

VANTAGENS COMPETITIVAS DOS FRIGORÍFICOS BRASILEIROS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Francisco Américo Cassanoⁱ
Gabriel Veroneseⁱⁱ
Juliana Rosa dos Santosⁱⁱⁱ
Karla Cristiane da Silva Siqueira Santos^{iv}
Mayra Montero Dias^v
Ricardo de Almeida Moreira Teles^{vi}

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo a identificação das principais vantagens competitivas apresentadas pelos frigoríficos brasileiros em seu processo de internacionalização. Para atingi-lo, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, fundamentada em levantamento de dados oficiais e em publicações do setor pecuário nacional, associada a uma revisão de literatura sobre o tema e a um estudo único de caso. O estudo de caso foi elaborado com base em entrevista com ex-funcionário da empresa Redenção Frigorífico do Pará Ltda. Os resultados obtidos permitiram identificar as principais vantagens competitivas da empresa estudada em seu processo de internacionalização: a qualidade e a disponibilidade da matéria prima; a escala de produção; o sistema de produção extensivo da pecuária nacional; o controle de enfermidades do rebanho. Concluiu-se que, de fato, os frigoríficos brasileiros apresentam características que lhes conferem diferenciação dentro do contexto da internacionalização — algumas verificadas na própria empresa estudada e outras que poderão ser devidamente comprovadas por meio de estudos futuros.

Palavras-chave: Internacionalização; Vantagens Competitivas; Frigoríficos Brasileiros.

ⁱ Universidade Presbiteriana Mackenzie; Doutor em Ciências Sociais – Relações Internacionais - pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP); Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie; famcassano@uol.com.br; Rua da Consolação, 930 - Ed. Rev. Modesto Carvalhosa, sala 602, Consolação, SP.

ⁱⁱ Universidade Presbiteriana Mackenzie; gabriel.veronezi@gmail.com; Rua da Consolação, 930 - Ed. Rev. Modesto Carvalhosa, sala 602, Consolação, SP.

ⁱⁱⁱ Universidade Presbiteriana Mackenzie; juliana.r.santos@itau-unibanco.com.br; Rua da Consolação, 930 - Ed. Rev. Modesto Carvalhosa, sala 602, Consolação, SP.

^{iv} Universidade Presbiteriana Mackenzie; karlakitti@yahoo.com.br; Rua da Consolação, 930 - Ed. Rev. Modesto Carvalhosa, sala 602, Consolação, SP.

^v Universidade Presbiteriana Mackenzie; Rua da Consolação, 930 - Ed. Rev. Modesto Carvalhosa, sala 602, Consolação, SP.

^{vi} Universidade Presbiteriana Mackenzie; rickteles2@gmail.com; Rua da Consolação, 930 - Ed. Rev. Modesto Carvalhosa, sala 602, Consolação, SP.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil possui o maior rebanho bovino comercial do mundo, com cerca de 207 milhões de cabeças (CNPIC, 2008). Essa abundância de matéria prima, associada às condições climáticas extremamente favoráveis (zona tropical) configura um contexto extremamente oportuno para a produção pecuária. Além disso, as taxas de consumo interno significativamente menores do que as de produção, as políticas incentivadoras de exportação e a saída de importantes *players* do mercado internacional devido a questões sanitárias (surtos de febre aftosa na Argentina, “doença da vaca louca” na Europa) fizeram com que o Brasil atingisse, em 2003, a condição de maior exportador de carne bovina do mundo (CAMARGO, 2004).

Segundo Pitelli (2004), atingir e principalmente manter esse *status* implica uma série de desafios. O mercado consumidor está cada vez mais exigente quanto a aspectos relacionados à qualidade, mas, sobretudo, à segurança dos produtos, especialmente após a ocorrência de doenças potencialmente zoonóticas (transmissíveis ao ser humano) em produtos de origem animal, tal como a Encefalopatia Espongiforme Bovina (BSE) ou “doença da vaca louca” na Europa. Tais exigências, em especial a do consumidor europeu, causaram impactos sobre as transações do sistema agroindustrial da carne bovina.

Além das exigências dos consumidores, aspectos relacionados à qualidade e à segurança dos alimentos também podem tornar-se barreiras ao livre comércio entre os países. Nesse caso, configuram-se como barreiras técnicas, referentes a questões sanitárias e fitossanitárias. É o caso da febre aftosa, que, apesar de não representar risco à saúde humana, pode trazer enormes prejuízos econômicos à produção de carne bovina (PITELLI, 2004).

Diante desse contexto competitivo, regulado por forças econômicas, políticas, institucionais e sanitárias, justifica-se que as empresas do setor frigorífico adaptem-se de modo a tornar-se aptas para o atendimento das exigências do mercado internacional, desenvolvendo cultura exportadora e promovendo processo de internacionalização permanente.

Nesse processo de internacionalização, faz-se necessário que tais empresas saibam explorar suas vantagens competitivas diante de seus concorrentes globais, uma

vez que se trata de um mercado competitivo. Diante disso, o presente estudo concentra seu foco na análise das vantagens competitivas das empresas do setor frigorífico brasileiro em seu processo de internacionalização.

1.1 Problema de Pesquisa e Objetivos

A literatura consultada — juntamente com uma análise conjuntural do mercado mundial de carne bovina — aponta a existência de algumas vantagens competitivas das empresas brasileiras do referido setor, dentro de seu processo de internacionalização.

Assim, o problema de pesquisa definido foi: quais as vantagens competitivas que influenciam o processo de internacionalização dos frigoríficos brasileiros?

Os objetivos, cujo cumprimento viabilizou a solução da questão-problema levantada, configuraram-se como:

- i. Geral: Avaliar as vantagens competitivas dos frigoríficos brasileiros que influenciam seu processo de internacionalização;
- ii. Específicos:
 - a. Identificar as vantagens competitivas dos frigoríficos brasileiros;
 - b. Avaliar a influência de tais vantagens competitivas no processo de internacionalização dos frigoríficos brasileiros.

Como método de pesquisa, optou-se por um estudo de caso, por ser o mais indicado para aumentar a compreensão de um fenômeno do que para delimitá-lo. Complementando tal metodologia, utilizou-se da análise de conteúdo para se ordenar e analisar os dados sob forma conclusiva.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste item, partiu-se de um panorama geral do mercado mundial de carne bovina para permitir um melhor encaminhamento do estudo e, em seguida, a revisão bibliográfica específica sobre vantagem competitiva e competição internacional.

2.1 Panorama do mercado mundial de carne bovina

É consenso que a demanda mundial por proteína de origem animal tem aumentado significativamente nas últimas décadas. Mudanças nos hábitos de consumo provocados pela globalização, pelo desenvolvimento econômico de países emergentes e pelo próprio aumento populacional são fatores que contribuíram para esse quadro.

Atualmente, o Brasil configura-se como um dos grandes fornecedores mundiais de carne bovina, devido à sua vasta extensão territorial, às condições climáticas favoráveis e ao tamanho de seu rebanho. De acordo com Palermo-Neto (2004), trata-se de um país politicamente estável — o único no mundo com potencial de expansão da produção agropecuária.

Para confirmar esse potencial de expansão, Vetuche e Gameiro (2006) apontaram que as atividades relacionadas à produção e à exportação de carne bovina empregaram diretamente cerca de sete milhões de pessoas ao longo da cadeia produtiva.

Os dados do balanço geral da pecuária de corte brasileira, compilado pelo Conselho Nacional de Pecuária de Corte – CNPC, indicaram um aumento constante do rebanho bovino ao longo dos últimos anos, com um número de cabeças em torno das 207 milhões em 2007, superando o próprio número de habitantes (população humana). Outro destaque feito nesse balanço é para a diferença entre a produção total de carne, em milhares de toneladas equivalentes-carcaça (9.200) e o consumo interno (6.880). Esse superávit configura uma condição favorável à exportação, pois permite o escoamento do excedente da produção para o mercado externo.

De acordo com Filho e Paula (2001), o mercado exportador de carne desossada (*in natura*) apresenta baixo índice de concentração, diferentemente do setor de carne industrializada. Isso porque, no primeiro, o aumento da demanda estimulou a entrada de novos *players*, incentivados por um baixo investimento de capital (com relação ao outro setor). Além disso, a expansão da área livre da febre aftosa permitiu a entrada de mais empresas neste setor.

Com relação às formas de transação praticadas no mercado internacional, Filho e Paula (2001) destacaram a existência de dois diferentes grupos de negócios:

- i. Oportunidade: envolve compradores de *commodities*, que intermedeiam negociações entre país fornecedor e comprador, interessados basicamente em preços;
- ii. Parceria: envolve compradores de produtos destinados aos consumidores finais, interessados na qualidade e no atendimento das exigências destes. O fornecimento dá-se por contrato, e o produto é fabricado com a marca do comprador. Nesse grupo, por meio do qual o produto é fabricado com a marca do comprador, é difícil a recuperação de clientes perdidos, o que explica a quebra de muitas empresas após crises e consequentes interrupções no fornecimento.

Vetuche e Gameiro (2006) pontuaram os fatores que contribuíram para que o Brasil atingisse a posição de maior exportador mundial de carne bovina:

- i. Eventos externos de caráter fitossanitário, que afastaram importantes *players* do mercado internacional, deixando um espaço a ser preenchido por novos fornecedores;
- ii. Disponibilidade de oferta interna de matéria prima (gado bovino) em quantidades satisfatórias à demanda exigida;
- iii. Potencial interno de produção de carne bovina, dado o crescimento do rebanho nos últimos anos;
- iv. Baixos custos de produção;
- v. Investimentos em tecnologias no processo produtivo, que aumentaram a qualidade do produto e reduziram custos marginais de produção;
- vi. Comprovação da qualidade do produto brasileiro;
- vii. Ações de *marketing* internacional realizadas pelos exportadores (*brazilian beef*);
- viii. Engajamento e preocupação dos produtores em melhorar a qualidade dos rebanhos e do produto final, diante da conscientização da importância de atender às exigências do mercado externo;
- ix. Flexibilidade das empresas exportadoras e administração voltada ao mercado externo.

Além desses fatores, não se pode deixar de apontar a diferença entre as taxas de consumo interno de carne bovina e as de produção, o que provoca um excedente passível de direcionamento para o mercado externo (VETUCHE; GAMEIRO, 2006).

Entretanto, manter e consolidar a liderança nesse segmento é um desafio para o Brasil. Em um mercado cada vez mais competitivo e exigente, não apenas no que diz respeito às preferências e às necessidades dos consumidores finais, mas também às esferas institucionais e políticas que regulam o comércio internacional. Nos Estados Unidos e no Japão, por exemplo, não é permitida a importação desses produtos vindos de países que ainda não erradicaram a febre aftosa (permite-se apenas os provenientes de áreas livres da doença). Na Europa, além disso, ainda são estabelecidas cotas de importação – cota *Hilton* (FILHO; PAULA, 2001), por exemplo.

Dentro desse contexto de competitividade, Filho e Paula (2001) destacam algumas ameaças à consolidação do Brasil como líder mundial em exportação de carne bovina:

- i. Aumento da taxa de consumo interno superior à da produção. Tal aumento, sem a sustentação pelo aumento da produção, pode causar uma pressão de preços no mercado interno, deixando-o mais atrativo, o que resultaria na diminuição no fluxo das exportações, causando quebras de contrato e perda de confiabilidade;
- ii. Em razão da grande elasticidade-renda da carne bovina no Brasil, melhorias na renda *per capita* nacional teriam grandes efeitos no consumo interno e na consequente redução do excedente exportável;
- iii. Outra ameaça diz respeito à superação das crises sanitárias que ajudaram o Brasil a atingir sua posição de liderança. O restabelecimento da produção local na Europa, por exemplo, pode gerar uma grande oferta no mercado local, causando drástica redução no preço;
- iv. No que diz respeito à sanidade do rebanho, é constante a ameaça de aparecimentos de novos focos de febre aftosa, devido à grande área de fronteira seca que o Brasil apresenta com países em que a doença não está totalmente controlada (Paraguai e Bolívia).

Como assunto recentemente abordado pelo senso comum, não se poderia deixar de mencionar também, como ameaça à produção pecuária bovina brasileira, o avanço de cana-de-açúcar, especialmente voltada para a produção de metanol, uma vez que uma grande parcela das terras até então destinadas à pecuária tem perdido espaço para essa atividade.

Filho e Paula (2001) ressaltam, como outros aspectos de relevância, as barreiras e as exigências impostas pelos países importadores, destacando-se a União Europeia, que, após a crise sanitária provocada pela BSE (conhecida como “doença da vaca louca”), adotou uma série de medidas voltadas ao controle do fluxo deste tipo de produto em seu território.

Nesse ponto, se por um lado as barreiras tarifárias vêm sofrendo significativa redução ao longo dos últimos anos, as barreiras técnicas vêm ganhando cada vez mais importância como instrumentos de protecionismo por parte dos países importadores – “protecionismo disfarçado” (PITELLI, 2004).

Em 2000, a União Europeia publicou o chamado Livro Branco, uma reformulação do Livro Verde, que regulamenta os princípios da legislação alimentar. A partir daí, a segurança alimentar foi estruturada e fundamentada em três pilares (EUROPA, 2008):

- i. Nova legislação relativa à segurança dos gêneros alimentícios e dos alimentos para animais;
- ii. Pareceres científicos sólidos que devem fundamentar as decisões;
- iii. Execução e controle da legislação comunitária.

Pitelli (2004) destacou que, a partir de 1º de janeiro de 2005, as empresas do setor alimentar e do setor de alimentação para animais deveriam garantir total rastreabilidade de todos os ingredientes ao longo da cadeia produtiva.

A rastreabilidade do gado bovino e bubalino, no Brasil, é realizada por meio do Sistema de Identificação de Origem Bovina e Bubalina (SISBOV), instituído pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) em 09/01/2002. Por meio dele, a Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA) é responsável pela normalização, regulamentação, implementação e supervisão das etapas de identificação e registro individual do rebanho, tal como pelo credenciamento de entidades certificadoras.

Porém, a obrigatoriedade de adesão ao sistema dá-se apenas com relação a animais cuja carne será destinada à exportação (PITELLI, 2004).

Apesar de todas as adversidades e os desafios apresentados pelo mercado internacional de carne bovina, ficou claro que o Brasil apresenta pontos favoráveis para seu desenvolvimento e consolidação nesse segmento.

2.2 Vantagem Competitiva

O conceito de vantagem competitiva e a teoria das estratégias envolvidas na sua obtenção, assim como o entendimento de como essas vantagens se apresentam no âmbito internacional, trazem reflexões importantes para a análise do processo de internacionalização dos frigoríficos brasileiros.

2.2.1 Conceitos de Vantagem Competitiva

Os conceitos de vantagem competitiva variam segundo o ponto de vista do consumidor e da organização empresarial. Na revisão da literatura, apresentada a seguir, foi feita a separação desses pontos de vista, porém, pela necessidade de se manter a ordem cronológica dos correntes teóricas, há uma contraposição de ideias que pode confundir a leitura. Nesse caso, deve-se considerar que a vantagem competitiva com foco no consumidor ocorre no sentido *de fora para dentro*, e, na vantagem com foco na organização ocorre no sentido *de dentro para fora*.

A vantagem competitiva pode ser considerada como o resultado de uma estratégia bem-sucedida que gera um valor reconhecido pelos clientes como exclusivo entre seus concorrentes (KEEGAN, 2006).

Churchill e Peter (2007) concordam e, em sua definição, a vantagem competitiva é a capacidade de ter um desempenho melhor que o dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize.

Essa vantagem pode se configurar basicamente de duas formas: menor custo e diferenciação. A primeira surge como uma capacidade de a empresa projetar, produzir e comercializar um produto comparável de modo mais eficiente do que seus competidores. Já a segunda vem como uma capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade, características especiais ou

serviços de assistência. É difícil conseguir os dois tipos de vantagens ao mesmo tempo, pois desempenho, serviços e qualidade superiores são mais onerosos. Um caminho que pode ser considerado é o desenvolvimento de melhorias em tecnologia ou em métodos de forma a alcançar melhor rendimento e diferenciação (PORTER, 2002).

Keegan (2006) defendeu que para sustentar a vantagem competitiva é necessário que o valor gerado aos clientes, e percebido por eles como exclusivo entre seus concorrentes, não seja facilmente alcançado.

Kotler e Keller (2006) alegaram que poucas vantagens competitivas são realmente sustentáveis e que, no melhor dos cenários, podem ser alavancáveis. Definiram que vantagem alavancável é aquela que se pode usar como trampolim para novas vantagens, de modo que “uma empresa que espera perdurar deve inventar continuamente novas vantagens”.

Senge (1990) já havia afirmado que a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes.

Porter (2002) também acreditava que as vantagens competitivas poderiam ser mais ou menos sustentáveis de acordo com três condições:

- i. Fonte particular da vantagem: vantagens de ordem inferior, como baixos custos de mão de obra ou matéria prima, que são facilmente copiados pelos concorrentes; vantagens de ordem superior, como reputação da marca, processos tecnológicos protegidos por direitos de propriedade, diferenciação baseada em produtos ou serviços excepcionais;
- ii. Número de fontes distintas de vantagens que uma empresa tem: se a empresa depende apenas de uma vantagem (acesso à matéria prima barata ou baixos custos de fabricação, por exemplo);
- iii. Melhoria e aprimoramentos constantes: apontada como a mais importante condição para a manutenção da vantagem competitiva, pois, se a empresa se acomodar, fatalmente será alcançada ou superada pelos concorrentes.

Quando se pensa em vantagem competitiva ao longo do tempo, podem-se destacar os conceitos apresentados por Hamel e Prahalad (2002), que trataram sobre a necessidade de se estabelecer uma competição pela previsão do futuro de forma a corporação desenhar o futuro do seu próprio setor criando um ambiente que lhe seja

mais favorável. Outro aspecto a ser considerado é o âmbito competitivo, ou seja, a escolha sobre a variedade de produtos que serão produzidos, os canais de distribuição, os clientes que serão atendidos, as áreas geográficas que os atenderão e os concorrentes com quem a empresa irá competir.

De acordo com Kotler e Keller (2006), os mercados se tornaram competitivos demais para que se possa manter o foco apenas no consumidor, como apontado até este momento. Assim, é necessário analisar, também, a forma como os concorrentes podem afetar o setor e a organização (CHURCHILL e PETER, 2007).

Porter (1999) identificou cinco forças competitivas que poderiam ajudar a organização a lidar com a concorrência e se posicionar no mercado: concorrentes do setor, novos concorrentes potenciais, substitutos, compradores e fornecedores.

Na realidade, quando se analisa a concorrência, o que se pretende estabelecer é uma estratégia para sobrepujá-la. É o que Tweed (1998) afirmou para se manter uma vantagem competitiva significativa, propondo ser necessário conhecer clientes e concorrentes para assim diferenciar os produtos ou serviços de forma que estes sejam percebidos como superiores pelos clientes.

Porter (2002) defendeu o pensamento de que, para se compreender a vantagem competitiva, é preciso analisar a empresa de um modo sistemático, visando ao exame de todas as atividades executadas e a forma como interagem. Para auxiliar essa tarefa, introduziu o conceito de Cadeia de Valores que identificaria a relevância estratégica das atividades de modo a compreender os comportamentos e as fontes existentes além dos potenciais de diferenciação. A Cadeia de Valores, por sua vez, estaria inserida num contexto mais amplo de atividades chamado Sistema de Valores, que incluiria fornecedores, canais de distribuição e compradores.

Dessa forma, pode-se inferir que o conceito de vantagem competitiva envolve basicamente consumidor, concorrentes, companhia e o ambiente no qual estão inseridos.

2.2.2 Competição Internacional

Muitas empresas decidem atuar em mercados globais vislumbrando um crescimento externo mais rápido que o interno. Entretanto, ao mesmo tempo em que as

empresas estão entrando no mercado global de forma agressiva, empresas estrangeiras criam uma intensa concorrência no mercado doméstico (CHURCHILL; PETER, 2007).

A competição internacional se apresenta de forma diferente, dependendo da indústria, podendo ir de um extremo a outro. De um lado, pode-se assumir uma competição independente, em uma forma denominada multidoméstica, na qual a vantagem obtida em um país terá pouco ou nenhuma influência nas vantagens obtidas em outros países. Na outra ponta, as chamadas indústrias globais têm posições competitivas em um país que afetam significativamente a posição competitiva em outros países (PORTER, 2006).

Acerca desse cenário, David Ricardo, Krugman e Obstfeld (2005), em seu modelo, consideraram o custo de oportunidade para explicar o conceito de vantagem comparativa. Assim, o custo de oportunidade mostra uma relação conflitiva que um país pode vivenciar diante de um custo de produção interna muito alto perante a importação de um determinado produto. A vantagem é obtida ao se produzir um bem com custo de oportunidade de produção, em termo de outros bens, menor que em outros países.

Porter (2006) indicou quais aspectos devem ser analisados para se identificar a vantagem nacional de um país e algumas determinantes podem promover ou impedir a criação de vantagem competitiva de uma nação:

- i. Condições de fatores: condições de produção (trabalho especializado ou infraestrutura);
- ii. Condições de demanda: a natureza da demanda interna;
- iii. Indústrias correlatas e de apoio: presença ou ausência no país de indústrias abastecedoras ou correlatas que sejam competitivas internacionalmente;
- iv. Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas: o modo como as empresas são criadas, organizadas e dirigidas dentro do país e a natureza da rivalidade interna.

Kotler e Keller (2006) salientaram a necessidade de as empresas inseridas em setores globais competirem globalmente para alcançar economias de escala e se manterem atualizadas quanto aos avanços tecnológicos.

Entende-se por setor global aquele em que as posições estratégicas dos concorrentes nos principais mercados geográficos ou nacionais são afetadas basicamente por suas posições globais gerais (KOTLER; KELLER, 2006).

A inovação se mostrou grande fonte de vantagem competitiva para empresas que decidiram competir internacionalmente. Estudos mostraram que empresas conseguiram vantagem competitiva sobre seus concorrentes internacionais por meio da percepção de novas maneiras de atuar em mercados já existentes (PORTER, 2002).

3 METODOLOGIA

Além do caráter exploratório, a ideia inicial era que esta pesquisa também fosse fundamentada em um estudo de casos múltiplos a serem selecionados por sua utilidade para aprimorar o arcabouço teórico proposto, conforme o descrito por Eisenhardt (1989). Uma das particularidades desse método reside na possibilidade de se utilizarem várias fontes de evidência, envolvendo o levantamento de dados qualitativos e quantitativos.

Entretanto, em razão da grande dificuldade de obtenção de informações por parte das empresas contatadas, tal como descrito por Pitelli (2004) e constatado na prática, a metodologia escolhida foi a do estudo de caso único. Um dos fatores relacionados a tal dificuldade é a agressiva competitividade que permeia esse segmento, aliada ao extremo cuidado com a divulgação de informações, geralmente controlada pela área de comunicação corporativa dessas empresas.

Assim, segundo Yin (2005), esta metodologia torna-se adequada, uma vez que o estudo de caso é um método empírico que se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo, no qual os limites entre o fenômeno e seu contexto não são claramente percebidos.

Como possibilidade para sua aplicação, um estudo de caso pode ser utilizado para testar hipóteses, pode ser estatístico, quando traz um conjunto de dados quantitativamente coletados e relacionados ou, ainda, pode ser relato de pesquisa institucional, dentre outras tantas possibilidades. Assim, um estudo de caso é mais indicado para aumentar a compreensão de um fenômeno do que para delimitá-lo.

Deve-se ressaltar, entretanto, que estudos de caso único devem ser feitos com cuidado, principalmente no tocante às generalizações propostas a partir deles. Além disso, pode-se verificar ao longo do estudo que o caso estudado não correspondia à situação que se pensava estudar, podendo assim não ter adesão à teoria inicialmente proposta (YIN, 2005).

Três razões principais justificam o estudo de caso como a estratégia mais apropriada, em dado contexto de pesquisa, conforme apresentado por Yin (2005):

- i. A possibilidade de estudar determinado assunto em seu ambiente natural, de aprender e de gerar teorias a partir da prática;
- ii. A possibilidade de responder a perguntas do tipo “como?” e “por quê?”, ou seja, compreender a natureza e a complexidade do processo em questão;
- iii. A possibilidade de pesquisar uma área na qual poucos estudos prévios tenham sido realizados.

Yin (2005) afirmou ainda que o fator predominante para a escolha da estratégia de estudo de caso, em contraposição ao uso de experimentos, levantamentos de dados, pesquisa histórica, é a consideração da forma de questão da pesquisa, do controle exigido sobre eventos comportamentais e do foco sobre acontecimentos contemporâneos ou não. Quanto ao foco temporal, o Método do Estudo de Caso é bastante amplo, pois permite que o fenômeno seja estudado com base em situações contemporâneas, que estejam acontecendo, ou em situações passadas, que já ocorridas e que sejam importantes para a compreensão das questões de pesquisa colocadas.

Eisenhardt (1989) descreveu o método selecionado para a realização desse trabalho, o estudo de caso, como uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão das dinâmicas presentes dentro de cenários únicos, combinando métodos de coleta de dados como documentos, entrevistas, questionários e observações, podendo a evidência ser qualitativa, quantitativa, ou ambas. O estudo de caso pode ser usado para vários objetivos: fornecer descrição, testar teoria ou gerar teoria.

Nos estudos de caso, como na pesquisa qualitativa de forma geral, “não se busca determinar a incidência de um dado fenômeno no seu universo, ao contrário, o enfoque é dado na sua compreensão em nível mais aprofundado” (LAZZARINI, 1997, p. 21). É

muito mais individualizante – analisa-se o que é peculiar a cada situação – do que generalizante – quando se buscam correlações e características comuns.

Essa abordagem se justifica, pois, conforme citado por Eisenhardt (1989), a elaboração de teorias a partir de estudos de caso é a estratégia mais apropriada nos estágios iniciais de pesquisa sobre um tema ou para fornecer nova perspectiva para um tema já pesquisado.

Segundo a literatura consultada, os principais métodos empregados em estudos exploratórios são: levantamentos documentais, bibliográficos e estatísticos; levantamentos de experiências (entrevistas); observação e estudos de casos que estimulem a compreensão. Além disso, são obtidas informações de caráter qualitativo por meio de entrevistas com representantes das empresas estudadas.

Em face das diversas maneiras para estruturação de uma entrevista, percebe-se que, segundo Malhotra (1993), a entrevista em profundidade é caracterizada como pessoal, direta e não estruturada, na qual um único respondente é questionado por um entrevistador habilidoso, com o objetivo de revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos a respeito de determinado tópico.

Boyd (1989) acrescentou que as entrevistas em profundidade devem ser conduzidas sem um questionário formal, mas a partir de um roteiro básico, segundo o qual o entrevistado é influenciado a expressar-se livremente sobre os temas abordados. Dessa maneira seria possível descobrir os fatores implícitos e determinantes nos fenômenos estudados.

Nesta pesquisa, o estudo de caso complementa a teoria desenvolvida nas etapas anteriores de coleta de dados, por meio de entrevista em profundidade (análise qualitativa).

Com a intenção de obter informações sobre os diferenciais das empresas frigoríficas brasileiras no cenário da exportação em face da perspectiva de mercado, partindo-se de diferentes posicionamentos estratégicos, selecionou-se um frigorífico com experiência no processo de internacionalização para a entrevista, a partir do roteiro adaptado de Sabadin (2006).

3.1 Coleta de dados e análise de conteúdo

Conforme Vergara (2007), a coleta de dados pode ser realizada por meio de questionário, e as questões podem ser apresentadas ao respondente por escrito, com as características de (i) abertas e pouco ou não estruturadas ou (ii) fechadas e estruturadas.

Esta pesquisa teve como base um questionário formulado com questões abertas minimamente estruturadas. Devido ao acesso restrito às informações do setor e do material recolhido, algumas conclusões foram realizadas por meio de inferência.

Nesta pesquisa, conforme já citado anteriormente, foram utilizados procedimentos qualitativos, que, segundo Bardin (2007), correspondem a um procedimento mais intuitivo, porém mais maleável e adaptável a índices não previstos ou à evolução das hipóteses.

Bardin (2007) também destacou que as hipóteses inicialmente formuladas podem sofrer algum tipo de influência por consequência daquilo que o analista compreende da significação da mensagem. Assim, torna-se necessário tomar alguns cuidados como reler o material, alternar releituras e interpretações e desconfiar das evidências que funcionam por sucessivas aproximações. Ressaltou ainda que uma análise qualitativa não rejeita toda e qualquer forma de quantificação, ainda que retendo os índices de maneira não frequencial.

3.2 Análise dos Resultados – Estudo de Caso: Redenção Frigorífico do Pará Ltda.

Tendo em vista a acirrada concorrência que enfrenta nos últimos anos, o setor frigorífico brasileiro e, por consequência, as medidas de prevenção adotadas quanto à divulgação de informações estratégicas e resultados financeiros das empresas de maior destaque, foi utilizada como amostra significativa para o presente estudo de caso a adaptação da entrevista concedida por um ex-funcionário da empresa Redenção Frigorífico do Pará Ltda., levando em conta informações sobre o processo de internacionalização da empresa, em caráter sigiloso (quanto à fonte das informações, para fins de publicação).

Vale ressaltar que algumas informações referentes a 2007 e 2008 não estão disponíveis publicamente e, portanto, foram estimadas a partir da divulgação na mídia e

projetadas a partir de taxas de crescimento que a empresa vem apresentando, com base em informações fornecidas pelo entrevistado.

A empresa Redenção Frigorífico do Pará, com sede em Redenção no sul do Estado do Pará, entrou em operação no ano de 1998 e possui capital exclusivamente nacional. Atualmente, conta mais duas unidades em Santana do Araguaia e Tucumã, que realizam abate, desossa e elaboração de cortes especiais, gerando em torno de dois mil empregos diretos. A empresa abate perto de duas mil cabeças/dia, com uma receita aproximada de R\$ 30 milhões mensais.

Em 2006, o grupo Redenção apresentou uma proposta ao estado do Pará, para a implantação da primeira unidade industrial de embutidos de carne bovina da região Norte, na cidade de Castanhal. A previsão era de se concluir toda a fábrica no prazo de quatro anos (2010) – a produção inicial estimada para 2008 era de 300 toneladas/mês de produtos embutidos, até atingir a sua capacidade instalada total de 1.000 toneladas/mês. Como resultado, haveria a criação de mais dois mil novos empregos diretos na região.

O grupo também mantém uma unidade de distribuição em São Paulo, para o suporte de abastecimento a grandes redes do varejo como Carrefour, Grupo Pão de Açúcar e Wal-Mart.

Outro fator importante considerado no processo de expansão das operações do Frigorífico Redenção foi o aumento considerável de incentivos concedidos pelo estado do Pará, visando a elevar a participação da cadeia da carne como setor estratégico para a economia, o que pode ser observado no processo de instalação da fábrica de embutidos em Castanhal, uma vez que o Frigorífico Redenção investiu em torno de R\$ 80 milhões na instalação, realizada no terreno de 13.860 metros quadrados cedido pela prefeitura da cidade.

As operações de exportação do Frigorífico Redenção iniciaram-se em 1999 e, recentemente, o volume de exportação distribui-se em cerca de 70% e 30% para os países do Oriente Médio e África, respectivamente. Tais negócios são operacionalizados exclusivamente através de *traders*. Os principais produtos exportados são: carne *in natura* (resfriada e desossada) e miúdos.

Pode-se afirmar que a concorrência neste setor tem aumentado significativamente no estado, uma vez que, desde 2006, as exportações de carne bovina

do Pará mais do que dobraram. No mesmo período, três grandes frigoríficos do país anunciaram investimentos naquele estado e os que ainda não se lançaram no mercado internacional já estão se preparando para fazê-lo.

Entretanto, tal como ressaltado pelo entrevistado, é preciso considerar que o processo de internacionalização da carne bovina brasileira ainda apresenta algumas dificuldades a serem contornadas para se adequar às exigências internacionais, tais como medidas protecionistas e barreiras de ordem fitossanitária.

Na fase que antecedeu a internacionalização do Frigorífico Redenção, foram adotadas algumas medidas fundamentais de cunho estrutural (instalações), tal como adequações de mão de obra e de fornecedores, visando ao atendimento aos padrões de exportação.

Desde 2005, algumas entidades internacionais, como o Instituto Ethos, o Banco Mundial, a Organização Internacional do Trabalho – OIT e os meios de comunicação, vinham apontando frigoríficos brasileiros, dentre eles o Redenção, como participantes de relações comerciais com pecuaristas acusados de empregar funcionários em regime de trabalho escravo. Diante disso, uma vez que a visibilidade da empresa junto ao mercado internacional poderia ser bastante comprometida por antecedentes dessa natureza, o Frigorífico Redenção foi um dos três primeiros frigoríficos a se tornar signatário do Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo, em 2007, juntamente com a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne – ABIEC.

Dentre as ações de adequação realizadas pelo Frigorífico Redenção durante o período de pré-internacionalização, visando ao atendimento de exigências internacionais, destacaram-se:

- i. Instalações:
 - a. Em todas as unidades, foram construídos “Bloqueios Sanitários” que consistem em locais de passagem obrigatória, dotados de pias e lavabotas, onde os funcionários são submetidos à higienização das mãos, do avental e das botas antes de entrarem nas áreas de produção;

- b. Todas as torneiras convencionais (acionamento manual) foram substituídas por torneiras automáticas (acionamento por sensor), evitando a contaminação pelo toque;
- ii. Normas e Certificações:
 - a. O Frigorífico Redenção é associado à ABIEC, unindo-se assim aos principais *players* do setor, o que lhe confere credibilidade e lhe permite tomar parte das principais discussões e dos processos decisórios envolvendo toda a cadeia de produção da carne bovina;
 - b. Padronização operacional em todas as unidades, de acordo com os manuais BPF (Boas Práticas de Fabricação), PPHO (Procedimentos Padrão de Higiene Operacional) e APCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle);
 - c. Obtenção do carimbo do SIF (Serviço de Inspeção Federal), a partir de exigências atendidas do Ministério da Agricultura e Pecuária e Abastecimento (MAPA);
 - d. Reconhecimento da zona da instalação como área livre de aftosa com vacinação pela Organização Mundial de Saúde Animal (OIE);
- iii. Mão de obra:
 - a. Treinamento sistemático e permanente para todos os setores do quadro de funcionários, principalmente aqueles relacionados às atividades de corte e manuseio;
 - b. Em 2007, adesão ao Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo elaborado pelo Instituto Ethos, em conjunto com a OIT, cortando-se relações comerciais com fazendas acusadas de praticar regime de mão de obra escrava;
- iv. Fornecedores:
 - a. Todas as unidades do Frigorífico Redenção somente recebem animais cadastrados no SISBOV, garantindo-se assim a procedência de todos os animais abatidos.

Durante a entrevista, mencionou-se ainda uma série de quesitos que colocam as empresas frigoríficas brasileiras em destaque no cenário internacional e que se aplicam

ao Frigorífico Redenção. Tais quesitos representam claramente fontes de vantagem competitiva na conquista de mercados internacionais, tais como:

- i. Qualidade da matéria prima: diz respeito à qualidade dos bovinos brasileiros, no que se refere à genética, à conversão alimentar, à adaptação ao clima subtropical, à resistência a certas enfermidades (especialmente parasitárias), dentre outras características que conferem aos animais alta qualidade e aptidão para a produção de carne;
- ii. Disponibilidade da matéria prima: como já dito anteriormente, o Brasil possui o maior rebanho bovino de exploração comercial do mundo, e conseqüentemente, maior disponibilidade de matéria prima para a produção de carne em face de seus principais competidores internacionais;
- iii. Escala de produção elevada: também relacionada principalmente ao tamanho do rebanho e ao sistema de produção;
- iv. Pecuária de modo extensivo (a pasto): o modelo de produção da pecuária brasileira ocorre fundamentalmente pela forma extensiva, ou seja, animais criados a pasto, sendo, portanto, a participação dos confinamentos pouco significativa dentro do volume total produzido. Além de apresentar custos menores de produção, tal sistema está alinhado às tendências de bem-estar animal e de produção mais “limpa” e segura, que tem feito parte da série de exigências que vêm sendo apresentadas cada vez mais pelos mercados consumidores em âmbito internacional;
- v. Controle sanitário de enfermidades: apesar de o Brasil ainda não ter conseguido erradicar completamente a febre aftosa, a maioria dos estados já detém o título de livre com vacinação (o estado de Santa Catarina é o único totalmente livre, sem vacinação). O MAPA, em conjunto com órgãos de defesa sanitária estaduais, tem unido cada vez mais esforços nas campanhas oficiais de vacinação.

Com base no estudo do caso do Frigorífico Redenção, foi possível identificar as vantagens competitivas que impactaram em maior ou menor grau em seu processo de internacionalização, levando-se em consideração as exigências do mercado internacional. Embora as exportações do Redenção concentrem-se no Oriente Médio e

África, novas oportunidades de exploração de outros mercados despontam, uma vez que a crise do sistema de vigilância sanitária europeia depois dos surtos de BSE (doença da “vacalouca”) e de febre aftosa, e, mais recentemente (em 2003), o surto de BSE nos Estados Unidos, aumentaram a desconfiança do consumidor europeu em relação à qualidade da carne produzida localmente, abrindo-se espaço para o consumo de carne importada naquele continente.

Dentre os países que poderiam ter aproveitado tal oportunidade, Argentina e Uruguai também tiveram problemas sanitários (febre aftosa), enquanto o produto americano sofria certa rejeição devido ao modelo de produção (animais criados em confinamento, alimentados com produtos de origem animal, potencialmente causadores de BSE). Dessa forma, a Austrália seria o único concorrente real do Brasil, porém tal país direciona suas exportações fundamentalmente para a Ásia e os Estados Unidos, restando ao Brasil a oportunidade privilegiada de ser o fornecedor mais bem qualificado para suprir a demanda europeia.

O fato de a região Centro-Sul paraense haver sido reconhecida como área livre de febre aftosa, com vacinação pela OIE, concede novo vigor, principalmente, à pecuária do estado do Pará, e a grande expectativa para os próximos anos é de que a União Europeia também venha a importar cortes bovinos dessa região, já que uma das principais razões de disseminação da BSE foi o regime alimentar (farinha de carne contaminada adicionada à ração dos animais criados em regime de confinamento), produto não utilizado no sistema de gado a pasto majoritariamente utilizado no Brasil. Além disso a proibição de uso de farinha de carne na alimentação animal no país torna-se importante aliado para a abertura do mercado europeu para a carne brasileira.

4 CONCLUSÃO

Com base na literatura revisada, e suportada pelo estudo de caso, conclui-se que os frigoríficos brasileiros de fato apresentam vantagens competitivas dentro do contexto da internacionalização e da conquista de novos mercados em âmbito internacional.

Dessa forma, respondendo à questão problema do estudo, pode-se afirmar que as vantagens competitivas que influenciam o processo de internacionalização dos frigoríficos brasileiro fundamentalmente são:

- i. Qualidade da matéria prima;
- ii. Disponibilidade da matéria prima;
- iii. Escala de produção elevada;
- iv. Pecuária de modo extensivo;
- v. Controle sanitário de enfermidades.

Entretanto, em razão da diversidade de autores que abordam o conceito de vantagem competitiva, convém identificar aqueles que mais se aproximam das que foram apontadas neste estudo.

Primeiramente, é possível afirmar que as vantagens competitivas citadas encontram-se alinhadas ao conceito de Churchill e Peter (2007). Assim, conferem um desempenho melhor ao dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize, sendo, neste caso, os “concorrentes” representados por frigoríficos de outros países e “mercado” os principais países importadores de carne bovina.

Também é possível verificar que, dentre tais vantagens competitivas, algumas se enquadram no conceito de sustentável, defendido por Keegan (2006), uma vez que dificilmente são alcançáveis (disponibilidade de matéria prima; escala de produção; modo de produção extensivo), pois todas estão diretamente relacionadas ao tamanho da população bovina e à enorme extensão territorial dedicada à pecuária no Brasil, algo impossível de ser copiado em países que apresentam limitação de área, como muitos de seus competidores internacionais principalmente Argentina e Uruguai. As demais, apesar de serem apontadas como vantagens competitivas, podem ser reproduzidas, desde que com o devido planejamento e o investimento nas áreas a elas relacionadas, tais como em melhoramento genético do rebanho e programas de controle sanitário de enfermidades, entre outras.

Convém ressaltar, também, que a internacionalização à qual se refere este estudo encontra-se alinhada ao conceito de Keegan (2006), especialmente no que se diz respeito à chamada adaptação do produto, pois ficam claros os esforços desempenhados pelos frigoríficos (inclusive o estudado) para identificar as necessidades dos mercados-alvo e adaptar seus produtos a elas.

Finalmente, é importante ressaltar que, embora tenham sido identificadas claramente algumas vantagens competitivas que influenciam o processo de

internacionalização de frigoríficos brasileiros, isso não significa que não existam outras não citadas, especialmente em função do universo estudado (uma empresa), o que pode ser apontado como principal limitação deste trabalho.

O frigorífico estudado apresenta uma relativa representatividade dentro deste contexto, uma vez que se trata de uma empresa de médio porte, relativamente jovem, especialmente em sua atuação no mercado externo, ou seja, em uma fase intermediária do seu processo de internacionalização.

Entretanto, caberia como forma de recomendação a futuros estudos sobre o tema, a realização de trabalhos com maior abrangência no que se refere ao universo estudado, que possam identificar outras vantagens competitivas não verificadas no presente estudo de caso, porém apontadas em literatura, tais como a atratividade da marca da carne brasileira (“Brazilian Beef”) e a competitividade de custos de produção, dentre outras.

REFERÊNCIAS

ABIEC – Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne. Disponível em: <www.abiec.com.br>. Acesso em: 26/04/2008.

BARDIN, L.. **Análise de Conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2007.

BOYD, H.W. *et al.* **Marketing Research: text and cases**. 7 ed. Homewood: R.D. Irwin, 1989.

CAMARGO, Y. **Nova técnica aumenta a eficiência reprodutiva do gado**. Agência USP de Notícias. 05 out. 2004. Disponível em: <www.usp.br/agen/bols/2004/rede1501.htm>. Acesso em: 07 mai. 08.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CNPC – Conselho Nacional de Pecuária de Corte. Disponível em: <www.cnpc.org.br>. Acesso em: 25 mai. 2008.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, pp. 532-50, 1989.

EUROPA. **Documentos da Comissão Europeia**. Disponível em: <http://europa.eu/documents/comm/green_papers/index_pt.htm>. Acesso em: 24 mai. 08.

FILHO, P. F.; PAULA, S. de. **Exportações de carne bovina: desempenho e perspectivas**. Brasília: BNDES Setorial, Rio de Janeiro, nº14, 2001.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KEEGAN, W. J. **Marketing Global**. 7 ed. São Paulo: Pearson Practice Hall, 2006.

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

KRUGMAN, P.; OBSTFELD, M. **Economia Internacional: Teoria e Política**. 6 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2005.

LAZZARINI, S.G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA, E. M. M. Q (org.). **Estudos de Caso em Agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 21.

MALHOTRA, N. K. **Marketing research: an applied orientation**. New Jersey: Prentice-Hall, 1993.

PALERMO-NETO, J. Barreiras sanitárias no mercado internacional de carne. Simpósio Sobre Manejo e Nutrição de Aves e Suínos. **Anais**, CBNA, pp. 203-219, 2004,.

PITELLI, M.M. **Sistema agroindustrial brasileiro da carne bovina**: análise do impacto das mudanças institucionais europeias sobre a estrutura de governança. Dissertação de Mestrado. Piracicaba: Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 30ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **A Vantagem Competitiva das Nações**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. **Estratégia Competitiva**. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SABADIN, C. **O comércio internacional da carne bovina brasileira e a indústria frigorífica exportadora**. Dissertação de Mestrado em Agronegócios. Campo Grande: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2006.

SENGE, P. **The fifth discipline**. Boston: Harvard Business School Press, 1990.

TWEED, S. C. **Foco estratégico: a vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Gente, 1998.

VETUCHE, Ingrid Janini; GAMEIRO, A. H. Características internas que favorecem o desenvolvimento do mercado brasileiro de carne bovina. In: GAMEIRO, Augusto Hauber (Org.). **Competitividade do agronegócio brasileiro**: textos selecionados. Santa Cruz do Rio Pardo: Viena, 2006, v. 1, pp. 140-52.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Submissão: 17/01/12

Aceitação: 22/05/12

COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE BRAZILIAN BEEF PROCESSING PLANTS IN THEIR INTERNATIONALIZATION PROCESS**ABSTRACT**

The following study has the primary objective of identifying the major competitive advantages owned by Brazilian beef processing plants in their internationalization process. In order to reach it, it was carried out an exploratory research, based on the survey of official data and publications concerning world's beef cattle production, followed by a literature review and finally, by a single case study. This case study was conducted through an interview with former employee of Redenção Frigorífico do Pará Ltda. The obtained results allowed the identification of the major competitive advantages of the studied company in its internationalization process, such as the raw material quality and availability, production scale, Brazilian cattle's extensive production system, and control and prevention of main cattle diseases. It was concluded that Brazilian beef production plants really have competitive advantages within the internationalization process context, some of them practically observed in the studied company, and others that can be effectively corroborated by future studies.

Key words: Internationalization; Competitive Advantages; Brazilian Beef Processing Plants