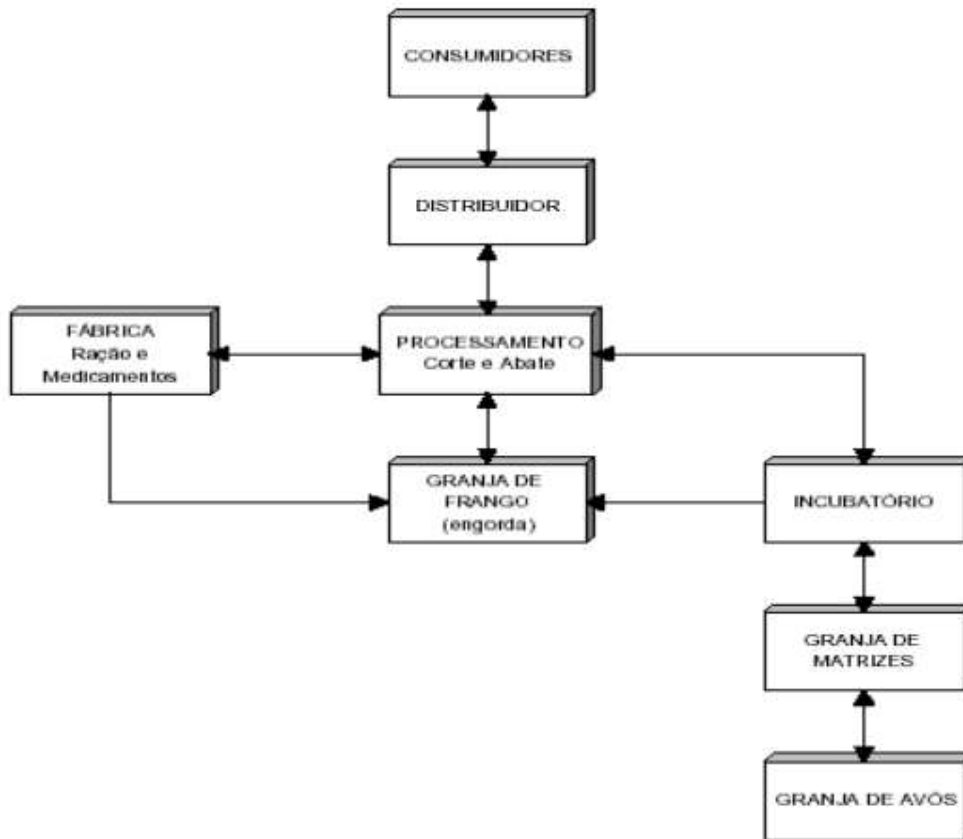


Figura 3 – Sistema agroindustrial avícola no Brasil.

Fonte: Matos *et al.* (2009, p. 05)

De acordo com a figura se percebe que o processamento, representado pelos frigoríficos, tem influência e controle em todas as partes da produção da carne de frango. Nesse esquema, as granjas de avós destinam as aves para a reprodução nas granjas de matrizes, as quais selecionam e são responsáveis pela criação das aves, os ovos provenientes das granjas de matrizes vão para os incubatórios, os quais são responsáveis por incubar os ovos e destinar os pintinhos para as granjas de frango, as quais criam e engordam as aves, essas são direcionadas para o processamento. Durante o processo de engorda a granja possui o apoio das fábricas de ração e alimento, as quais também são controladas pelos frigoríficos. Após o corte e abate o produto é destinado, também pelos frigoríficos, para os distribuidores e por fim para os consumidores. Destaca-se que a estrutura apresentada é a predominante na produção de carne de frango no Brasil, e é a mais recorrente ao considerarmos os grandes frigoríficos, os quais atuam com o sistema de integração (MATOS *et al.*, 2009).

Como já citado, a integração é um ponto muito presente na produção de carne de frango no Brasil, essa integração permitiu oportunidades de acesso dos pequenos produtores a tecnologias de produção que permitiram uma maior padronização de produção e até mesmo maior controle nos aspectos relacionados à higiene. Além disso, a integração permite também uma disseminação de informações mais eficiente para toda a cadeia, informações que permitem uma maior previsibilidade dos volumes de produção e da distribuição de insumos. Com isso atividades como abate, processamento e distribuição têm possibilidade de serem feitas de modo mais coordenado (IPARDES, 2012).

Até mesmo a fase de distribuição apresentou a busca pela integração vertical. Nesse aspecto se considera que as unidades atacadistas são administradas pelas indústrias/abatedouros que possuem filiais nos centros consumidores com câmaras frias e frota veicular de distribuição local, além de uma equipe de vendedores. Já ao considerar as unidades de comércio varejista, essas são independentes e o fluxo de produção se direciona diretamente das indústrias para os grandes estabelecimentos de varejo ou nos casos de exportação, da indústria para contêineres já fechados e inspecionados na própria indústria (IPARDES, 2012).

A produção da carne de frango envolve outras diversas atividades, as quais se organizam de modo congruente para que o sucesso da produção seja garantido. Essas outras atividades passam então a ser grande parte da estrutura de custos dessa atividade. Entre essas atividades podem-se citar:

- Genética: responsável por avanços como melhora da resistência das aves, facilidade de engorda, diminuição da idade de abate, entre outras;
- Alimentação: corresponde a 60% do custo de um frango, ao considerá-la são levados em conta não apenas a composição e quantidade de ração, mas também fatores como a logística de transporte e armazenamento dessa. Os dois principais componentes da alimentação do frango criado para o abate são o milho e o farelo de soja e por isso, a atividade de cultivo e transformação desses dois componentes também é levada em conta no planejamento da criação de frangos;
- Alojamento: esse item é incluindo nas chamadas práticas de manejo as quais também incluem a maneira de tratar o animal e a forma de fornecer a alimentação e
- Sanidade: além de melhoramentos genéticos, que aumentam a resistência dos animais, e evolução das condições das práticas de manejo, um aliado desse item é a indústria de produtos veterinários, visto que a preocupação com a saúde das aves

é um dos pontos mais delicados dessa cadeia, tendo em vista a facilidade dos animais em contaminarem-se principalmente com a *influenza* aviária ou gripe aviária, doença que ainda é presente em diversos países e não tem seu controle seguramente estabelecido e

-Frigoríficos e abatedouros: representam o ramo industrial da cadeia e são os realizadores do abate, elaboração de produtos e comercialização de produtos no atacado. No sistema integrado, o qual é responsável por 90% da produção de corte no Brasil, os frigoríficos coordenam as ações dos criadores e impõem desde condições para a genética utilizada até modos de manejo sanitário. Ao analisarmos a quantidade de empresas responsáveis pela porcentagem de abates pode-se perceber novamente que esse mercado está constituído como um oligopólio (BRAGA *et al.*, 2007).

Um estudo de 2005, realizado por pesquisadores da Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), trouxe um detalhamento da estrutura de custos da cadeia produtiva de frango no Estado de Santa Catarina, os dados foram obtidos com a Coopercentral referentes à sua parceria com 1.267 produtores que operavam ao todo 1.292 aviários. Baseando-se nesse estudo, um apanhado geral dos custos para a produção de carne de frango pôde ser feito e é apresentado a seguir (TALAMINI; MARTINS; OLIVEIRA, 2005).

Os custos que foram detalhados pelo estudo citado foram inicialmente divididos em custos do produtor (depreciação e juros sobre equipamentos e construções, manutenção das instalações, cama, energia elétrica e lenha, tratamento da água, desinfecção, mão de obra e remuneração do produtor e Funrural), da cooperativa (ração, pintos de um dia, assistência técnica e remuneração da cooperativa singular), do transporte até a indústria, do abate e do processamento e do transporte até o porto e carregamento. A soma desses custos resulta no custo final, denominado custo do frango inteiro congelado posto no navio (TALAMINI; MARTINS; OLIVEIRA, 2005).

Com todas as condições dos custos detalhadas no artigo de Talamini, Martins e Oliveira (2005), foi construído o quadro a seguir que sintetiza os custos nas condições já citadas.

Custos	RS/tonelada	% etapa	% Total
1 – Frango vivo na propriedade	1.206,45	100,00	51,35
Ração	884,26	73,29	37,63
Pinto de um dia	197,39	16,36	8,40
Remuneração do produtor*	113,97	9,45	4,85
Remuneração da cooperativa filiada & assistência técnica	10,83	0,90	0,46
2- Transporte para a indústria	31,63	100,00	1,35
3- Abate e processamento	1.027,19	100,00	43,72
Quebra de peso e perdas	390,98	38,06	16,64
Mão de obra: Administração, produção e outras	377,60	36,76	16,07
Embalagens, energia, fretes e outras	195,43	19,03	8,32
Capital: Depreciação, juros manutenção	63,18	6,15	2,69
4- Transporte até o porto e embarque	84,41	100,00	3,59
Custo (1 + 2 + 3 + 4)	2.349,68		100,00

Figura 4 – Custo do frango inteiro posto no navio.

Fonte: TALAMINI; MARTINS; OLIVEIRA, 2005.

O exposto, apesar de se referir à cadeia produtiva de um estado específico do Brasil, e a apenas uma cooperativa específica, reflete as condições de muitos produtores que trabalham em parceria com cooperativas e pode servir de exemplo para a exposição da estrutura de custos na cadeia produtiva de carne de frango no Brasil, visto que os custos dos demais produtores se assemelham à estrutura apresentada.

Em relação às barreiras de entrada, no nível que atuam os grandes frigoríficos podem ser citadas as economias de escala e capital necessário para ingressar no mercado, ou seja, até mesmo ressaltados pela forte presença de integração e por isso altas exigências do setor, os valores necessários para ingressar nesse mercado são altos, além de o volume de produção necessário para viabilizar o investimento no negócio também ser alto, esses fatores dificultam a entrada de produtores menores. Além disso, a dificuldade no acesso para a distribuição e a presença de marcas já renomadas e com nomes fortes também são fatores que dificultam a entrada de novos concorrentes. No entanto, mesmo com as barreiras apresentadas ainda há a existência de movimentos de entrada de pequenas frigoríficos no mercado, visto que a constituição das atividades de engorda e até mesmo os casos de pequenos produtores de frango inteiro congelado não exigem alto grau de tecnologia. Esses, geralmente oferecem produtos homogêneos, geralmente apenas o frango inteiro, por preços menores, esse

comportamento permite que esses pequenos produtores se insiram no mercado, já que o preço ainda é um fator de destaque na competição para a venda desse produto (VIEIRA; DIAS, 2004).

Richetti e Santos (2000) destacam que por esse mercado ser predominantemente constituído pela integração, já citada, a principal barreira à entrada, considerando os pequenos produtores, é o valor do custo para compra, por exemplo, do galpão e equipamentos para início do processo de produção, exigidos pelos grandes frigoríficos. Além disso, fatores como pouca autonomia de decisão e pequena remuneração proporcionada pelo sistema, apesar de não constituírem barreiras à entrada, são fatores que podem desestimular os produtores (RICHETTI; SANTOS, 2000).

Algumas mudanças em relação à diferenciação dos produtos são observadas nos últimos anos, um foco diferente, direcionado à busca do oferecimento de produtos de fácil preparo, como empanados e salsichas, com maiores benefícios nutricionais, mas com preços que ainda sejam atraentes, é observada. Essa mudança tem possibilitado o acesso a mercados de maior poder aquisitivo, o que não acontecia antes quando a carne de frango era vista como a opção mais barata (IPARDES, 2012).

A variedade de produtos oferecida hoje na indústria de frango pode ser comprovada trazendo-se os tipos de cortes e carnes de carne de frango de acordo com a classificação da ABPA. Os cortes são divididos em categorias sendo essas e seus produtos pertencentes:

- 1) Frango inteiro: sem miúdos, com miúdos, em nove pedaços e desossado.
- 2) Cortes com osso: meio frango, peito de frango com osso e pele, meio peito com osso e coxinha da asa, asa inteira, coxinha da asa, meio da asa, meio da asa cortada ao meio, ponta da asa, tulipa, meio e ponta da asa, coxa e sobrecoxa com porção dorsal, coxa e sobrecoxa com osso e pele, coxa e sobrecoxa, sobrecoxa com osso e pele e coxa com osso e pele.
- 3) Cortes desossados: peito com pele, peito sem pele, meio peito sem pele, filezinho, sobrecoxa com pele, coxa e sobrecoxa com pele, coxa e sobrecoxa com pele cortadas e carne mecanicamente separada (CMS).
- 4) Miúdos: coração, moela, fígado, pé, pé sem canela, pele, cartilagem do peito, cartilagem do joelho e pescoço sem pele.
- 5) Carne mecanicamente processada: nuggets, hambúrguer, linguiça e salsicha.

4.3 PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DOS COMPETIDORES NO MERCADO DE FRANGO NO BRASIL

Na primeira parte desse capítulo foram trazidas informações a respeito das maiores produtoras de frango no Brasil e no mundo. Para construir uma visão geral das estratégias adotadas no mercado de carne de frango brasileiro, foram pesquisadas as estratégias divulgadas pelas principais empresas no setor, além de artigos científicos que tratam a respeito do tema de modo mais generalizado. Portanto, inicialmente traz-se uma visão geral das estratégias no setor, em seguida, uma visão específica das principais empresas e como essas tem se organizado para competirem nesse mercado.

4.3.1 Uma Visão Geral das Estratégias do Mercado

Espíndola (2002) destaca cinco principais tipos de estratégias que podem ser considerados na indústria de carnes e que se repetiram na indústria de carne de frango, considerando as mudanças ocorridas na indústria nacional na década de 90. São esses: estratégia de reestruturação técnica e produtiva, estratégias de reestruturação organizacional, estratégias de novos investimentos produtivos, estratégias de desdobramentos espacial do capital e estratégias de aquisições, fusões e parcerias (ESPÍNDOLA, 2002).

O setor de abate e processamento de carnes no Brasil apresenta qualidade de equipamentos semelhante ao de países desenvolvidos. Na década de 90 as firmas intensificaram a instalação de equipamentos para diversas etapas do processo, além de terem desenvolvido também pontos como alimentação, melhoramento genético, conservação, transporte e diferenciação de produtos. Esse processo de desenvolvimento da indústria provém principalmente do acesso ao mercado externo aliado ao surgimento de grandes empresas, principalmente americanas e europeias, exportadoras de equipamentos para o mercado, o que permitiu a importação de máquinas que tornaram o processo de produção de carnes mais automatizado. Além disso, na mesma época houve o aumento de pesquisas na área em empresas como a Embrapa, o que contribui para que o mercado pudesse

se desenvolver como todo. Essas mudanças compreendem as estratégias de reestruturação técnica e produtiva citadas por Espíndola (ESPÍNDOLA, 2002).

Em relação às estratégias de reestruturação organizacional, Espíndola (2002) ao observar o caso de diversas empresas constatou que a administração familiar ainda predomina nesse mercado. A adesão e ascensão de empregados ainda se dão muito em função da indicação de parentes ou até pelo casamento e entrada na família. Contudo, no fim da década de 90, mecanismos como a adoção das normas ISO e sistemas de incentivo à qualificação de mão de obra, bem como uma estruturação mais completa da carreira que permite o funcionário em “prever” o seu futuro, foram adotados nas empresas do mercado tornando a gestão de pessoas mais profissional (ESPÍNDOLA, 2002).

Já em relação às estratégias de novos investimentos, desdobramento espacial do capital e aquisições, fusões e parcerias, alguns pontos podem ser destacados. Inicialmente as atividades do mercado de frango antes predominantemente presentes no sul do País tiveram também expansão para outras regiões, como centro-oeste, por exemplo, devido a potencialidade de produção de grãos da região, o que geraria uma diminuição dos custos logísticos. Além disso, fatores como a “guerra fiscal”, prazos mais longos para o pagamento do ICMS e empréstimos com juros mais atraentes e projetos de agências de fomentos e bancos estaduais também incentivaram essa expansão. Além disso, a aquisição de empresas também foi muito presente nas estratégias do setor ao longo dos anos 90, com destaque para as aquisições das empresas Sadia e Perdigão (ESPÍNDOLA, 2002).

Uma tendência nas estratégias do mercado de frango é o desenvolvimento de produtos diferenciados, tanto para o mercado interno como para o mercado externo. Considerando o mercado externo um exemplo do oferecimento desses produtos diferenciados é a produção de carne de frango de acordo com os preceitos do Alcorão, a chamada técnica de abate Halal (BELUSSO; HESPANHOL, 2010).

Segundo a ABPA o nome da técnica Halal vem do árabe e significa legal. Ou seja, é uma técnica que é exigida para que países que possuem predominância de religião Islâmica aceitem os produtos vindos de outros países. Essa técnica deve seguir os seguintes passos:

“1- O animal deve ser abatido por um muçulmano que tenha atingido a puberdade. Ele deve pronunciar o nome de Alá ou recitar uma oração que contenha o nome de Alá durante o abate, com a face do animal voltada para Meca.

2- O animal não deve estar com sede no momento do abate.

3- A faca deve estar bem afiada e ela não deve ser afiada na frente do animal. O corte deve ser no pescoço em um movimento de meia-lua.

4- Deve-se cortar os três principais vasos (jugular, traqueia e esôfago) do pescoço.

5- A morte deve ser rápida para evitar sofrimentos para o animal.

6- O sangue deve ser totalmente retirado da carcaça.” (ABPA, 2014).

O Brasil é o maior exportador de carne de frango produzida de acordo com a técnica Halal, em 2013 ocupava 38% do mercado mundial (AVISITE, 2013).

Já em relação à diferenciação para o mercado interno um exemplo que pode ser citado é o oferecimento de produtos com sabores diferenciados, como os “frangos caipiras” oferecidos por marcas como a BRF. O oferecimento desses tipos de sabores busca conquistar também os consumidores que consomem produtos caseiros e possuem um gosto diferenciado dos industriais (BELUSSO; HESPANHOL, 2010).

A diferenciação dos produtos para a exportação, além da técnica Halal, também pode ser observada no gráfico abaixo que traz as porcentagens de cada tipo de produto para exportação no ano de 2014.

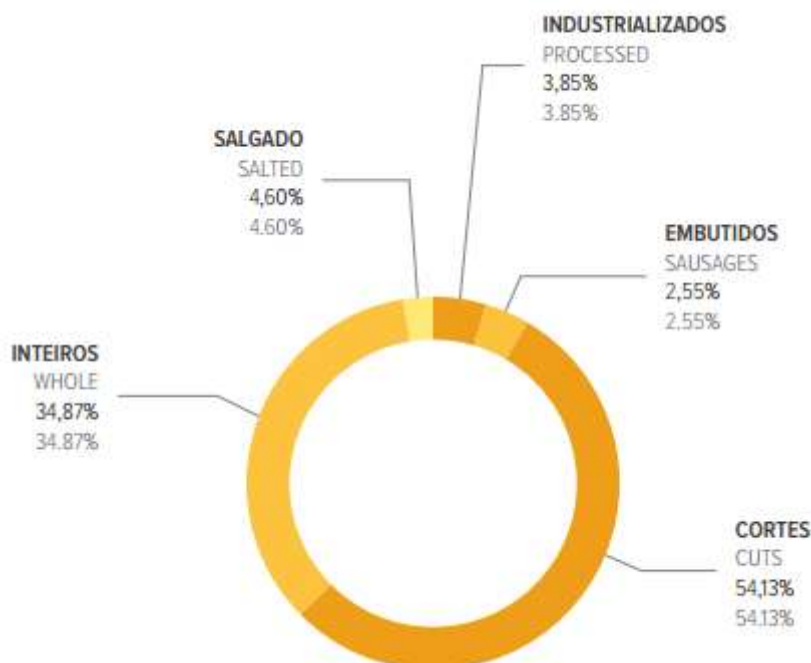


Gráfico 5 – Exportações brasileiras de carne de frango por produto.

Fonte: ABPA, 2014.

O gráfico permite visualizar que os cortes são os principais produtos exportados, seguido do frango inteiro, os produtos industrializado, embutidos e salgados ainda são a menor parte das exportações, mas são os que apresentaram aumento de consumo e de preocupação das empresas considerando as vendas internas (ABPA, 2014).

Alguns movimentos em relação as estratégias de aquisição e fusão podem ser usados para exemplificar a ocorrência desse tipo de postura nesse mercado. Entre esses está por exemplo a aquisição das empresas Macedo Agroindustrial, Avita e 70% da Frangobrás pela empresa americana Tyson Foods. A aquisição foi justificada pelo interesse de a empresa possuir sedes nos três maiores produtores (Estados Unidos, China e Brasil) e possuir acesso a mercados europeu que são fechados para produtos norte-americanos. Além disso, a aquisição da empresa Eleva pela Perdigão em 2007 e a fusão entre Perdigão e Sadia em 2009, são outros movimentos que podem ser citados (BELUSSO; HESPANHOL, 2010).

A compra da empresa Eleva pela Perdigão foi notícia na Folha de São Paulo em 31 de outubro de 2007. A notícia ainda destaca que a compra, feita por R\$ 1,7 bi, fez a Perdigão superar a Sadia como a maior empresa de alimentos do Brasil com um valor de mercado de R\$ 9,4 bi, enquanto que o valor da Sadia era de R\$ 7,7 bi (FOLHA DE SÃO PAULO, 2007).

4.3.2 Principais Empresas e Suas Estratégias

Após trazer algumas estratégias observadas de modo geral no mercado de frango, como as citadas estratégias de diferenciação de produtos, estratégias de aquisição e fusão, estratégias de investimento tecnológico e produtivo e de expansão geográfica das empresas do setor, a seguir, são apresentadas as estratégias divulgadas de algumas das principais empresas do mercado de frango no Brasil.

Para selecionar as empresas a serem pesquisadas optou-se por verificar as empresas que estão presentes nos rankings de maiores produtoras de frango, tanto da revista AviSite como da revista Exame, já apresentados, assim como as empresas presentes nos artigos encontrados sobre o mercado. Nota-se

que apesar de a empresa Diplomata estar presente no ranking das maiores produtoras mundiais de carne de frango divulgado pela revista Exame, essa não será considerada nessa parte do trabalho, visto que teve sua falência decretada em 2014.

Desse modo, foram consideradas para terem suas estratégias verificadas, e assim ser possível estabelecer uma demonstração das estratégias adotadas pelas empresas do mercado, as seguintes empresas: BRF, JBS Marfrig, Aurora, GTFoods, C.Vale e Copacol.

As informações foram obtidas nos sites institucionais das próprias organizações e busca-se além de trazer as estratégias declaradas nos sites, trazer também informações de ações que indiquem uma postura da empresa contribuindo assim para se estabelecer como a conduta se compõe atualmente nesse mercado.

A seguir apresenta-se uma tabela com as empresas que serão pesquisadas com as informações de receita bruta ou líquida anual em 2014, porte (de acordo com a classificação do BNDES (2015), segundo a qual empresas com receita bruta operacional anual menor que R\$ 2,4 milhões são classificadas como microempresas, maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões pequenas empresas, maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões média empresa, maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões média-grande empresa e maior que R\$ 300 milhões grande empresa) e ano de fundação. Ressalta-se que algumas empresas divulgam apenas os valores de suas receitas líquidas, como esses valores ultrapassam a classificação de grandes empresas, segundo o BNDES considerando a receita bruta, a classificação foi possível.

Tabela 3 - Receita, porte e ano de fundação das empresas escolhidas para exemplificar estratégias.

Empresa	Receita bruta ou líquida (milhões)	Porte	Ano de fundação
BRF	31.727 (líquida)	Grande	1928
JBS	120.469,7 (líquida)	Grande	1953
Marfrig	21.000 (líquida)	Grande	1986
Aurora	6.400 (bruta)	Grande	1969
GT Foods	1.400 (bruto)	Grande	1992
C.Vale	4.610 (líquida)	Grande	1963
Copacol	2.500 (bruta)	Grande	1963

Fonte: RELATÓRIOS ANUAIS, 2014.

A primeira empresa pesquisada, a BRF, antes de apresentar suas estratégias apresenta os pontos considerados como vantagens competitivas. Entre as vantagens competitivas é destacada a grande variedade de produtos, as marcas, já conhecidas e com nomes fortes no mercado, pertencentes à organização, a estrutura de produção, logística e tecnologia como sendo um das mais completas e avançadas do Brasil e a valorização da gestão pautada em planejamento e valorização do capital humano (BRF, 2015).

Como estratégia geral é apresentada a capacidade de a empresa produzir com baixos custos, visto que produz em grande escala, e com isso aumentar o retorno sobre capital, a lucratividade e continuar crescendo. Essa estratégia geral é destrinchada em sete outras estratégias mais específicas (BRF, 2015).

Essas sete estratégias são as seguintes:

- 1) Fortalecer a rede de distribuição global: cita-se que há um foco na expansão das redes de distribuição da Europa, Oriente Média e Ásia, consideradas regiões-chave. Também é destacada a intenção de aumentar o alcance da marca em mercados considerados potenciais. Como exemplos de ações que já estão colocando essa estratégia em prática são consideradas, por exemplo, a inauguração da primeira fábrica de alimentos processados no Oriente Médio e algumas aquisições como a compra de 100% da Federal Foods Limite, empresa de Abu-Dhabi, 40% da Al Khan Foodstuff LLC em Omã e 75% da Alyasra Food Company no Kuwait (BRF, 2015).
- 2) Expandir a base de cliente nacional e internacional: é considerada uma melhora nos níveis de serviço brasileiros e um aumento da rede de distribuição no exterior, como já citado na estratégia anterior, aumentar a atuação em mercados-chave. Em relação ao aumento da base de clientes no Brasil, esse é planejado com base na melhora da produtividade das equipes de venda da empresa. Cita-se ainda que considerando as vendas líquidas, o mercado

interno foi responsável por 53,2% dessas e o externo por 46,8%, ao longo do ano de 2014 (BRF, 2015).

- 3) Revitalizar o Core Business orientado para o cliente, consumidor e preferências de mercado: de acordo com o site da empresa há o foco na criação e inovação de produtos com o objetivo de oferecer produtos com percepção de valor agregado pelos consumidores. Considera-se uma análise mais granular para melhoras específicas de acordo com categoria de produtos, canal de distribuição, regiões, marcas e segmentos de consumidores. Além disso, cita-se a pretensão em desenvolver um novo sistema de precificação com preços racionais (BRF, 2015).
- 4) Diversificar a linha de produtos, principalmente os de maior valor agregado: com a fusão entre Sadia e Perdigão de 2009 a empresa passou a ter uma grande variedade de produtos processados para o seu portfólio, em 2011 ocorreu a aquisição da Avex e Flora Dánica, na Argentina, como meio de aumentar as exportações e dominar o mercado local argentino. A aquisição também trouxe novos produtos e no momento busca-se ampliar o número de tipos de produtos que tenham preços menos flutuantes que os cortes de carne in natura e tenham mais praticidade em seu preparo (BRF, 2015).
- 5) Buscar liderança em custos baixos: citam-se medidas como análise de layout das plantas atuais, estudo dos custos de transporte, atingimento de maiores economias de escala com uso eficiente da capacidade de produção e eliminação de redundâncias (BRF, 2015)
- 6) Sinergias: devido ao grande número de aquisições recentes busca-se alinhar a atuação de todas as empresas em pontos como comportamento das equipes de vendas e integração com a malha logística usada (BRF, 2015)
- 7) Gestão estratégica: algumas medidas que visam alinhar a visão estratégica da empresa com a execução são a implementação de um sistema de recursos humanos baseado na ascensão por mérito, como um meio de atrair, reter e desenvolver talentos, além disso, cita-se o foco em aumentar a atenção aos produtos industrializados

e diminuir os números de produção de commodities. Como um meio para desenvolver a produção dos industrializados está a aquisição de indústrias de processamentos nacionais e internacionais (BRF, 2015).

Assim como a BRF a empresa também apresenta as vantagens competitivas da empresa. As vantagens competitivas que são citadas são a forte nome no mercado e a economia de escala, a distribuição geográfica, o histórico de sucesso em aquisições e a administração eficiente do setor (JBS, 2015).

A estratégia da JBS é construída de acordo com seis pilares melhor especificados a seguir:

- 1) Cultura JBS: em 2014 houve uma campanha de divulgação interna da sua cultura corporativa, principalmente pela presença de novos colaboradores em razão das recentes aquisições da empresa (JBS, 2015).
- 2) Sólida estrutura financeira: é citada a experiência da equipe financeira da empresa, assim como a geração de 85% da receita de 2014 ter sido feita em dólar, para proporcionar maior estabilidade para a empresa (JBS, 2015).
- 3) Compra responsável: a preocupação da empresa com a procedência de sua matéria prima gera um controle de todas as fases dos integrados, no caso da produção de aves. Cita-se também a preocupação com a origem dos bovinos inclusive com controle do dano ambiental causado por suas criações (JBS, 2015).
- 4) Redução de custos e ecoeficiência dos processos: é dito que a empresa busca melhoras contínuas tanto na tecnologia para aumentar a utilização da matéria prima, até a preocupação com a diminuição de impactos ambientais com a fiscalização de seus fornecedores, inclusive com a preocupação de desenvolver a região onde esses estão instalados (JBS, 2015).
- 5) Controle de qualidade: por meio de alta tecnologia e programas estruturados o controle de qualidade da empresa é exercido sobre todos os processos envolvidos (JBS, 2015).
- 6) Transparência e comunicação no diálogo com stakeholders: entre as práticas adotadas para atingir esse objetivo estão, por exemplo,

a divulgação pública das suas emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE), plataforma internacional Driving Sustainable Economies (CDP), participação no programa brasileiro GHG Protocol, práticas de governança corporativa que buscam equidade na divulgação das informações, entre outras (JBS, 2015).

A JBS iniciou suas atividades somente com a produção de carne bovina, em 2009, apresentou seus maiores movimentos de expansão com a incorporação do frigorífico Bertin, o segundo maior do Brasil na época e a aquisição de parte do controle acionário da Pilgrim's Pride, ingressando desse modo no mercado americano de aves, em 2012 aumentou sua participação para 73,5% da empresa, além de aumentar em 15% sua capacidade de produção de aves no mesmo ano com o arrendamento dos ativos da Frangosul. Já em 2013 a JBS adquire a Seara Brasil aumentando desse modo a sua participação no mercado de aves e de suínos, assim como o portfólio de seus produtos que passa ser muito mais diversificado, inclusive em relação aos produtos que apresentam mais praticidade no preparo (JBS, 2015).

A terceira empresa analisada, a Marfrig, iniciou suas atividades apenas com a execução de cortes especiais de carne bovina para restaurantes no Brasil, ela adentrou no mercado de frango apenas em 2008 (MAERFRIG, 2015).

Além de a Marfrig também possuir estratégias de crescimento semelhante às da BRF, com aquisições e parcerias, como por exemplo em 2009 a aquisição da empresa Douz-Frangosul e da Cargill Inc., com filiais na Europa e Ásia, além de uma parceria com a Chinwhiz Poultry Vertical Integration, com foco na produção de aves, a empresa possui um item do relatório destinado à apresentação de sua estratégia atual (MARFRIG, 2015).

Em seu relatório aos investidores de 2014, a Marfrig apresenta uma estratégia denominada "Focar para Ganhar", por meio dessa estratégia o grupo passou a se chamar Marfrig Global Foods, como um meio de expandir seus negócios para o exterior, logomarcas foram redesenhadas para dar uma ideia de maior solidez da marca (MARFRIG, 2015).

A estratégia citada acima é realizada em seis pilares, são esses: foco no cliente, foco na inovação, foco na rentabilidade, foco nos canais food service e varejo, foco em altos padrões de segurança alimentar e qualidade e foco na liderança em sustentabilidade do setor (MARFRIG, 2015).

Como alguns objetivos mais específicos da estratégia da empresa estão crescer no volume e preços médios, foco em geração de caixa, aumentar eficiência das operações, maximizar a plataforma exportadora da América do Sul, crescer acima do mercado na parte de aves in natura no Reino Unido e na Irlanda, expandir as vendas de multiproteínas, fortalecer a plataforma de distribuição global na Europa, aumentar a penetração em contas-chave e aumentar o crescimento geográfico explorando o potencial aumento global de demanda por aves (MARFRIG, 2015).

Aurora, a quarta empresa a ser analisada é formada por 13 cooperativas filiadas e ao considerar sua distribuição geográfica, em relação a produção de carne de frango, essa é distribuída apenas pelo sul do Brasil. Não possui, portanto, filiais em outros países apenas exporta seus produtos. Sua estratégia tem pontos de diferenciação das demais empresas pois essa se constitui pelo sistema de cooperativas e sua gestão se dá de modo mais participativo, além de ser uma empresa de menor porte ao compará-la com BRF ou Marfrig, mesmo que essa também explore diversos alimentos além das carnes (AURORA, 2015).

Desse modo alguns de seus objetivos possuem ideais de maior preocupação com uma forma mais justa de trabalho e com o desenvolvimento dos funcionários. Por exemplo entre os princípios que norteiam a empresa estão os sete princípios do cooperativismo, que são: adesão voluntária e livre, gestão democrática pelos membros, participação econômica dos sócios, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade (AURORA, 2015).

Ao analisar as propagandas da marca se percebe que essas estão direcionadas aos valores familiares, e no próprio site a empresa destaca que suas campanhas estão “Valorizando sempre a “família” a nova campanha institucional da Aurora Alimentos retrata a essência da marca, o cooperativismo” (AURORA, 2015).

Além disso, percebe-se também, por meio das notícias divulgadas no site da empresa, que essa também tem oferecido e lançado produtos diferenciados e de fácil preparo, como filezinhos de frango recheado, por exemplo, lançados esse ano no mês de julho ou ainda uma nova linha de presuntos em setembro. O investimento em publicidade também pode ser percebido pela retomada das propagandas com o esportista Gustavo Kuerten (AURORA, 2015).

As atividades de exportação da empresa também foram expandidas, contudo, essas estão mais focadas em produtos suínos que os de aves, os quais apenas são citados nas reportagens como potenciais de atingir qualquer país importador, mas não apresenta estratégias específicas ou foco em algum ou em uma região de países como é feito no caso das exportações de suínos, as quais tem como foco mercados específicos como Singapura, Japão e Chile (AURORA, 2015).

A GTFoods destinava-se apenas à produção de carne de frango, em seu início. Contudo, com oportunidades de crescimento da economia passaram a adotar o modo de produção de integrada e adquiriram um abatedouro em Maringá, o qual elevou sua produção inicial em 1000% (GTFOODS, 2015).

A partir de 2009 a empresa começou a expandir seus negócios por meio da aquisição de outras empresas. Entre essas aquisições podem ser destacadas a aquisição da Gold Frango em 2009, da Mister Frango em 2011, da Fresh Foods em 2013, e 50% da Chef Foods em 2014 (GTFOODS, 2015).

A aquisição das últimas duas empresas foi influenciada principalmente pela possibilidade de expandir a atuação da empresa na produção de produtos congelados prontos para o consumo (GTFOODS, 2015).

Ao consultar os relatórios financeiros disponibilizados pela empresa para investidores, pode-se perceber estratégias mais voltadas para o controle do risco em relação aos investimentos da empresa. Contudo, maiores informações sobre como se dão essas estratégias como em que tipos de negócio estão focados os investimentos não são disponibilizadas, visto que o relatório financeiro dessa empresa, ao contrário do da empresa Marfrig, por exemplo, possui foco maior nas demonstrações financeiras e não no planejamento da empresa em si (GTFOODS, 2013).

A C.Vale é uma cooperativa agroindustrial que atua além de nos estados do sul do Brasil também nos estados do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e também no Paraguai (C.VALE, 2015).

A C.Vale não apresenta em seu histórico aquisições de outras empresas e marcas, mas sim parcerias que a permitiram expandir sua atuação por meio do controle de operações de algumas unidades dessas, como por exemplo a parceria com Coopermibra em 2009 e com a Marasca em 2015. Essas parcerias permitiram que a empresa atuasse no centro-oeste do Paraná e no Rio Grande do Sul respectivamente (C.VALE, 2015).

Um ponto que deve ser destacado nessa empresa é a diversificação de seus negócios pois além de atuar na produção agroindustrial de produtos como soja, leite, milho, carne de frango e de suínos, mandioca e trigo, a empresa também atua na venda de peças para maquinário agrícola, revenda do maquinário, possui oito supermercados e em 2011 passou atuar no segmento de postos de combustível com a construção de seu primeiro posto em Palotina. Além disso, atua também nos serviços de aviação agrícola e assistência técnica (C.VALE, 2015).

Apesar de muitos desses serviços não estarem relacionados com a produção de carne de frango, que é o foco desse trabalho, é preciso estabelecer um entendimento da empresa como um todo para compreender como essa funciona e assim conseguir analisar suas estratégias adotadas.

Analisando as propagandas especificamente dos produtos do site da C.Vale, percebe-se que a empresa também tem investido em produtos de fácil preparo que visam a praticidade. Como por exemplo, com a linha gourmet que oferece pedaços de frango grelhados e empanados que só precisam ser aquecidos para consumir. Contudo, a empresa ainda possui uma variedade pequeno de produtos comparada às outras empresas já apresentadas, mas claro que deve se considerar a diferença de tamanho das empresas estudadas (C.VALE, 2015).

Por fim, o propósito estratégico da Copacol, intitulado “Copacol 4x4” tem como objetivo aumentar o faturamento da cooperativa para 4 bilhões até 2018, em 2014 o faturamento foi de um pouco mais de 2,5 bilhões. Além disso, também há o objetivo de promover 4 projetos de desenvolvimento para associados, colaboradores, comunidade e meio ambiente, no entanto não há um maior detalhamento de como esses projetos são constituídos ou quais são seus objetivos mais específicos (COPACOL, 2014).

A Copacol também apresenta objetivos de crescimento, e tem apresentado evolução rápida de seu faturamento de acordo com seus relatórios anuais, contudo ainda não possui aquisições de outras empresas em seu histórico, também não são citados outros tipos de parcerias com outras empresas, a história se resume apenas ao desenvolvimento da cooperativa sem citar relações com outras empresas (COPACOL, 2015).

Os produtos apresentados no site possuem uma variedade pequena se comparada ao das outras empresas analisadas, mesmo assim há a presença dos produtos industrializados como empanados, salsichas, linguiças e mortadelas,

contudo, ainda há um maior destaque do frango inteiro e em pedaços congelados (COPACOL, 2015).

Com essas informações foi possível construir o quadro a seguir que resume as principais estratégias das empresas tratadas e as relaciona com as principais estratégias apresentadas na parte teórica dessa pesquisa.

Quadro 1 - Principais estratégias das empresas analisadas.

Empresa	Estratégias					
	Liderança de custos	Diferenciação	Foco	Fusão/aquisição	Internacionalização	Cooperação
BRF	Crescimento da empresa também contribui.	Principalmente produtos prontos para o consumo.		Aumento da base de clientes.	Exploração de mercados-chave.	
JBS	Busca de novas tecnologias. Transparência permite atrair investidores e diminuir custos.	Principalmente produtos prontos para o consumo.		Destaque para aquisição da Seara (2013).	Controle acionário de empresas internacionais.	
Marfrig	Busca por inovação e rentabilidade.	Além dos produtos, busca pela liderança de sustentabilidade e no setor.		Empresas com filiais na Europa e Ásia.	Redesenho da logomarca, passa a se chamar Marfrig Global Foods.	
Aurora		Produtos prontos para o consumo e publicidade pautada em valores familiares.			Investimentos para exportação de carne suína.	
GT Foods		Principalmente produtos prontos para o consumo.		Empresas de frango a partir de 2009.		
C.Vale		Além da diferenciação de produtos prontos para o consumo, diversificação das atividades.				Parcerias com controle de parte da produção de algumas empresas.
Copacol	Projeto de aumento do faturamento	Apesar de menor variedade				Projetos envolvendo comunidade

	também implica busca pela redução de custos.	também tem produzido produtos prontos para o consumo.				
--	----------------------------------------------	-------------------------------------------------------	--	--	--	--

Fonte: SITES INSTITUCIONAIS, 2015.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O capítulo a seguir busca analisar as informações trazidas no capítulo anterior a respeito do mercado de carne de frango. Inicialmente as informações de produção, exportação, preço e consumo interno são organizadas em gráficos que serão comentados para se possibilitar uma visão mais organizada da evolução dos números do mercado. Em seguida, traz-se uma verificação dos conteúdos apresentados de acordo com o modelo ECD, modelo que baseou a pesquisa das informações, com foco nos componentes de Estrutura e Conduta, além de apresentar também uma comparação entre as estratégias das empresas escolhidas, assim como uma relação entre essas e alguns dados trazidos sobre a estrutura.

5.1 EVOLUÇÃO DOS NÚMEROS NACIONAIS DO MERCADO

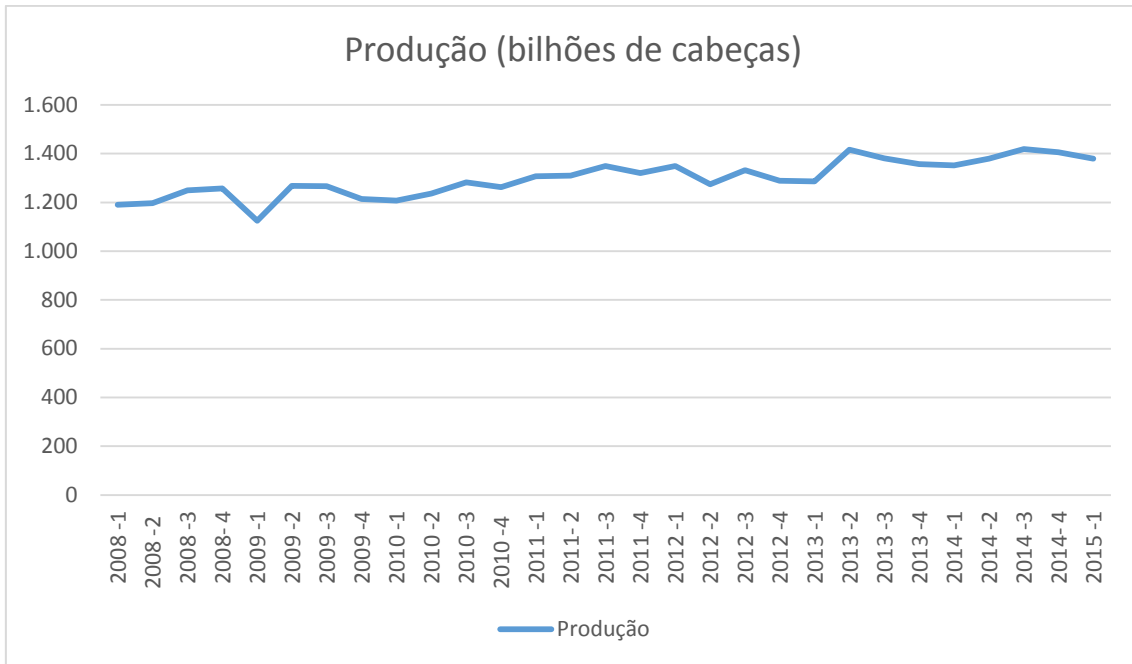


Gráfico 6 – Produção trimestral em bilhões de cabeças.

Fonte: IBGE.

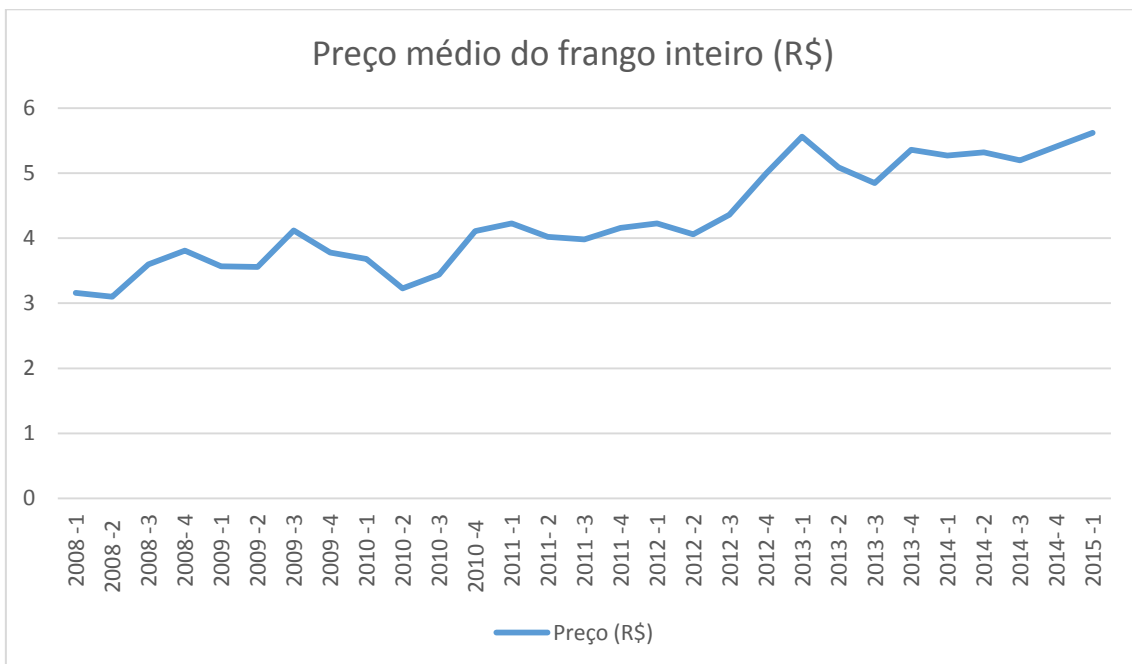


Gráfico 7- Preço médio do frango inteiro no varejo em reais.

Fonte: IBGE.

Ao comparar-se os gráficos da produção e dos preços trimestrais da carne de frango observa-se uma semelhança entre o desenvolvimento das duas variáveis. No geral, apesar de apresentar algumas quedas as duas variáveis aumentam ao longo do tempo.

Um movimento de queda de produção que se destaca no gráfico entre os últimos trimestres de 2008 e o primeiro de 2009 pode ter sido causado em razão da crise econômica iniciada em 2008. De fato, uma notícia publicada em 18 outubro de 2008 traz informações que podem explicar essa queda. Segundo essa, houve uma recomendação por parte da Central de Informações Avícolas (CIA) para que as empresas reduzissem seu ritmo de produção em 5% para driblar os efeitos econômicos da crise mundial. A medida foi tomada para se prevenir uma sobra de produto, como ocorreu nos trimestres anteriores, salientou-se também que nos primeiros meses de dezembro, janeiro e fevereiro o consumo é historicamente menor (DIÁRIO DOS CAMPOS, 2008).

Já em relação aos preços da carne de frango, o aumento dos preços no final de 2012 e início de 2013 se destaca no gráfico. As explicações para esse movimento segundo pesquisa das notícias próximas às datas foram, uma recuperação do setor após 2012, essa recuperação se deu pela queda nos preços da ração, melhoria da tecnologia que permitiu o oferecimento de animais mais pesados para o abate e uma procura maior do mercado, permitiu que os preços aumentassem (GLOBO AGRONEGÓCIOS, 2013).

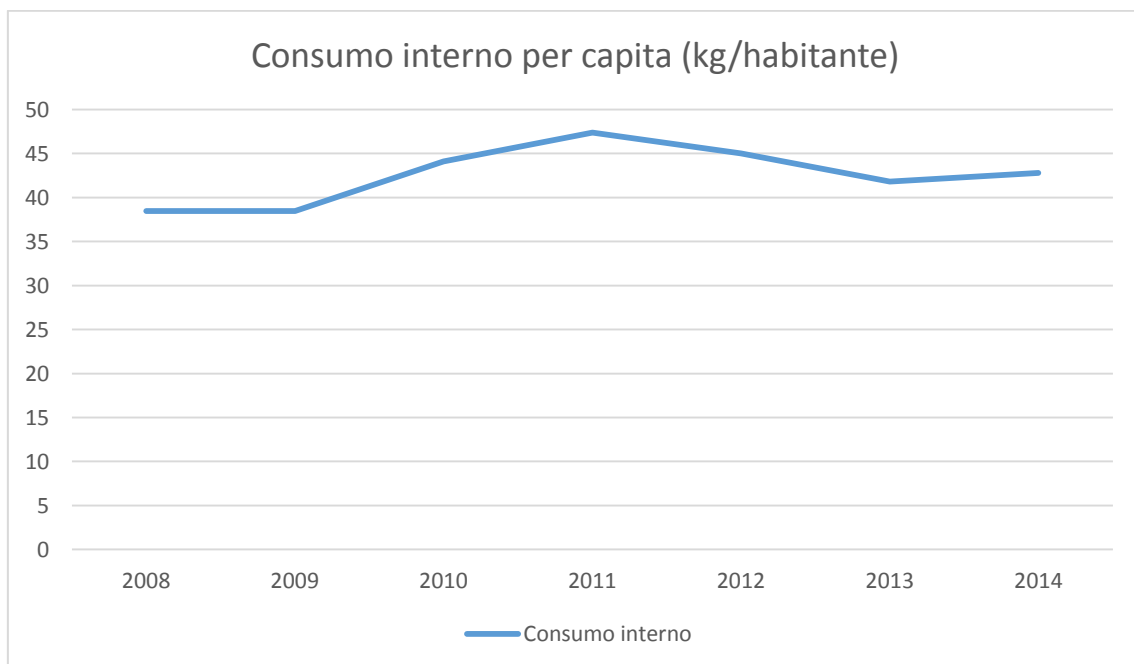


Gráfico 8 – Consumo per capita interno anual em kg/habitante

Fonte: ABPA.

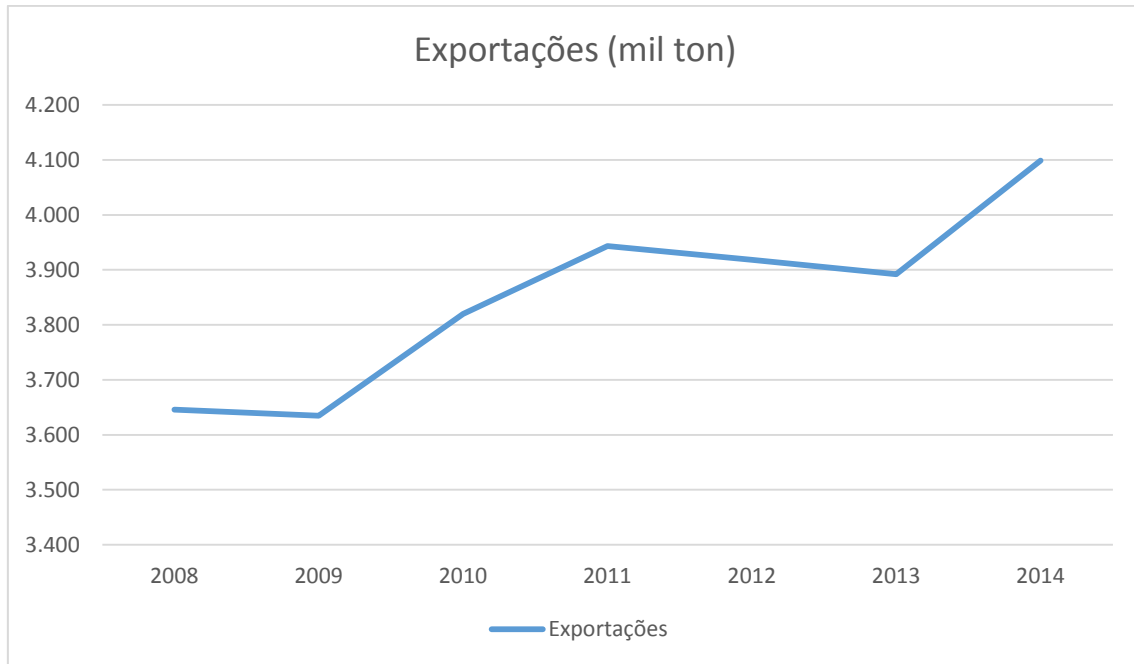


Gráfico 9 – Exportações de carne de frango anuais (mil ton).

Fonte: ABPA.

Em relação aos gráficos de consumo interno e exportações, já foi citado nesse trabalho que a conquista de novos mercados como o Oriente Médio, assim como seu aumento de demanda, e a mudança nos hábitos de consumo alimentar brasileiro, que passaram a consumir mais carne de frango devido aos valores nutricionais e a preocupação com uma dieta mais saudável, influenciaram o aumento dessas duas variáveis.

Uma notícia veiculada no site da Abrasel (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes), veiculada em 2012, citou ainda que o aumento de renda da população está relacionado ao aumento do consumo de carnes, inclusive do frango, que passou a ser visto como uma proteína mais leve e mais valorizada para o consumo (ABRASEL, 2012).

Já uma das explicações para os aumentos da exportação de frango estão algumas restrições impostas para o produto americano, o que favoreceu o Brasil como um repositório do produto. Além disso a previsão para os números de 2015 também é de aumento, visto que a exportação americana tem previsão para diminuir, favorecendo novamente o Brasil, além da abertura dos mercados da Malásia, Paquistão e Mianmar para a importação do produto brasileiro (UOL ECONOMIA, 2015).

5.2 ESTRUTURA E CONDUTA DO MERCADO DE FRANGO

Foi apresentado na primeira parte desse trabalho, que, segundo Sedyama *et al.* (2010), a estrutura no modelo ECD inclui pontos como número e tamanho dos concorrentes, graus de diferenciação, barreiras à entrada, estrutura de custos e integração vertical, já a conduta refere-se às estratégias das empresas e como essas tomam suas decisões em temas como estabelecimento de preços, políticas de aquisições e movimentos de parcerias, investimento em publicidade, entre outros (SEDYIAMA *et al.*, 2010).

Inicialmente, um importante dado a ser mensurado é a concentração desse mercado, esse dado, além da concentração traz também uma ideia importante presente no modelo ECD, o tamanho das empresas.

Para representar esses dados, optou-se por construir uma tabela que traz novamente as dez empresas que mais produziram frango em 2014, apresentado pela revista AviSite anteriormente nesse trabalho (tabela 1) relacionada com a produção total do ano de 2014, informação retirada do site do IBGE (tabela 2), para assim se ter uma ideia de qual porcentagem da produção total essas empresas são responsáveis. Essa tabela é apresentada a seguir.

Tabela 4 - Porcentagem da produção total de carne de frango no Brasil das dez maiores produtoras em 2014.

Empresa	Porcentagem da produção total em 2014
BRF	29,95 %
JBS	17,35%
Aurora	3,88%
GT Foods	2,2%
Copacol	1,78%
C. Vale	1,77%
São Salvador Alimentos	1,27%
Zancheta Allis	1,26%
Coop. Lar	1,26%
Nutriza/Friato	1,06%
TOTAL	61,78%

Fonte: AVISITE; IBGE, 2015.

Analisando as informações dessa tabela, pode-se perceber que o mercado de carne de frango é um mercado com alta concentração e que possui

participação de empresas de grande porte. As duas maiores empresas, classificadas segundo a revista AviSite, tem sua produção correspondente a 47,30% da produção total de carne de frango no Brasil, apresentada pelo IBGE. Deve-se considerar também o total de participação dessas dez maiores empresas, que é de 61,78% da produção total. Isso considerando novamente que a revista AviSite não obteve resposta de todas as grandes empresas do mercado, com isso, a produção total das principais empresas produtoras pode até mesmo passar desses números.

Foram apresentados dois índices para se calcular a concentração nesse trabalho o CR_n e o HHI. Foi escolhido apresentar os CR₄ dos anos de 2008, 2011 e 2014 devido as condições e limitações já apresentadas na metodologia. Apresenta-se a seguir uma tabela com essas informações.

Tabela 5 - Cálculo do CR4 dos anos de 2008, 2011 e 2014

2008		2011		2014	
Empresa	Produção	Empresa	Produção	Empresa	Produção
Sadia	729,058	BRF	1.756	BRF	1.664
Perdigão	605,209	Marfrig	649	JBS	964
Seara	270,170	Doux-Frangosul	275,8	Aurora	215,3
Doux-Frangosul	255,941	Diplomata	157,4	GT Foods	122,380
CR4 = 1.860,38/4.896 = 37,99%		CR4 = 2.838/5.287 = 53,67%		CR4 = 2.966/5.556 = 53,38%	

Fonte: ABPA; AVISITE, 2008;2011;2015.

Observa-se uma diferença grande de concentração, principalmente entre os anos de 2008 e 2011, porém, como já explicado na metodologia desse trabalho, a fonte para o cálculo de 2008 foi diferente da fonte para o cálculo de 2011 e 2014 e visto que importantes empresas como a JBS e a Marfrig, por exemplo, que também são algumas das maiores produtoras não são associadas da ABPA e, portanto, não são consideradas como maiores produtoras de 2008 e também não possuem informações disponíveis de suas produções desse ano para efetuar o cálculo, não se pode comparar os índices como um real evolução no tempo,

servindo apenas para uma análise superficial da concentração do mercado, considerando as empresas apresentadas.

Outro dado que vale ressaltar é que a soma das produções das empresas Sadia e Perdigão corresponderam a aproximadamente 27% da produção total no ano de 2008, enquanto que em 2014 a produção da BRF foi de 29,95% da produção total. O que permite concluir que se fosse feito o cálculo exato da concentração do setor, utilizando-se, por exemplo, o índice de concentração CR₄, esse conseqüentemente iria apresentar valores maiores ao encontrados anteriormente a fusão já que traria outras empresas para o ranking das 4 maiores, visto que duas das já quatro maiores se uniram e ocuparam apenas uma posição, permitindo que a produção de outras empresas agora fosse considerada aumentando a concentração. Considera-se ainda que a JBS adquiriu a Seara em 2013, aumentando ainda mais esse grau de concentração, pela mesma lógica da fusão da Sadia e Perdigão.

Considerando as características apresentadas na estrutura desse mercado, como a forte presença de integração, a qual engloba todas as fases do processo de produção de carne de frango, desde a fiscalização das rações e instalações dos animais até a industrialização final, e os recentes aumentos no grau de diferenciação dos produtos oferecidos por grandes frigoríficos, os quais passaram a produzir um portfólio maior de produtos voltados para a praticidade, verificou-se que as economias de escala e os custos iniciais para a produção são as principais barreiras de entrada nesse mercado.

Considerando um entrante no mercado que vai dar início a um negócio, esse provavelmente optará por atuar como um integrado de um grande frigorífico, visto que caso a escolha seja diferente, esse novo produtor terá limitação na hora de vender seus produtos, já que a maior parte do varejo também é controlada pelos grandes frigoríficos. Portanto, se esse produtor escolher iniciar seu negócio no sistema de integração, as barreiras dos custos iniciais para a produção e a presença das economias de escala, ou seja, produtores que possuem vantagem na relação entre custo e produção e tem capacidade para produzir um volume maior e por isso terão vantagem competitiva serão as maiores dificuldades desse produtor inicial.

Os custos das firmas participantes desse mercado foram trazidos com o exemplo da cooperativa Coopercentral e seus parceiros, esses custos foram detalhados no artigo de Talamini, Martins e Oliveria (2005). A estrutura de custos

apresentada permite verificar que os custos da cadeia produtiva de frango são complexos e apresentam diversas fases, e as principais barreiras de entrada também se verificam nessa estrutura. Custos do produtor, como a compra das instalações exigidas para o início da produção, são uma parte considerável dos custos totais e dificultam a entrada de novos participantes.

Contudo, vale ressaltar que a parte maior dos custos fica a cargo dos frigoríficos que controlam toda a produção, e a integração, apesar de apresentar algumas desvantagens como dificultar a entrada de novos participantes, permitiu que a qualidade dos produtos brasileiros fosse melhorada e aprovada em nível mundial.

As estratégias das empresas, ou a conduta dessas, se considerarmos o modelo ECD, foi abordada inicialmente de modo geral e compreendendo um intervalo maior que o analisado ao selecionar sete empresas significativas do setor.

Um ponto muito presente tanto nas descrições das estratégias das empresas como nas estratégias gerais do setor está a preocupação em diferenciar o portfólio de produtos oferecido no mercado. Há uma preocupação maior de desenvolver produtos com maior valor agregado e de fácil preparo, além dos tradicionais cortes e frango inteiro.

Além disso, observa-se que atos de expansão das empresas são influenciados também pela busca da liderança em custos e, portanto, a possibilidade de oferecer produtos a preços menores e assim conquistar mais mercado.

O crescimento das empresas do setor também é algo que deve ser destacado, as empresas maiores, como a BRF, JBS, Marfrig e a GTFoods o realizaram nos últimos anos, além de aumentos de capacidade produtiva nas suas próprias instalações, principalmente por meio de aquisições, algumas dessas inclusive explorando as vantagens de localização e entrada em mercados internacionais estratégicos. Já as empresas menores como Aurora, C.Vale e Copacol também apresentam expansão, mas ou com parcerias estabelecidas de outras formas ou ainda com o aumento de capacidade produtiva de suas instalações. O fato dessas três empresas não terem apresentado fusões ou aquisições ao longo de sua trajetória não implica necessariamente que essas medidas não sejam parte de seus objetivos ou que não sejam de seu interesse, essa ausência pode indicar, contudo, a impossibilidade dessas serem feitas no momento.

Um ponto que foi citado nas estratégias da BRF e da Marfrig é a pretensão de revisar os preços dos produtos das empresas. A BRF cita o estabelecimento de preços mais racionais, já a Marfrig apresenta intenção de aumentar os preços, assim como seu volume médio de produção.

O investimento em publicidade das empresas selecionadas também pode ser observado não somente no site das instituições, mas também nos meios televisivos, a BRF manteve a separação das suas principais marcas Sadia e Perdigão e continua como um nome muito forte no mercado, a JBS, com a recente aquisição da Seara também está presente nos meios publicitários com uma marca forte. Isso não impede que as empresas menores também invistam nesse ponto, como o exemplo a Aurora, que busca relacionar sua marca a valores familiares e possui contrato com o esportista Gustavo Kuerten.

Por fim, um ponto que se verifica mais presente nos sites institucionais das cooperativas Aurora, C.vale, Copacol que das outras empresas escolhidas é uma maior preocupação com a organização e condições de trabalho de seus colaboradores, o que pode não necessariamente significar melhores condições reais de trabalho, mas se constituem em um ponto observado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar a estrutura de mercado da indústria avícola e as estratégias de competição das firmas após 2008. Foi escolhido o período após o ano de 2008, data escolhida, pois compreende um ano antes da fusão entre Sadia e Perdigão e permite analisar a estrutura e estratégias após um fato importante para o mercado.

A coleta das informações para a construção do trabalho baseou-se nos tópicos de Estrutura e Conduta do Modelo ECD.

Em relação à estrutura observou-se que o mercado de carne de frango no Brasil ainda possui predomínio de suas atividades no sul, com 59,2% do abate nacional, mesmo com recentes movimentos das empresas para o sudeste e centro

oeste, com participações de 20,5% e 15,1% do abate nacional em 2014 (IBGE, 2015).

Esse mercado é dominado por grandes empresas, as quais concentram porcentagens significativas da sua produção total, o CR4 dos anos de 2008, 2011 e 2014 foram respectivamente de 37,99%, 53,67% e 53,38%. Mesmo esse mercado sendo formado por um grande número de produtores, os quais, em sua maioria atuam de forma integrada a essas empresas como responsáveis pela engorda e fornecimento das aves. A integração vertical tem uma presença muito forte nesse mercado, controlando inclusive a genética dos animais assim como as normas de higiene, estrutura das granjas, produtos utilizados no trato das aves, como ração e medicamentos e até a distribuição dos produtos finais. Essa integração assim como os avanços que esse mercado apresentou ao longo dos anos ressaltam as barreiras à entrada presentes nesse mercado as quais são predominantemente os custos iniciais de produção e economias de escala. A estrutura de custos na produção da carne de frango apresenta-se como complexa e para uma melhor compreensão pode ser dividida em algumas partes como custos dos produtores, representados essencialmente pela estrutura física para a criação e engorda dos animais e pagamento de funcionários, custos da cooperativa ou grande empresa alimentícia, os quais incluem ração, compra dos pintos, assistência técnica consultoria aos produtores, abate, processamento e os custos de transporte e armazenamento dos produtos.

Já em relação à conduta ou estratégias predominantes no setor, por meio de pesquisa das estratégias de sete importantes empresas do setor sendo essas BRF, JBS, Marfrig, Aurora, GTFoods, C.Vale e Copacol, constata-se um grande número de aquisições, fusões e parcerias durante o período analisado. Além disso, a diversificação dos produtos e o uso mais intenso da publicidade também se fortaleceram nos últimos sete anos. A busca por diversificar os produtos de modo a oferecer mais opções de preparo prático também está presente nas maiorias das empresas analisadas, mostrando um predomínio das estratégias de liderança de custo e diferenciação adotadas por estas empresas.

Como proposta de novos trabalhos sugere-se uma análise mais detalhadas dos custos da cadeia produtiva e um estudo sobre a influência de fatores como câmbio e estratégias de empresas estrangeiras nas condutas das empresas nacionais, visto que todas as empresas analisadas também exportam seus produtos.

7 REFERÊNCIAS

ABPA. **Relatórios anuais.** Disponível em: <<http://abpa-br.com.br/setores/avicultura/publicacoes/relatorios-anuais>>. Acesso em: 20 de maio de 2015.

ANDRADE Maria M. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

AURORA. **Sobre a Aurora.** Disponível em: <<http://www.auroraalimentos.com.br/sobre/>>. Acesso em 16 e outubro de 2015.

AVISITE. **Revista AviSite.** Disponível em: <<http://www.revistadoavisite.com.br/web/pub/avisite/index2/?numero=92>>. Acesso em: 12 de outubro de 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL. Disponível em: <http://www.ubabef.com.br/a_avicultura_brasileira/historia_da_avicultura_no_brasil>

BENDER Reisoli F. et al. **Choques monetários e tecnológicos e as flutuações cíclicas na economia brasileira.** Economia Aplicada, Ribeirão Preto, v.16, n. 3, set. 2012.

BELUSSO, Diane; HESPANHOL, Antonio Nivaldo. **A EVOLUÇÃO DA AVICULTURA INDUSTRIAL BRASILEIRA E SEUS EFEITOS TERRITORIAIS.** Revista Percurso, v. 2, n. 1, p. 25-51, 2010.

BESANKO, David et al. **A Economia da Estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRAGA, Natália Mesquita et al. **A cadeia da carne de frango: tensões desafios e oportunidades.** Disponível em: <http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Repositorio/a_cadeia_da_carne_de_frango_tensoes_desafios_e_oportunidades_000fy1kdmdv02wx5ok0pvo4k3q36h3d7.pdf>. Acesso em: 13 de julho de 2015.

BRINGAS, Cristina Tadei. **Estratégias de mercado em firmas líderes de la industria alimentaria**. Estudios Sociales, México, v. 14, n.28, 2006.

BRF. **Vantagens Competitivas**. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=52089&conta=28>. Acesso em: 16 de outubro de 2015.

BUENO, Ynaiá Masse; AGUIAR, Danilo R. D. **Determinates do grau de envolvimento na atividade exportadora e suas implicações nas exportações brasileiras de carne de frango**. Gestão e Produção, São Carlos, v.11, n. 2, 2014.

CADE. **Perguntas sobre infrações à ordem econômica**. Disponível em: <<http://www.cade.gov.br/Default.aspx?5cef3ecb25fa1112e452e274ce77>>. Acesso em: 28 de setembro de 2015.

CADE. **Indicadores de concorrência**. Disponível em: <<http://www.cade.gov.br/upload/Documento%20de%20trabalho%20n%2001-2014%20-%20Indicadores%20de%20Concorrenca.pdf>>. Acesso em: 21 de outubro de 2015.

CERVO, A. L.; CERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIANG Alpha C.; WAINWRIGHT Kelvin. **Matemática para Economistas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COPACOL. **A Copacol**. Disponível em: <http://www.copacol.com.br/pravoce/copacol_historia.php>. Acesso em: 16 de outubro de 2015.

C.VALE. **Relatório Anual**. Disponível em: <<http://www.cvale.com.br/demonstracoes/2014/index.html>>. Acesso em 16 de outubro de 2015.

DIÁRIO DOS CAMPOS. **Setor recomenda diminuição da produção.** Disponível em: <<http://www.diariodoscamos.com.br/economia/2008/10/setor-recomenda-diminuicao-da-producao/1117800/>>. Acesso em: 21 de outubro de 2015.

ESPÍNDOLA, Carlos José et al. **As agroindústrias de carne do sul do Brasil.** 2002.

FAGUNDES, Jorge; PONDÉ, João Luiz. **Barreiras à entrada e defesa da concorrência:** notas introdutórias. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/grc/pdfs/barreiras_a_entrada_e_defesa_da_concorrencia.pdf>. Acesso em: 12 de outubro de 2015.

FARINA, Elizabeth MMQ. **Sadia: a liderança pela inovação.** Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 30, n. 1, 1995.

FERNANDES, Rayane. **PIB da agropecuária deve ser de R\$ 1,1 trilhão.** Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2014/12/produto-interno-bruto-da-agropecuaria-deve-ser-de-rs-1-trilhao>>. Acesso em: 06 de agosto de 2015.

FERRAS, Tarcísio Sampaio. O conceito jurídico de oligopólio e a legislação sobre o abuso do poder econômico. Disponível em <<http://www.terciosampaioferrazjr.com.br/?q=/publicacoes-cientificas/138>>. Acesso em: 27 de agosto de 2015.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Perdigão compra Eleva.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/paywall/login.shtml?http://www1.folha.uol.com.br/fsp/di-nheiro/fi3110200716.htm>>. Acesso em: 21 de outubro de 2015.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GREMAUD, Amaury P.; VASCONCELLOS, Marco A. S.; TONETO Rudinei Jr. **Economia Brasileira Contemporânea.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GREMAUD, Amaury P. et al. **Manual de Economia:** equipe de professores da USP. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

GTFOODS. **Investidores.** Disponível em: <http://www.gtfoods.com.br/investidores/pt/kit_inv.html> . Acesso em: 16 de outubro de 2015.

G1 AGRONEGÓCIOS. **Criadores de frango comemoram a recuperação do setor em todo o país.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2013/10/criadores-de-frango-comemoram-recuperacao-do-setor-em-todo-pais.html>>. Acesso em 21 de outubro de 2015.

HAL R. Varian. **Microeconomia:** uma abordagem moderna. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

HASENCLEVER, Lia; TORRES, Ricardo L. **O modelo estrutura, conduta e desempenho e seus desdobramentos.** 1 N: KUPFER, Davis; Hasenclever, Lia (ORG.). Economia Industrial: fundamentos e práticas no Brasil. 12 ed. Elsevier: Rio de Janeiro, 2013.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica:** competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

IBGE. **Indicadores IBGE:** Estatística da produção agropecuária. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201203_publ_completa.pdf>. Acesso em: 23 de setembro de 2015.

IBGE. **Indicadores IBGE:** Estatística da produção agropecuária. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201201_publ_completa.pdf>. Acesso em: 23 de setembro de 2015.

IBGE. **Indicadores IBGE:** Estatística da produção agropecuária. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201202_publ_completa.pdf>. Acesso em: 23 de setembro de 2015.

IBGE. **Indicadores IBGE:** Estatística da produção agropecuária. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201501_publ_completa.pdf>. Acesso em: 23 de setembro de 2015.

IBGE. **Indicadores IBGE:** Estatística da produção agropecuária. Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201304_publ_completa.pdf>. Acesso em: 23 de setembro de 2015.

IBGE. **Indicadores IBGE:** Estatística da produção agropecuária. Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201302_publ_completa.pdf>. Acesso em: 23 de setembro de 2015.

IBGE. **Indicadores IBGE:** Estatística da produção agropecuária. Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201303_publ_completa.pdf>. Acesso em: 23 de setembro de 2015.

IBGE. **Indicadores IBGE:** Estatística da produção agropecuária. Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201301_publ_completa.pdf>. Acesso em: 23 de setembro de 2015.

IBGE. **Indicadores IBGE:** Estatística da produção agropecuária. Disponível em: < http://ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201401_publ_completa.pdf>. Acesso em: 23 de setembro de 2015.

IBGE. **Indicadores IBGE:** Estatística da produção agropecuária. Disponível em: < http://ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201402_publ_completa.pdf>. Acesso em: 23 de setembro de 2015.

IBGE. **Indicadores IBGE:** Estatística da produção agropecuária. Disponível em: < http://www1.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201404_publ_completa.pdf>. Acesso em: 23 de setembro de 2015.

IBGE. **Indicadores IBGE:** Estatística da produção agropecuária. Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201403_publ_completa.pdf>. Acesso em: 23 de setembro de 2015.

IPARDES. **Análise da competitividade da cadeia agroindustrial de carne de frango no estado do Paraná.** Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/cadeia_agroindustrial_aves_sumario_executivo.pdf>. Acesso em: 06 de outubro de 2015.

JBS. **Relações com os investidores.** Disponível em: <<http://www2.jbs.com.br/ri/>>. Acesso em: 16 de outubro de 2015.

KÖCHE, José C. **Fundamentos de metodologia científica.** 30. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

KON, Anita. **Economia Industrial.** São Paulo: Nobel, 1994.

KOTLER P.; KELLER K. L. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOPES, Herton Castiglioni. **O setor calçadista do vale dos sinos/RS: um estudo a partir do modelo estrutura-conduta-desempenho.** Disponível em: <http://www.pucrs.br/eventos/eeg/download/Mesa1/O_Setor_Calçadista_do_Vale_dos_Sinos-um_estudo_a_partir_de_um_modelo_estrutura-conduta-desempenho.pdf>. Acesso em: 06 de outubro de 2015.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à Economia.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MARFRIG. **Relações com os investidores.** Disponível em: <<http://ri.marfrig.com.br/>>. Acesso em: 16 de outubro de 2015.

MARQUES P. V. **Contribuição ao estudo da organização agroindustrial: o caso da indústria de frango de corte no estado de São Paulo.** Scientia Agricola, Piracicaba, v. 51, n. 1, jan. 1994.

MATOS, Leonardo Bornacki et al. **Uma aplicação de modelos TAR para o mercado de carne de frango no Brasil.** Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/revista/aprovados/TAR.pdf>>. Acesso em: 13 de julho de 2015.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NELLIS, Joseph; PARKER, David. **Princípios de Economia Para os Negócios**. São Paulo: Futura, 2003.

OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação**. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Marcelo. **Volume exportado de carne de frango mantém alta em 2014**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.ubabef.com.br/noticias/1054?m=62>>

PASSOS, Carlos Roberto M.; NOGAMI Otto. **Princípios de Economia**. São Paulo: Pioneira Thomson e Learning, 2002.

PINDICK Robert S.; RUBINFELD Daniel L. **Microeconomia**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PORTAL BRASIL. **Agronegócio apresenta número recorde de 51,5% nas exportações em maio**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/06/agronegocio-apresenta-numero-recorde-de-51-5-nas-exportacoes-em-maio>> Acesso em: 06 de agosto em 2015.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POSSAS, M. L. **Estruturas de mercado em oligopólios**. São Paulo: Hucitec, 1990.

RICHETTI, Alceu; SANTOS, Antônio Carlos. **O sistema integrado de corte em Minas Gerais**: uma análise sob a ótica ECT. Revista Eletrônica de Administração da UFLA, v. 2, n. 2, 2000.

RICHETTI, Alceu; DOS SANTOS, Antônio Carlos. **O sistema integrado de produção de frango de corte em Minas Gerais**: uma análise sob a ótica da ECT. Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 2, n. 2, 2011.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução a Economia**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011

SCHLINDWEIN, Madalena Maria; KASSOUF, Ana Lúcia. **Análise da influência de alguns fatores socioeconômicos e demográficos no consumo domiciliar de carnes no Brasil**. Revista Economia e Sociologia Rural, Brasília, v.44, n. 3, 2006.

SEDIYAMA, Aline Fumie *et al.* **Análise da estrutura, conduta e desempenho da indústria processadora de soja no Brasil no período de 2003 a 2010**. Revista Economia Sociológica Rural, v. 51, n. 1, 2013.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**: uma investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações. São Paulo: Medras, 2009.

SOUZA, Geraldo da Silva et al. **Previsões para o mercado de carnes**. Revista Economia e Sociologia Rural, Brasília, v.49, n. 2, 2011.

SOUZA, Thiago Cavalcante; PIRES, Mônica de Moura. **Estrutura, conduta e desempenho do mercado brasileiro de salas de cinema**. Disponível em <http://www.uesb.br/eventos/semana_economia/2012/anais/e03.pdf>. Acesso em: 08 de outubro de 2015.

TALAMINI, Dirceu Duarte; MARTINS, Franco Mueller; OLIVEIRA, Antonio Jorge. **Custos da cadeia produtiva do frango**: parceria entre cooperativa e pequenos produtores familiares no estado de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/5/1064.pdf>>. Acesso em: 13 de outubro de 2015.

TROSTER Roberto L.; MORCILLO Francisco M. **Introdução à Economia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

VIEIRA, Norberto Martins; DIAS, Roberto Serpa. **Uma abordagem sistêmica da avicultura de corte na economia brasileira**. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/394.pdf>>. Acesso em: 06 de outubro de 2015.

WATT GLOBAL MEDIA. **Poultry International**. Disponível em: <<http://www.poultryinternational-digital.com/#&pageSet=5&contentItem=0>>. Acesso em: 20 de outubro de 2015.

WESSELS, Walter J. **Economia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

WONNACOTT Paul; WONNACOTT Ronan, **Economia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John; **Administração Estratégica: Conceitos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.