

# **ENTRY BARRIERS AND PRODUCTIVE DIVERSIFICATION IN THE POULTRY CHAIN IN BRAZIL: AN ANALYSIS OF THE PROCESSING SEGMENT**

**Giuliana Aparecida Santini**

Universidade Federal de São Carlos/DEP/GEPAI  
Departamento de Engenharia de Produção  
Rodovia Washington Luís (SP-310), Km 235  
São Carlos, São Paulo - Brasil CEP: 13565-905  
Telefone: (0xx16) 260-8236(PABX)  
Fax: (0xx16) 260-8240  
giusantini@hotmail.com

**Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho**

Universidade Federal de São Carlos/DEP/GEPAI  
Departamento de Engenharia de Produção  
Rodovia Washington Luís (SP-310), Km 235  
São Carlos, São Paulo - Brasil CEP: 13565-905  
Telefone: (0xx16) 260-8236(PABX)  
Fax: (0xx16) 260-8240  
hildo@power.ufscar.br

## **Abstract**

The focus of this paper is the Brazilian poultry production chain, with emphasis on the processing industry. The objectives are: to present recent organizational changes in the industry and to discuss barriers to entry in this sector. It is showed that the processing industry is facing organizational and technological changes, which are based on diversification of products, mainly towards those of greater aggregated value. Barriers to entry have been created, most related to scale and scope economies, product differentiation, trade mark and technological control. Sales of the major companies increased not only in their traditional markets but also in new ones, where products, of greater aggregated value, can be sold.

**Key words:** *poultry production chain, processing industry, barriers to entry.*

# BARREIRAS À ENTRADA E DIVERSIFICAÇÃO PRODUTIVA NA CADEIA AVÍCOLA NO BRASIL: UMA ANÁLISE DO SEGMENTO DE PROCESSAMENTO

## **Giuliana Aparecida Santini**

Universidade Federal de São Carlos/DEP/GEPAL  
Departamento de Engenharia de Produção  
Rodovia Washington Luís (SP-310), Km 235  
São Carlos, São Paulo - Brasil CEP: 13565-905  
Telefone: (0xx16) 260-8236(PABX)  
Fax: (0xx16) 260-8240  
giusantini@hotmail.com

## **Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho**

Universidade Federal de São Carlos/DEP/GEPAL  
Departamento de Engenharia de Produção  
Rodovia Washington Luís (SP-310), Km 235  
São Carlos, São Paulo - Brasil CEP: 13565-905  
Telefone: (0xx16) 260-8236(PABX)  
Fax: (0xx16) 260-8240  
hildo@power.ufscar.br

## **Resumo**

Este artigo tem como foco a cadeia avícola nacional, com ênfase no elo produtivo de processamento. Seus objetivos são apresentar as mudanças organizacionais em curso na cadeia avícola e discutir fatores determinantes de barreiras à entrada no setor. A análise permitiu concluir que o segmento de processamento está sendo fortemente condicionado por mudanças organizacionais e tecnológicas, conduzindo as empresas a um processo de diversificação produtiva, com a geração de produtos de maior valor agregado. Com relação às barreiras à entrada deste segmento, variáveis relacionadas a economias de escala e de escopo, diferenciação de produtos, preferência de marcas, controle sobre as técnicas de produção, dentre outras, continuam a ser muito importantes no setor, conferindo vantagens às empresas estabelecidas. Vale destacar que o processo de expansão das empresas tem ocorrido não apenas em mercados já estabelecidas como também em novos mercados, seja com linhas de produtos já existentes seja com novas linhas.

**Palavras-chave:** *Cadeia avícola, processamento, barreiras à entrada.*

## **1. Introdução**

A cadeia avícola no Brasil vem passando por várias transformações nos últimos anos. Um conjunto grande de mudanças organizacionais, tecnológicas e institucionais estão ditando uma nova dinâmica para o setor; impondo às empresas estabelecidas, bem como potenciais entrantes, a necessidade de adoção novas estratégias de expansão. Nesse processo, destaca-se o fenômeno de fusões e aquisições entre empresas processadoras, o ritmo acelerado de diversificação de

produtos e de mercados, e novas regras de comércio que acabam por alterar os métodos de produção.

As barreiras à entrada no setor são crescentes e de toda ordem: aumento nas escalas mínimas de produção e comercialização, linhas diversificadas de produtos e economias de escopo. O propósito deste artigo é o de discutir esse conjunto de novas barreiras. Conceitos da teoria da organização industrial foram adotados como marco teórico para a investigação, em especial na identificação dos fatores que podem se apresentar como barreiras à entrada. O artigo apresenta, inicialmente, o conjunto de mudanças organizacionais em curso na cadeia avícola e, posteriormente, por meio da contribuição da abordagem de organização industrial, procura identificar possíveis barreiras à entrada que estão se estabelecendo no setor<sup>1</sup>. Os resultados refletem não apenas uma revisão bibliográfica mas também um conjunto de informações coletadas pelos autores por meio da aplicação de questionários semi-estruturados junto a seis grandes empresas que operam frigoríficos no setor.<sup>2</sup>

O artigo está organizado da seguinte maneira. Na segunda seção é realizada uma discussão acerca de velhos e novos elementos para a dinâmica de funcionamento de toda a cadeia produtiva. Na terceira seção, apresenta-se uma revisão bibliográfica com base no arcabouço teórico de organização industrial. A identificação de potenciais barreiras para o setor é apresentada na quarta seção. Por último, são realizadas as considerações finais..

## **2. Aspectos gerais da cadeia avícola**

A cadeia avícola nacional pode ser desmembrada em três importantes elos: produção de insumos, industrialização e comercialização/distribuição. Em relação à produção de insumos, imperam duas principais atividades responsáveis pelo fornecimento de matérias-primas à indústria: produção de rações e genética animal<sup>3</sup>. A produção de insumos vegetais para produção de rações vem aumentando nos últimos anos, pois para a exportação de carnes, principalmente frango e derivados, a alimentação dos animais deve ter, predominantemente, origem vegetal.

Na área da genética animal, o Brasil possui total dependência em relação à importação de avós de empresas estrangeiras, como a Hybro norte-americana, Agroceres-Ross e Cobb-Vantress Brasil – subsidiária da Cobb-Vantress Inc.. Não existe no país um programa de pesquisa, pública ou privada, de desenvolvimento de linhagens, mas apenas o desenvolvimento de atividades de cruzamentos e melhoramentos.

No elo de industrialização, predominam empresas que realizam parte substancial do processo produtivo, incluindo o controle das atividades de produção avícola. Ou seja, são empresas que controlam a compra de matrizes, a recria, a produção de ovos; os incubatórios, e a produção de pintinhos de um dia. Além disso, integram o sistema de produção de frangos, realizam o abate e todo o processo de industrialização.

O sistema de distribuição de frango e derivados consiste de unidades atacadistas e de unidades de comércio varejista. Devido à perecibilidade do produto, as unidades

<sup>1</sup> A amostra é formada pelas seguintes empresas: Sadia, Perdigão, Seara, Dour Frangosul, Aurora e Chapecó.

<sup>2</sup> Os questionários foram aplicados entre janeiro e maio de 2003 e são partes integrantes dos projetos Diretório da Pesquisa Privada no Brasil (FINEP/GEEIN/GEPAL) e Análise da Dinâmica Tecnológica do Complexo Agroindustrial de Avicultura no Brasil (RECOPE/GEPAL/DEP/UFSCar).

<sup>3</sup> Vale destacar a importância da indústria de medicamentos no fornecimento de vacinas para o crescimento das aves.

atacadistas são controladas pela firma proprietária do frigorífico/abatedouro, via integração ou concessão de franquias. Sua estrutura consiste de filiais nos principais centros consumidores, com câmaras frias, frota de veículos para distribuição local e equipe de vendedores. As unidades de comércio varejista são independentes. Geralmente, o fluxo de produtos ocorre diretamente dos abatedouros para grandes estabelecimentos de varejo, ou, no caso de exportação, diretamente para os navios, em *containers* fechados e inspecionados no próprio abatedouro.

O principal produto da cadeia ainda é o frango inteiro, congelado ou resfriado, mas, acompanhando a tendência internacional, a participação dos cortes de frango e frango industrializado vem crescendo. Apesar de ser um produto homogêneo, sendo basicamente uma *commodity*, o frango inteiro ou em partes pode apresentar diferenciações conforme o mercado a que se destina<sup>4</sup>.

No Brasil, especificamente, o preço é variável fundamental de decisão de compra por parte do consumidor. Os principais produtos industrializados permitem grande agregação de valor, sendo produzidos pelas empresas mais modernas com objetivo de atender à parcela da população com maior poder aquisitivo. Nesse conjunto destacam-se: presuntos, *hamburguers*, pastas, pedaços empanados, salsichas, etc. Os subprodutos são as farinhas de carne, de pena e de sangue, que se destinam a integrar a própria ração das aves ou para a produção de ração de outros animais (cães, principalmente).

O sistema de criação intensiva provocou uma revolução na organização da produção, permitindo a consolidação de estruturas produtivas em moldes industriais. Houve redução contínua de custos devido a ganhos de escala e, conseqüentemente, queda nos preços relativos do frango; tanto em relação a outros tipos de carne como em relação aos índices gerais de preços.

A organização das atividades de criação de matrizes e de frangos é condicionada por determinantes naturais e de ordem sanitária, como a velocidade de crescimento das aves, o risco de ataque de doenças e a ação de microorganismos não específicos, que reduz a taxa de conversão alimentar e de crescimento. Por esse motivo, o sistema de criação de matrizes deve se cercar de cuidados sanitários, devendo estar isolado de criações de outros tipos de animais e de centros urbanos. As granjas de frango devem estar dispersas geograficamente, mantendo raios de distância que considerem tanto o requisito sanitário como o custo de transporte, visando formar um cinturão em torno do abatedouro e da fábrica de ração. Além da dispersão espacial, para evitar a transmissão de doenças e microorganismos de um lote para outro, após o término de cada lote de aves, as granjas devem ser submetidas a um vazio biológico de cerca de 15 dias antes de receber novo lote (Batalha; Souza Filho, 2001).

Em relação à produção de matrizes, tem-se procurado ajustar o instrumental da biologia molecular para a obtenção de aves com melhores características genéticas. O uso da seleção assistida por marcadores (MAS), para citar uma das técnicas, que já vem sendo utilizada em plantas e também em suínos para a localização de genes (de resistência a doenças, por exemplo), depende, no caso das aves, “da identificação de marcadores em número suficiente para fazer com que o método seja viável”. Já se conhece cerca de setecentos marcadores e os mais importantes são aqueles relacionados a genes que controlam a gordura dos frangos de corte e traços de desempenho de poedeiras. Entretanto, mesmo com os grandes avanços da

---

<sup>4</sup>Para exemplificar pode-se citar: o mercado do Oriente Médio que adquire frangos inteiros de pequeno tamanho (em torno de 1 kg); o mercado argentino prefere frangos grandes (2,5 kg) com a carne amarelada; o mercado asiático adquire partes de frangos cortadas de modo característico; etc.

biologia molecular, a seleção convencional continua ainda possuindo grande importância para o melhoramento genético em aves.

As granjas de matrizes, pela facilidade de transporte de pintos de um dia em veículos climatizados, podem situar-se em maior distância das granjas de frango, para atender à condição sanitária e à eventual necessidade de especialização dessa atividade.

Uma vez atingida a idade e peso adequados, em função da taxa de conversão alimentar e de requisições do mercado, o frango deve ser imediatamente abatido, sob pena de queda de desempenho na conversão. Os custos de transporte de frango vivo e os problemas de quebra de peso em transporte a longa distância, também são importantes na determinação do arranjo organizacional da produção.

A localização do sistema de criação deve levar em conta os custos de transporte, disponibilidade de mão-de-obra, e a dispersão das granjas, de forma a prevenir problemas sanitários e a não encarecer o transporte interno. Existe ainda, o transporte de grãos a partir das regiões produtoras e o de frango abatido para o mercado consumidor. O transporte de grãos é mais barato por tonelagem, por serem utilizados caminhões convencionais que oferecem maior possibilidade de frete de retorno; já o de frango abatido exige veículos frigoríficos, de maior custo e maior dificuldade de frete de retorno.

A favor da localização pelo mercado consumidor está a vantagem de oferecer o produto resfriado, que é perecível, tendo curto prazo de validade (cerca de 10 dias), e o maior contato com o segmento de distribuição e com o mercado consumidor (Batalha; Souza Filho, 2001).

### **3. Contribuições relevantes de autores de Organização Industrial**

Para compreender a estratégia das grandes empresas frigoríficas da cadeia avícola nacional, buscou-se apoio na teoria de Organização Industrial.

Penrose (1959), ao discutir a economia da diversificação, afirmou que as firmas mais bem sucedidas e as que são mais eficientes no mundo dos negócios são altamente diversificadas, fabricam produtos diversos, são extensivamente integradas, e estão sempre dispostas a aumentar o número de produtos de sua fabricação. Assim, pode-se dizer que uma firma diversifica suas atividades sempre que, sem abandonar suas antigas linhas de produto, parte para a fabricação de outros, inclusive produtos intermediários.

A diversificação pode ocorrer dentro das áreas de especialização existentes na firma, ou pode ser uma consequência de sua produção em novas áreas. A diversificação, que implica na partida da firma para a conquista de novas áreas de mercado, pode ocorrer segundo: a) a entrada em novos mercados com novos produtos; b) a expansão, no mesmo mercado, com o desenvolvimento de novos produtos baseados em uma área de tecnologia diferente e c) a entrada em novos mercados com novos produtos, também baseados em área de tecnologia diferente (Penrose, 1959).

Schumpeter (1984) também mostrou que a concorrência não é apenas a ocupação dos mercados já existentes, de modo a dissolver os lucros anormais, mas também, e principalmente, a criação de novos espaços que permitem a apropriação de lucros extraordinários pela empresa capitalista. O sucesso ou fracasso dessas estratégias (re)produzirá, de acordo com o autor, diferenças e assimetrias entre as firmas: algumas crescem, adquirem e/ou reforçam suas capacitações tecnológica e

organizacional, enquanto outras desaparecem ou passam a desempenhar funções marginais no mercado.

As condições de entrada nos mercados têm sido tomadas como importantes determinantes da conduta e do desempenho das atividades empresariais.

Entendamos o termo 'condição de entrada' em uma indústria como algo equivalente ao 'estado de concorrência potencial' por parte de possíveis novos vendedores. Mas ainda, vamos visualizá-la como podendo ser, grosso modo, avaliada pelas vantagens dos vendedores estabelecidos em uma indústria sobre potenciais entrantes, vantagens estas, que se refletem no grau em que os vendedores estabelecidos podem, persistentemente, elevar os seus preços acima de um nível competitivo, sem atrair a entrada de novas empresas na indústria (Bain, 1956: 03).

Segundo Bain (1956), as variadas circunstâncias que tipicamente constituem fontes de barreiras à entrada estão relacionadas às vantagens de custo absoluto, de diferenciação de produto e de economias reais e monetárias de escala para as firmas estabelecidas. As vantagens em termos de custos podem traduzir-se em: a) controle de técnicas de produção, via patentes ou segredo; b) imperfeições no mercado de fatores que implicam em preços de compra mais baixo para as firmas estabelecidas; c) limitações significativas na oferta de fatores produtivos nos mercados e submercados que atendam à demanda de uma firma entrante eficiente e d) condições no mercado financeiro impondo taxas de juros mais elevadas para os entrantes em potencial do que para as firmas estabelecidas.

As vantagens de diferenciação de produto referem-se à (ao): a) preferência cumulativa dos compradores pelas marcas e reputação das companhias estabelecidas; b) controle de desenhos superiores de produto pelas firmas estabelecidas por meio de patentes, implicando efetivo não-acesso para as entrantes ou na cobrança de um *royalty* discriminatório e c) controle contratual dos melhores pontos de distribuição pelas firmas estabelecidas.

Finalmente, há circunstâncias que desencorajam a entrada pela manutenção de economias significativas à firma de grande escala. Tais circunstâncias estão relacionadas à existência de: a) economias reais de produção e distribuição em larga escala, de tal forma que uma firma ótima suprirá uma parcela significativa do mercado; b) economias estritamente pecuniárias - ou apenas monetárias, tais como aquelas oriundas do maior poder de barganha dos grandes compradores - da produção em larga-escala, tendo um efeito similar e c) economias reais ou estritamente pecuniárias de propaganda ou promoção de vendas em larga-escala, tendo também um efeito similar. Essas características são, em certo sentido, as determinantes últimas da condição de entrada a um ramo e refletem, ou referem-se, diretamente às características estruturais de longo prazo dos mercados (Bain, 1956)<sup>5</sup>.

O ingresso em novas funções e o desenvolvimento de novos produtos é também enfatizado por Chandler (1995). O ingresso em novas funções é caracterizado como estratégia de integração, e o desenvolvimento de novos produtos, como estratégia de diversificação. No entanto, as decisões de aumentar o volume de atividades, abrir

---

<sup>5</sup> A economia de escala se transforma em barreira à entrada pois, se a atividade produtiva de uma indústria envolver elevadas economias de escala, a eficiência alocativa requererá uma estrutura industrial com alto grau de concentração para que a minimização de custos possa ser alcançada, evitando-se assim, a entrada de novos concorrentes.

fábricas e escritórios em locais distantes, assumir novas funções econômicas e diversificar os ramos de negócios implicam na definição de novos objetivos básicos. Essas mudanças respondem às modificações na demanda, às alterações nas fontes de suprimento, às mudanças nas condições econômicas, às inovações tecnológicas e às iniciativas dos concorrentes. Do ponto de vista do autor, as instituições crescem, unindo-se a novas unidades que carregam diferentes funções econômicas, que operam em distintas regiões demográficas e que trabalham com diferentes linhas de produtos, devido à capacidade das firmas em serem multifuncionais, multiregionais e multiprodutoras. Assim, as empresas conseguem manter a taxa de retorno sobre o investimento por um longo período por meio de redução de custos totais de produção e distribuição, bem como produzindo produtos que satisfaçam à demanda existente. Se os retornos sobre os investimentos tendem a ser reduzidos devido à competição, obsolescência tecnológica ou alteração na demanda, as empresas, então, transferem suas facilidades e habilidades para linhas de produtos mais lucrativos (Chandler, 1995).

Chandler (1996) aponta ainda outras razões para que os empreendedores de uma empresa industrial invistam em novas unidades de produção e distribuição: a) garantir acesso a mercados e suprimentos, ou impedir que os competidores obtenham tal acesso; b) obter controle sobre todos os competidores; c) eliminar a competição em outras áreas; d) reinvestir lucros retidos. Existem também as razões de ordem financeira, como, por exemplo, melhorar a situação tributária geral da empresa, alterar a cotação de seus títulos, fazer manipulações financeiras semelhantes ou meramente ampliar sua carteira de investimentos. A alocação de recursos em diferentes áreas visando um maior faturamento para as unidades produtivas específicas constitui-se em uma importante estratégia de mercado.

Qualquer que seja a motivação inicial de investir em novas unidades, a moderna empresa industrial somente continuará a crescer e manter sua posição competitiva por um longo período de tempo se a adição de novas unidades resultar em vantagens significativas para a organização. Tais vantagens seriam traduzidas na redução de custos, em maior eficiência funcional em marketing e compra, bem como na produção, em melhorias na qualidade de produtos e processos existentes, assim como alocação e desenvolvimento de novos recursos para vencer desafios e encontrar oportunidades para alterar tecnologias e mercados. A redução de custos e a utilização eficiente de recursos resultam, segundo o mesmo raciocínio, da exploração de economias de escala na produção e distribuição, e de economias de produção e distribuição conjuntas, ou de redução dos custos das transações.

Economias de escala são obtidas quando o maior volume de um só produto ou serviço, num só complexo de instalações, reduz o custo unitário da produção e distribuição. Na prática, é muito comum a vários setores da indústria a existência de empresas que operam com múltiplas plantas. Então, é razoável supor que as firmas podem também obter economias de escala que não são apenas aquelas obtidas no nível de uma planta apenas. Os fatores que explicam esta estrutura são: a ocorrência de economias de duplicação; custo de transporte; alcance de especialização ao nível das multiplantas e flexibilização da operação (Looty; Szapiro, 2002). São alcançadas economias de produção ou distribuição conjunta quando há utilização de um só complexo de instalações para produzir mais de um produto ou serviço. As economias de produção conjunta, ou distribuição conjunta, podem ser representadas por economias de escopo. As diferenças nas economias de escala e de escopo em diferentes indústrias e em diferentes épocas resultam de diferenças

na tecnologia de produção e distribuição e de diferenças no tamanho e na localização dos mercados.

As economias de escala e de escopo dentro da unidade permitem incrementar a produção de bens e serviços, o que por sua vez faz aumentar proporcionalmente o número das transações comerciais e relações contratuais que a empresa precisa ter com as outras unidades operacionais. Logo, os custos de transação não podem ser negligenciados pois, as mudanças no processo de produção e distribuição dentro das unidades têm forte impacto na natureza das transações. São mudanças que afetam as relações contratuais e podem mudar as operações executadas dentro das unidades.

As mudanças, sobretudo inovações tecnológicas na produção e mudanças no tamanho do mercado, estão constantemente alterando o ambiente econômico em que as instituições se desenvolvem.

#### **4. Organização industrial aplicada à dinâmica das empresas**

A revisão acima concorre para explicar o processo de mudanças pelo qual vem passando a cadeia avícola no Brasil. Muitas empresas adquiriram posições privilegiadas nesse setor por meio de fusões e aquisições, novos conhecimentos e readaptações ao ambiente institucional.

As transformações organizacionais que vêm ocorrendo na cadeia avícola têm como principal motor as ações estratégicas do segmento de processamento, ou seja, das empresas frigoríficas e abatedoras. Ao falar em mudanças organizacionais, faz-se necessário pontuar o processo de fusões e aquisições das empresas atuantes neste segmento.

O ano de 2001, por exemplo, marcou a expansão da empresa Sadia por meio de alianças estratégicas com outras empresas, como a criação da BRF *International Foods* e da Apprimus – com Accor e o grupo Martins. A BRF *International Foods* significou uma parceria entre Sadia e Perdigão para exportar para “terceiros mercados” (Rússia, América Central e África).<sup>6</sup> Duas importantes aquisições foram também realizadas pela empresa em 1999. A compra da empresa Miss Daisy, que permitiu à Sadia ingressar no segmento de sobremesas geladas e a da Granja Rezende, em Uberlândia (MG) – tida como centro de excelência em genética avícola e de suínos e uma das mais modernas indústrias de carne da América do Sul.

A empresa Perdigão, após ter passado pela implantação de uma gestão profissional em 1994, tendo o seu controle acionário sido adquirido por um “pool” de Fundos de Pensão, expandiu-se com implantação de um novo sistema produtivo na cidade de Rio Verde (GO), tido como um dos maiores complexos agroindustriais do mundo.

A empresa Chapecó, após sua controladora ter sido adquirida pelo Grupo Macri (terceiro maior grupo privado argentino) e, posteriormente, pelo grupo Coimbra, vem passando por uma profunda reestruturação. Mudanças também ocorreram na Seara Alimentos nos últimos anos. Sua antiga controladora, a Ceval Alimentos, foi adquirida pelo Grupo Bunge, tendo-se como estratégia o crescimento na área de alimentos. Em 1998, a francesa Doux comprou a empresa brasileira Frangosul, trazendo para o mercado brasileiro uma linha de produtos elaborados, com maior valor agregado.

---

<sup>6</sup> No entanto, esta joint-venture foi dissolvida no final do mês de setembro de 2002, devido à diferença de culturas administrativas da Sadia e Perdigão, e também ao fato de que a BRF não vinha agregando novos clientes (Landim, 2002).

Esses casos refletem o processo de expansão das empresas em direção a novos mercados, com introdução, inclusive, de novos produtos, ao qual Penrose (1959) faz referência. As empresas processadoras estão atualmente integradas por quase toda a cadeia produtiva, diversificando suas linhas de produtos de uma maneira muito intensa. A diversificação dessas firmas para a conquista de novas áreas de mercado (tanto mercado interno como externo) ocorre por meio da introdução de novos produtos, baseados em novas tecnologias. Esse é o caso dos produtos de maior valor agregado, ofertados principalmente no mercado interno. A entrada em novos mercados vem exigindo o desenvolvimento de novos produtos, com diferenciadas tecnologias de processo e produto.<sup>7</sup> No mercado externo, alterações no processo produtivo são exigidas para atender à demanda de uma linha de produtos com cortes mais diferenciados. A criação de novos espaços permite a essas empresas a obtenção de maiores lucros, além de possibilitar a oferta de produtos que respondam aos requisitos de qualidade e praticidade aos consumidores.

Observa-se, portanto, que são várias condições que se constituem em barreiras à entrada. As variadas circunstâncias apresentadas por Bain (1956) são representativas nesse setor. Ocorrem vantagens em termos de custos, uma vez que as grandes empresas processadoras estabelecidas podem obter insumos (principalmente ração animal e vegetal) a custos mais baixos. O controle sobre as técnicas de produção, ainda que este seja um fator preponderante para a atuação neste setor, não se constitui como forte barreira à entrada, pelo fato das técnicas produtivas serem amplamente conhecidas. Mas é evidente que aquelas empresas que dominam melhores tecnologias de produto e processo são as que conseguem ser competitivas no mercado interno e externo, possuindo capacidade e habilidade para atender às exigências dos importadores.

As vantagens de diferenciação de produto são relevantes, principalmente devido à preferência cumulativa dos consumidores pela marcas já conhecidas e a reputação das companhias estabelecidas, assim como o controle contratual dos melhores pontos de distribuição. As vantagens relacionadas à manutenção de grandes escalas verifica-se na existência de redução de custos de produção e distribuição, assim como no maior poder de barganha das grandes empresas perante os seus fornecedores.

O domínio em áreas da genética de animais poderia se constituir como vantagem competitiva. Nesse aspecto, entretanto, as empresas nacionais não possuem vantagens. Não existem programas de desenvolvimento genético no país, seja público seja privado. O que de fato existe é a seleção ou cruzamento para algumas espécies de aves, como é o caso dos produtos 'Chester', conferindo vantagens de domínio de mercado da linha de produto para algumas empresas.

Em resumo, as barreiras à entrada no elo produtivo de processamento são: menores custos de produção e distribuição dados por economias de escala e de escopo, controle sobre os melhores pontos de distribuição, maior poder de barganha junto a fornecedores e domínio tecnológico sobre processos e produtos de maior valor agregado.

## **6. Considerações Finais**

Nos últimos anos, as empresas avícolas no Brasil vêm se expandindo por meio de fusões e aquisições, ampliando de maneira muito intensa suas estratégias de

---

<sup>7</sup> Nesta categoria enquadram-se principalmente os produtos empanados, pratos prontos e massas, que possuem a carne de frango em sua composição.

diversificação produtiva. Até anos recentes, a variável preço era o principal determinante da dinâmica do setor. Entretanto, outros fatores começam a ter grande importância. Alterações no comportamento do consumidor e a busca por maiores margens por meio da agregação de valor levaram à adoção de uma estratégia de expansão de linhas de produtos. Isso tem resultado na adoção de novas tecnologias de processamento, especialmente automação, possibilitaram reduzir custos em produtos tradicionais (frango inteiro e cortes) e ofertar produtos de melhor qualidade. Esse processo tem estabelecido aumento nas escalas de produção e distribuição, com conseqüentes economias de escala e escopo.

Variáveis relacionadas a custos, diferenciação de produtos, preferência de marcas e controle sobre as técnicas de produção tornaram-se mais importantes na definição de estratégias, conferindo vantagens às empresas de grande porte já estabelecidas. Vale destacar que a expansão das vendas tem ocorrido não só em mercados tradicionais como também em novos, seja com linhas de produtos de menor valor agregado seja com novos tipos de produtos, de maior valor agregado. Com isso, as barreiras à entrada foram ampliadas e a própria dinâmica do setor alterou-se. Acirra-se, portanto, uma tendência de maior concentração, estabelecendo-se novos desafios para as empresas regionais e de menor porte.

## 6. Referências

BAIN, J. A importância da condição de entrada. Apostila. Título original: **Barriers to new competition**. p. 1-53, 1956.

BATALHA, M. O.; SOUZA FILHO, H. M. **A indústria de carne no Brasil e no mundo: panorama setorial e principais empresas**. São Carlos: FINEP, GEEIN-UNESP. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/estudos>>. Acesso em dez. 2002.

LANDIM, R. Termina a parceria entre Sadia e Perdigão. **Valor Econômico**, São Paulo, 27-29 set. 2002.

CHANDLER, A. D. Historical setting. In: \_\_\_\_\_. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1995. p. 19-51.

CHANDLER, A. D. Introduction: scale and scope. In: \_\_\_\_\_. **Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism**. United States of America: Harvard University Press, 1996. p. 1-46.

LOOTTY, M.; SZAPIRO, M. Economias de escala e escopo. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 43-70.

PENROSE, E. A economia da diversificação. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 7-30, 1959.

SANDRONI, P. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: BestSeller, 1999.

SCHUMPETER, J. A. O processo de destruição criadora. In: \_\_\_\_\_. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984. p. 103-109.