



UFSM

**O SISTEMA DE PRODUÇÃO DE CARNE SUÍNA
AVIPAL E AS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA
VOLTADAS PARA A EXPORTAÇÃO**

Mônica Da Pieve Antunes

Santa Maria, RS, Brasil
2005

**O SISTEMA DE PRODUÇÃO DE CARNE SUÍNA AVIPAL E
AS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA VOLTADAS PARA A
EXPORTAÇÃO**

por

Mônica Da Pieve Antunes

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Estratégia e Competitividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de

Mestre em Administração

PPGA

Santa Maria, RS, Brasil

2005

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação de
Mestrado

**O SISTEMA DE PRODUÇÃO DE CARNE SUÍNA AVIPAL E AS
ESTRATÉGIAS DA EMPRESA VOLTADAS PARA A EXPORTAÇÃO**

elaborado por

Mônica Da Pieve Antunes

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Prof. Dr. Pascoal José Marion Filho
(Presidente/Orientador)**

Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann

Prof. Dr. Adayr da Silva Ilha

Santa Maria, julho de 2005.

DEDICATORIA

Aos meus pais, pelo incentivo na busca pelo conhecimento.

Ao meu esposo Wilian, pelo companheirismo e dedicação.

À minha irmã Vivian, pela força e apoio incondicionais, no transcorrer do curso.

Ao meu orientador, pelas palavras sábias.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus por conceder-me a vida. Aos meus familiares, em especial aos meus pais, pelo incentivo na busca do desconhecido. Ao meu esposo, por impulsionar meus sonhos, sem cobrar nada em troca.

Aos Doutores da Universidade Federal de Santa Maria, com os quais tive a honra de conviver, professores ideais que construíram pontes em vez de muros para que fosse possível alcançar esse objetivo.

Agradeço aos colegas da Faculdade de Lucas do Rio Verde – MT, pelo apoio e pelo incentivo a mais este passo profissional.

Enfim, agradeço a todos aqueles que, mesmo distante, me acompanham e ajudam a construir o sucesso.

A todos, agradeço pelo apoio e compreensão nas horas difíceis.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

O SISTEMA DE PRODUÇÃO DE CARNE SUÍNA AVIPAL E AS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA VOLTADAS PARA A EXPORTAÇÃO

AUTORA: MÔNICA DA PIEVE ANTUNES

ORIENTADOR: PASCOAL JOSÉ MARION FILHO

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 11 de julho de 2005.

Este trabalho analisou o sistema de produção de carne suína da empresa Avipal, bem como identificou as principais barreiras comerciais não-tarifárias e avaliou as estratégias da Avipal voltadas para o principal mercado externo, o russo. As abordagens sobre sistemas de produção, administração estratégica, comércio internacional e barreiras comerciais orientaram a análise. A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho foi a descritiva, abordando o estudo de caso da Empresa Avipal. Concluiu-se que a Empresa adota o sistema de produção integrado, entre produtores de suínos e agroindústria, o que lhe confere maior controle sobre o produto e dá vantagem competitiva no mercado internacional. As estratégias utilizadas pela Empresa estão vinculadas à produção integrada, a diversificação de mercados e a inovação tecnológica. Em um sentido mais amplo, constatou-se que as estratégias estão fortemente atreladas às exigências de seu principal comprador, a Rússia, a qual estabelece cotas de importação e impõe um rigoroso controle fitossanitário. A diversificação de mercados foi utilizada pela Empresa devido as incertezas que envolvem o estabelecimento de cotas e o controle fitossanitário. A inovação tecnológica ocorreu através das mudanças na organização da produção e no processo.

Palavras-chave: Sistema de produção – Barreiras não-tarifárias – Estratégias para exportação

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Program of Pós-Graduação in Administration
Federal University of Santa Maria

THE SYSTEM OF PRODUCTION OF MEAT SUÍNA AVIPAL AND THE STRATEGIES OF THE COMPANY DIRECTED TOWARD THE EXPORTATION

AUTHOR: MÔNICA DA PIEVE ANTUNES

ORIENTING: PASCOAL JOSE MARION FILHO

Dates and Place of the Defense: Saint Maria, 11 of July of 2005.

This work analyzed the system of production of swine meat of the Avipal company, as well as identified the main no tariff trade barriers and evaluated the strategies of the Avipal directed toward the main external market, the Russian. The boardings on production systems, strategy administration, international trade and trade barriers had guided the analysis. The methodology used for the development of the work was the descriptive, approaching the study of case of the Avipal Company. One concluded that the Company adopts the integrated system of production, between producers of swines and agroindústria, what greater confers it has controlled on the product and gives competitive advantage in the international market. The strategies used for the Company are tied with the integrated production, the diversification of markets and the technological innovation. In a ampler direction, it was evidenced that the strategies strong are tied to the requirements of its main purchaser, the Russia, which establishes quotas of importation and imposes a rigorous fitossanitário control. The diversification of markets was used by the Company due the uncertainties that involve the establishment of quotas and the fitossanitário control. The technological innovation occurred through the changes in the organization of the production and the process.

Key-words: System of production – Not tarifarias barriers – Strategies for exportation

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	09
LISTA DE TABELAS	10
LISTA DE QUADROS	11
LISTA DE GRÁFICOS	12
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de pesquisa	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Estrutura da Dissertação	15
2 O MERCADO MUNDIAL DE CARNE SUÍNA	17
2.1 Produção, importação e exportação mundial de carne suína	17
2.2 A produção brasileira de carne	19
2.3 O destino das exportações brasileiras de carne suína	22
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
3.1 Sistema de produção	24
3.2 Administração estratégica	28
3.2.1 Conceito da estratégia	30
3.2.2 Formulação de estratégia	32
3.2.3 Modelos de estratégia	36
3.3 Teorias do comércio internacional	40
3.3.1 A Teoria das vantagens absolutas.....	40
3.3.2 A Teoria das vantagens comparativas	42
3.3.3 A dotação relativa dos fatores de produção	43
3.4 Generalidades do comércio exterior	44
3.5 As barreiras comerciais não-tarifárias	47
3.5.1 O protecionismo	47
3.5.2 As barreiras não-tarifárias.....	49
4 METODOLOGIA	52
4.1 Método de estudo	52
4.2 Modelo conceitual	53
4.3 Coleta e análise dos dados	54
4.4 Limitações do trabalho	55
5 O PERFIL DA ORGANIZAÇÃO E O SISTEMA DE PRODUÇÃO DE CARNE SUÍNA AVIPAL	56
5.1 O Perfil da organização	56
5.2 O sistema de produção de carne suína da Avipal	57
5.2.1 A Pesquisa na produção de suínos.....	58
5.2.2 Os insumos utilizados na criação de suínos.....	59
5.2.3 A produção de suínos.....	60
5.2.4 As unidades frigoríficas de carne suína Avipal.....	61
5.3 O mercado externo	62
5.3.1 Os concorrentes da Avipal no mercado interno.....	63
5.3.2 Barreiras comerciais não-tarifárias.....	63
5.4 As estratégias da Avipal adotadas para a exportação de carne suína	65

6 CONCLUSÕES.....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
ANEXOS.....	73

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Sistema de agribusiness.....	27
FIGURA 02 – A roda da estratégia competitiva.....	34
FIGURA 03 – Contexto onde a estratégia competitiva é formulada	35
FIGURA 04 – Modelo conceitual da pesquisa	53
FIGURA 05 – Sistema de produção de suínos Avipal.....	57

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Produção mundial de carne suína (em mil ton.).....	17
TABELA 02 – Exportação mundial de carne suína (em mil ton.).....	18
TABELA 03 – Importação mundial de carne suína (em mil ton.).....	19
TABELA 04 – Produção brasileira de carne suína – 1993 a 2003.....	20
TABELA 05 – Exportações brasileiras de carne suína – 1993 a 2003	21
TABELA 06 – Exportações brasileiras por destino (em mil ton.)	22

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Possibilidades de produção por homem/ano.....	41
QUADRO 02 – Teoria da vantagem comparativa.....	42
QUADRO 03 – Vantagens e limitações das exportações.....	47
QUADRO 04 – Grupos e tipos de cortes produzidos pela Avipal para exportação	61

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – Principais destinos das exportações de carne suína Avipal	62
---	-----------

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização do comércio possibilitou a inserção de um maior número de empresas em um ambiente de recursos e negócios globalizados e extremamente competitivos. Diante desse contexto, novas oportunidades de mercado foram criadas, provocando maior concorrência entre as empresas. A partir de então, as mesmas buscam constantemente a sua manutenção e sobrevivência, através do estabelecimento de estratégias, a fim de atender metas e melhorar o seu desempenho.

Nesse sentido, as empresas exportadoras brasileiras deram início a uma série de mudanças para que pudessem ter condições de negociar seus produtos no mercado externo. A prática de algumas ações, portanto, tornou-se essencial para que a estratégia se tornasse decisiva no sentido de expor os passos que devem ser seguidos para o alcance de determinados objetivos e de transpor obstáculos ao percorrer novos rumos.

Os negócios internacionais exigem a consideração de algumas implicações para garantir seu desenvolvimento. As barreiras não-tarifárias certamente se enquadram nesse contexto, visto que geram insegurança às empresas exportadoras, devido às restrições feitas pelos importadores. As estratégias formuladas para o mercado externo, para obterem eficácia, entre outros aspectos, devem identificar as barreiras comerciais não-tarifárias para determinados produtos e países, pois com isso poderão superar o impacto dessas barreiras e formular estratégias adequadas ao ambiente.

Considerando este contexto, estuda-se uma empresa agroindustrial suinícola, com o intuito de analisar o seu sistema de produção e as estratégias utilizadas para exportação da carne suína. Verifica-se também as barreiras comerciais não-tarifárias existentes no mercado externo e a influência das mesmas na formulação das estratégias utilizadas pela empresa.

A relevância teórica deste estudo, por sua vez, está na identificação da situação estratégica atual da referida empresa diante do mercado externo, considerando os recursos utilizados, além do entendimento das estratégias adotadas pela mesma para manter sua competitividade.

1.1 Problema de pesquisa

A competitividade entre as empresas ocorre de forma acelerada, obrigando-as a inúmeras inovações em tecnologia, produtos e recursos humanos, com o objetivo de mantê-las ativas no mercado. Neste contexto, as empresas sentem a necessidade de buscar alternativas estratégicas a fim de manterem-se competitivas e ampliar as possibilidades de rendimentos.

As exportações brasileiras têm demonstrado o aumento da competitividade e o desenvolvimento alcançado pelas empresas. Essa prática comercial se estende a diversos setores, porém o que mais se destaca é o setor dos agronegócios que representa 40% das exportações brasileiras (Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior, 2003).

Dentro do agronegócio, a suinocultura é uma das atividades responsáveis pelo aumento das exportações, sendo que o Estado do Rio Grande do Sul é considerado o segundo Estado que mais exporta carne suína no Brasil. Esse crescimento ocorre, principalmente, devido às adequações dos produtos exportados aos padrões internacionais, incluindo a sanidade do animal abatido, os processos de produção tecnologicamente melhorados e as adaptações nas instalações das plantas frigoríficas exportadoras.

Na busca constante pela manutenção dos negócios externos, as empresas procuram atender as exigências dos importadores, mas esbarram nas barreiras comerciais que são impostas pelos governos e pelos próprios importadores do produto. Por isso, as empresas exportadoras buscam nas estratégias uma alternativa para transpor ou minimizar os impactos representados pelas barreiras comerciais impostas na exportação de carne suína, especialmente as de caráter não-tarifário, as quais não se caracterizam pelo estabelecimento de taxas e sim através de exigências qualitativas.

A agroindústria suinícola Avipal, escolhida para o desenvolvimento deste estudo, possui um sólido histórico de exportações e a sua permanência no mercado externo demonstra que as ações praticadas foram bem sucedidas.

A empresa Avipal foi fundada em 1959, na cidade de Porto Alegre e atualmente é uma das principais produtoras de alimentos do Brasil, atuando nos

segmentos de proteína animal (aves, suínos e lácteos) e vegetal (grãos). Em 2003 a empresa consolidou-se como a 5ª maior empresa do setor alimentício no Brasil.

Portanto, por ser uma empresa com ampla experiência no mercado internacional, torna-se importante objeto de estudo quando se pretende identificar as estratégias utilizadas pela mesma para exportar carne suína, especialmente quando considera-se a influência das barreiras comerciais não-tarifárias existentes para um mercado específico.

Dessa forma, o problema de pesquisa prende-se à seguinte questão: qual é o sistema de produção adotado pela empresa Avipal para atuar no mercado internacional, as estratégias utilizadas e as barreiras não-tarifárias existentes?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o sistema de produção de carne suína, dimensionar as principais barreiras comerciais não-tarifárias e identificar as estratégias da Avipal voltadas para o mercado externo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o sistema de produção de carne suína Avipal.
- Identificar o principal mercado importador de carne suína da Avipal e as barreiras comerciais não-tarifárias impostas pelos compradores.
- Avaliar as estratégias adotadas pela empresa para atuar no mercado externo.

1.3 Estrutura da Dissertação

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos, sendo a presente introdução o primeiro deles. No segundo capítulo caracteriza-se o mercado mundial de carne suína, os principais países produtores, importadores e exportadores do

produto. O terceiro capítulo traz a fundamentação teórica com as teorias de sistema de produção, de administração estratégica, comércio internacional e de barreiras comerciais não-tarifárias incidentes sobre exportações. A metodologia utilizada no estudo compõe o quarto capítulo. O quinto capítulo é destinado à análise do sistema de produção de carne suína Avipal, as estratégias da empresa direcionadas ao mercado externo e a identificação das barreiras comerciais não-tarifárias do principal importador. E, por fim, o sexto capítulo apresenta as conclusões desta pesquisa.

2 O MERCADO MUNDIAL DE CARNE SUÍNA

A fim de explicar a situação do mercado mundial suinícola, apresentam-se os maiores produtores, consumidores, importadores e exportadores mundiais de carne suína. Destacam-se também, a produção nacional e os principais destinos das exportações de carne suína brasileira.

2.1 Produção, importação e exportação mundial de carne suína

A produção mundial de carne suína, assim como a produção brasileira, vem crescendo no decorrer dos anos, fruto do aumento na demanda mundial pelo produto. A posição do Brasil como quarto maior produtor (ver Tabela 1), pode ser entendida observando-se os países anteriores a ele na classificação, os quais são caracterizados como países desenvolvidos, exceto a China que caracteriza-se como um país emergente e populoso.

Tabela 01 – Produção mundial de carne suína (em mil toneladas)

<i>País</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004*</i>
China	40.314	41.845	43.266	45.186	47.170
União Européia	20.717	20.427	20.938	21.243	21.001
Estados Unidos	8.596	8.691	8.929	9.056	9.332
Brasil	2.556	2.730	2.872	2.698	2.679
Canadá	1.640	1.731	1.854	1.882	1.900
Rússia	1.500	1.560	1.630	1.710	1.740
Japão	1.269	1.245	1.236	1.259	1.270
Filipinas	1.008	1.064	1.095	1.145	1.175
Outros países	4.765	4.785	4.938	4.918	4.685
Total	82.365	84.078	86.758	89.097	90.952

Fonte: USDA/ABIEPCS, Relatório Anual Abiepcs, 2004.

* Previsão

A partir da Tabela 01, percebe-se que no período analisado (2000 – 2003), em média, a China produz cerca de 49,84% da produção mundial de carne suína, seguida pela União Européia com cerca de 24,34%. Na União Européia os principais produtores, em ordem de importância, são: Alemanha, Espanha e França, com aproximadamente 46% da produção de carne suína do bloco. Os Estados Unidos

produziram 10,30% e o Brasil 3,17% da produção mundial desse mesmo produto no referido período.

O acréscimo na produção mundial é reflexo da aceitação que a carne suína vem conquistando no mercado internacional. Comparando-se a produção mundial de 2000 com a de 2003, verifica-se um acréscimo de 8,17% em relação ao primeiro. A China, que lidera a produção mundial, se destaca igualmente como maior consumidora de carne suína, com 50,18% do total (Abipecs, 2003).

A Tabela 02 traz a exportação mundial de carne suína (em toneladas) no período 2000 – 2003, a previsão para 2004 e os seus principais exportadores.

Tabela 02 – Exportação mundial de carne suína (em mil toneladas)

<i>País</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004*</i>
União Européia	1.522	1.135	1.158	1.325	1.250
Canadá	660	728	864	975	960
Estados Unidos	584	708	731	779	938
Brasil	127	265	476	496	508
China	73	139	216	282	330
Austrália	49	67	78	74	60
México	59	61	61	48	50
Coréia do Sul	31	42	16	17	11
Outros Países	14	6	4	13	13
Total	3.119	3.151	3.604	4.009	4.120

Fonte: USDA/ABIPECS, Relatório Anual Abipecs, 2004.

* Previsão

A União Européia exporta, no período 2000 – 2003, em média, 37,02% do total exportado mundialmente e o Canadá 23,24%. Os Estados Unidos ocupa a terceira posição entre os maiores exportadores, com uma média de 20,18%, e o Brasil está na quarta posição, com uma parcela média de 9,82% das exportações mundiais. Comparando-se as exportações totais de 2000 com a de 2003, nota-se que o crescimento das exportações mundiais fica próximo de 28,53%.

Os resultados das Tabelas 01 e 02 mostram, portanto, que vem ocorrendo um aumento na produção e no comércio internacional de carne suína, e que o Brasil já se destaca como vendedor do produto no mercado mundial.

Dentre os maiores importadores mundiais de carne suína, destacam-se, pelo volume importado, no período 2000 – 2003, o Japão, a Rússia e os Estados Unidos (ver Tabela 03).

Tabela 03 – Importação mundial de carne suína (em mil toneladas)

<i>País</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004*</i>
Japão	995	1.068	1.162	1.133	1.225
Rússia	520	560	800	620	500
Estados Unidos	439	431	485	538	506
México	276	294	325	371	415
Hong Kong	247	260	275	302	317
Coréia do Sul	174	123	155	153	200
Canadá	68	91	91	91	110
Outros países	350	303	418	479	427
Total	3.069	3.130	3.711	3.687	3.700

Fonte: USDA/ABIPECS, Relatório Anual Abipecs, 2004.

* Previsão

Percebe-se na Tabela 03 que o Japão é o maior importador de carne suína do mundo, com 32,05% das importações mundiais, em média. A Rússia é o segundo maior importador mundial do produto, com 18,39% da importação média do período 2000 - 2003. Com base nos dados, constata-se também que a Rússia apresenta a maior variação nas importações, e esta se deve às cotas de importação que o país periodicamente instaura. Os Estados Unidos e o México, terceiro e quarto maiores importadores, com 13,92% e 9,31%, respectivamente, estão comprando para aumentar os seus estoques de carne suína.

Comparando-se os volumes importados de carne suína de 2000 com o de 2003, constata-se que o crescimento nas importações foi de 20,14% (aumento de, aproximadamente, 6,31% ao ano).

2.2 A produção brasileira de carne suína

A produção nacional de carne suína tem apresentado nestes últimos anos crescimento de 114,13%, comparando os anos de 1993 e 2003 (ver Tabela 04), impulsionado pela tecnologia e pelas novas exigências do mercado, principalmente em relação à qualidade.

Talamini (2001) afirma que o setor também busca maior competitividade através de economias de escala em relação aos concorrentes. De acordo com o Sindicato das Indústrias de Produtos Suínos (2002), em relação à América do Sul, o Brasil apresenta um dos menores custos de produção de suínos, sendo favorecido

pela alta produtividade em relação aos concorrentes geograficamente mais próximos.

Tabela 04 – Produção Brasileira de Carne Suína – 1993 a 2003

<i>Ano</i>	<i>Abate (milhões de cabeças)</i>	<i>Produção (mil toneladas)</i>
1993	19,8	1.260
1994	19,2	1.330
1995	20,1	1.470
1996	20,7	1.560
1997	20,4	1.540
1998	22,4	1.699
1999	23,5	1.834
2000	32,3	2.556
2001	34,9	2.730
2002	37,7	2.872
2003	34,5	2.698

Fonte: Relatório Anual Abipecs, 2004.

A produção nacional de carne suína também cresceu devido ao aumento no consumo nos mercados interno e externo. Já para o aumento das exportações também contribuiu os investimentos em torno da agregação de valor aos produtos primários, beneficiando toda a cadeia de produção. Nesse sentido, a Associação de Criadores de Suínos (ABCS, 2004) afirma que a tendência é a produção em regiões onde existe maior disponibilidade de insumos para a produção de ração, especialmente o milho.

A produção nacional de carne suína concentra-se na região sul, a qual possui 57% do total da produção brasileira (Abipecs, 2003). Essa posição deve-se, principalmente, ao território propício para o desenvolvimento deste tipo de cultura e a predominância do sistema de integração entre as agroindústrias e os produtores de suínos. Ou seja, as agroindústrias suinícolas fazem parte do sistema de produção de suínos, onde todas as etapas de produção e transformação influenciam o sistema para uma maior integração para trás (com fornecedores), ou para frente (em direção aos consumidores), evidenciando uma relação direta entre a compra da matéria-prima e o mercado consumidor de carne suína.

Para Pinazza e Alimandro (1999), o estado do Rio Grande do Sul possui uma concentração maior de agroindústrias suinícolas do que nos outros estados do

Brasil, devido às condições climáticas e econômicas favoráveis ao desenvolvimento deste setor.

Segundo a Associação de Criadores de Suínos do Rio Grande do Sul (1999), a partir de 1989 ocorreu uma mudança estrutural na produção suína do Estado em decorrência da melhoria genética, da adoção de novas tecnologias e da produção integrada, que realizadas conjuntamente, propiciam redução nos custos de produção e, conseqüentemente, estimulam o setor. De acordo com a mesma Associação, esses melhoramentos proporcionam maiores retornos para as empresas em termos de sanidade, qualidade e produtividade da carne produzida.

Diante dessas melhorias, as exportações e a produção brasileira de carne suína aumentaram, e os novos negócios impulsionaram de forma positiva os investimentos neste tipo de cultura. De acordo com a Associação Brasileira de Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína (2003), as exportações evoluíram nos últimos dez anos, conforme expõe a Tabela 05.

Tabela 05 – Exportações brasileiras de carne suína – 1993 a 2003

<i>Ano</i>	<i>Toneladas</i>	<i>US\$ mil</i>
1993	34.771	61.976
1994	32.317	57.787
1995	36.457	91.653
1996	64.364	130.091
1997	63.827	148.047
1998	81.565	153.802
1999	87.287	122.748
2000	127.883	171.851
2001	265.165	358.966
2002	475.863	481.435
2003	491.487	550.837

Fonte: Relatório Anual Abipecs, 2004.

Analisando-se as toneladas exportadas de carne suína, percebe-se que houve um acréscimo de 1.313,50% nas exportações (comparativo de 2003 em relação à 1993). Esse percentual indica a expansão dos negócios do setor, o qual possui significativa relevância acerca do agronegócio brasileiro. No entanto, verifica-se que apesar do crescente volume em toneladas exportadas, os índices em valores não acompanharam a mesma expansão. Esse aspecto pode ser percebido comparando-se os valores de 1998 e 1999, onde, apesar do volume exportado ter aumentado em 7,02%, houve uma redução de 20,19% na receita obtida. Isso se

deve à desvalorização do real frente ao dólar, que prejudicou as receitas dos exportadores brasileiros em dólares.

Em 2003, as exportações em toneladas cresceram 3,28% nas toneladas, em relação a 2002, sendo ainda relevante diante do contexto geral das exportações, já que no mesmo ano o estado do Rio Grande do Sul situou-se como segundo maior exportador de carne suína, respondendo por 24% das exportações brasileiras deste produto (Abipecs, 2004).

2.3 O destino das exportações brasileiras de carne suína

As exportações brasileiras de carne suína vêm crescendo para vários países, especialmente no período compreendido entre 2000 e 2003, devido, principalmente, à maior abertura econômica de alguns países aos negócios internacionais. A Rússia destaca-se nesse contexto, já que antes do ano 2000 não importava nenhuma tonelada de carne suína do Brasil (Abipecs, 2003) e atualmente possui extrema representatividade para as exportações brasileiras do produto, como mostra a Tabela 06.

Tabela 06 – Exportação brasileira de carne suína por destino (volume em toneladas)

<i>País</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004*</i>
Rússia	23.274	151.856	377.099	313.940	288.129
Argentina	36.597	38.665	13.424	37.736	28.222
Hong Kong	49.506	47.436	49.876	57.697	57.876
Uruguai	5.627	8.614	6.606	9.379	9.640
Outros	12.879	18.594	28.858	72.735	123.837
Total	127.883	265.165	475.863	491.487	507.704

Fonte: USDA/ABIPECS, Relatório Anual Abipecs, 2004.

* Previsão

A Rússia, maior importador de carne suína brasileira, iniciou as importações no ano 2000. Apesar de ser um mercado recente, é o maior importador do produto brasileiro no período 2000 – 2003, com uma média anual de 63,67% do total exportado pelo país.

O recuo das exportações brasileiras para a Rússia deve-se ao estabelecimento periódico de cotas de importação, onde o Brasil disputa com outros

países o volume permitido a ser importado por aquele país. Em 2003, a cota foi de 620 mil toneladas de carne suína importada e o Brasil foi responsável por mais da metade deste volume (313.940 toneladas). A prática protecionista da Rússia impede o crescimento maior das importações para o país, já que deve-se respeitar o limite estipulado pelos seus governantes. De acordo com Ferraz (1997), no mercado internacional as políticas protecionistas e de incentivo às exportações praticadas pelos países mais importantes na produção e consumo de carnes introduzem distorções que desfavorecem as empresas brasileiras.

Apesar dessa limitação, o Brasil exportou para outros mercados no mesmo período (2000 -2003), como: Hong Kong (média de 15,03%), Argentina (média de 9,29%) e Uruguai (média de 2,22%). Além desses países, pode-se perceber que os mercados definidos como “outros” na Tabela 06, ganharam destaque e no ano de 2003 atingiram 14,80% com relação ao total exportado. Ainda, se a previsão para 2004 se confirmar esse percentual chegará a 24,37%, o que mostra a crescente pulverização das exportações brasileiras de carne suína.

De acordo com o Relatório Anual da Abipecs (2004), os países que compõem “outros” na Tabela 06 são: Albânia, Cingapura, África do Sul, Bulgária, Ucrânia, Lituânia, entre outros.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, abordam-se as diversas teorias utilizadas na análise desta pesquisa. São elas: sistema de produção, administração estratégica (definições e tipos), teorias do comércio internacional e as barreiras comerciais não-tarifárias incidentes sobre as exportações.

3.1 Sistema de Produção

Com o intuito de descrever o sistema de produção de carne suína Avipal, se faz necessário abordar alguns conceitos relacionados ao tema a fim de gerar uma melhor compreensão do assunto. Para o entendimento do sistema, torna-se necessário, portanto, uma abordagem em torno do setor agroindustrial como um todo, dentro da economia brasileira e gaúcha.

O setor agroindustrial, assim como os demais setores da indústria brasileira, vêm passando por um processo de profundas modificações devido à globalização, às regras da OMC (*Organização Mundial do Comércio*) e ao surgimento de inovações tecnológicas, processos de qualificação e a ampliação do acesso a mercados antes limitados à economia brasileira.

De acordo com Alves (2001), o setor agroindustrial brasileiro passou por um processo de subordinação ao mercado, o qual obrigou a mudanças em suas estratégias de produção e distribuição, a fim de melhorar sua capacidade competitiva. Esse processo, segundo a mesma autora, está subordinado a fatores como a preocupação com a qualidade, ampliação da linha de produtos com maior valor agregado, globalização do mercado, novos hábitos alimentares, entre outros aspectos que geram influência na execução dos negócios de uma empresa.

Pinazza e Alimandro (1999) afirmam que o setor agroindustrial, após um período de pouco apoio econômico e social, apresenta-se atualmente com bons índices de crescimento em relação à economia. Além disso, posiciona-se de forma direcionada ao mercado. Este contexto continua presente, pois é responsável por mudanças significativas na economia brasileira, uma vez que no decorrer dos anos a

produção vem aumentando, assim como as exportações do setor, nas quais geram renda e emprego.

O processo de comercialização é um dos fatores-chave para a competitividade dos produtos de agroindústrias e seus estágios, que se estendem desde a produção até a distribuição ao consumidor, e devem ser acompanhados a fim de aumentar a eficiência nos negócios. Para Batalha (1997), os produtos agroindustriais são considerados básicos e apresentam baixo valor unitário com preços pouco variáveis em relação à demanda. De uma forma geral, a tendência de preços é influenciada pelo comportamento sazonal da oferta agrícola e de outros produtos que dependem dessa oferta.

O setor agroindustrial deve manter a preocupação de desenvolver suas atividades de forma a elevar os níveis de produtividade, reduzindo custos e desenvolvendo produtos com padrões internacionais, a fim de inserir-se em potenciais mercados externos, possibilitando a manutenção de sua competitividade interna e externa.

Sobre isso, Zylberstajn (1999) afirma que o setor apresenta certas barreiras, tais como: grande número de tributos a pagar em nível mundial, concentrado principalmente em alimentos industrializados, os altos custos com fretes marítimos (U\$ 32 por tonelada), se comparados com os fretes de produtores americanos (U\$ 15 por tonelada), entre outros. Diante disso, as exportações brasileiras tornam-se mais onerosas se comparadas com as dos países desenvolvidos. Além desses problemas, o setor sofre com altas taxas de juros e pouco crédito para a produção agrícola, tornando novos investimentos inviáveis para as organizações agroindustriais.

O sistema logístico merece especial atenção, já que é o responsável pela movimentação e manutenção dos produtos das agroindústrias. De acordo com Drucker (apud Batalha, 1997), a logística é a última fronteira gerencial que resta ser explorada para diminuir tempos e custos, melhorar a qualidade de serviços e incorporar valores que diferenciam os produtos de concorrentes. A logística possibilita vantagens que servem como ferramenta na elaboração de estratégias, nas quais as organizações poderão buscar o desenvolvimento e a superação de dificuldades econômicas e políticas presentes no ambiente das agroindústrias.

O setor agroindustrial brasileiro está inserido em um processo produtivo constituído por diferentes cadeias em diversos segmentos da agricultura, no qual

destaca-se, entre outros, a cadeia suinícola. Essa conjunção de cadeias constitui, por sua vez, um complexo abrangente que deve ser analisado de forma sistêmica, já que as partes componentes interagem entre si, formando um só sistema.

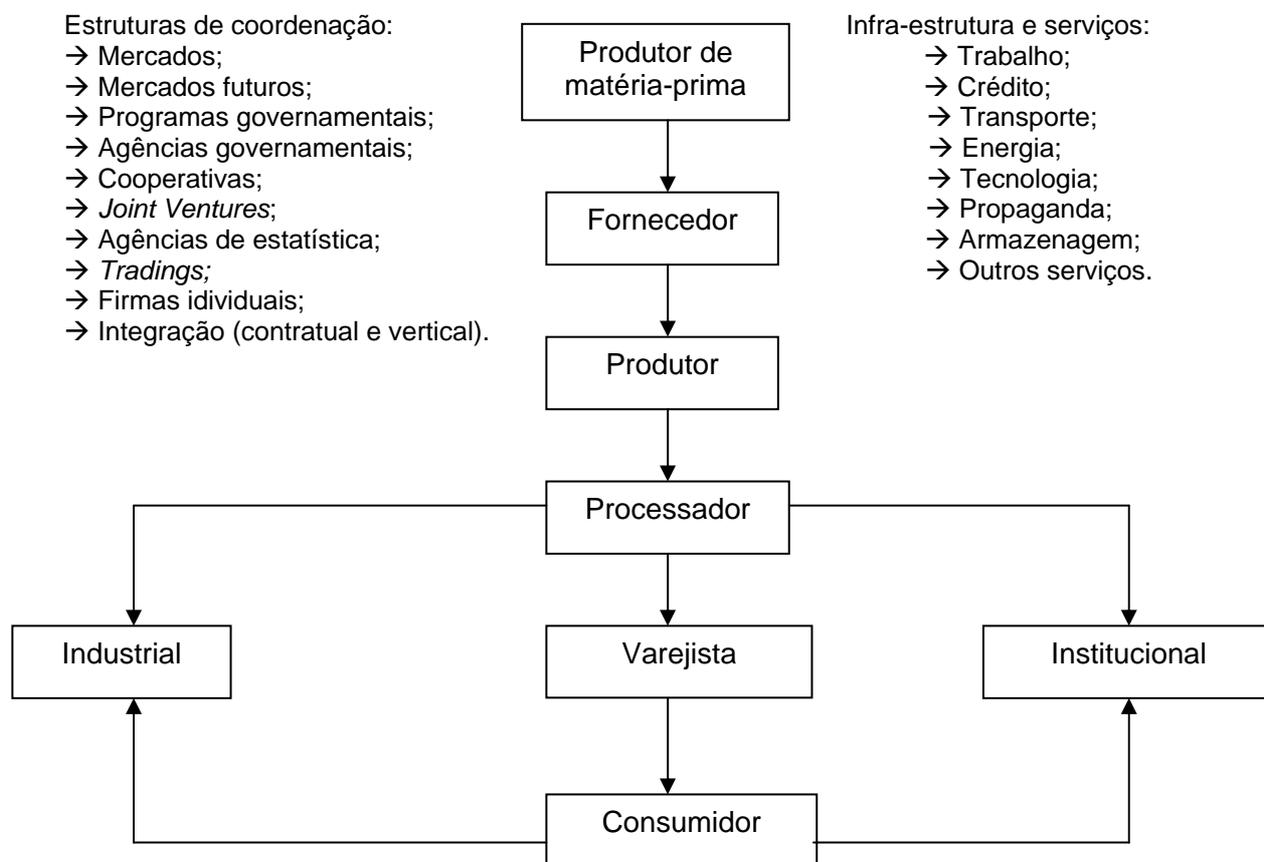
A partir disso, as agroindústrias de carne suína situam-se como indústrias de transformação e fazem parte de uma cadeia, onde estabelecem relação direta entre o fornecimento de matéria-prima, o segmento de produção de suínos e o mercado consumidor. Portanto, o enfoque de cadeia ocorre para avaliar as relações existentes entre as diferentes seqüências de atividades que transformam um produto primário em um produto pronto para o consumo final.

Segundo Zylberztajn (2000), as cadeias de produção são os itinerários do aparelho agroalimentar no que concerne à ligação entre os agentes das operações, a formação e a transferência do produto até o seu estado final de utilização. De acordo com este autor, o enfoque de cadeia considera três subsistemas, o de produção, de transferência e de consumo. O primeiro trata do estudo dos insumos utilizados e da produção agropastoril; o segundo focaliza a transformação industrial; e o terceiro analisa as forças de mercado, ou seja, os compradores do produto.

De acordo com Zylbersztajn (1993), cada ação desempenhada na cadeia é executada por um agente especializado que irá relacionar-se diretamente com um ou mais agentes ligados à cadeia, tendo como objetivo final a produção de um bem ou serviço para o consumidor, que finaliza a cadeia, sendo considerada também como análise de um *Agribusiness*.

O modelo apresentado por Zylbersztajn (2000), sistema agroalimentar, aborda um conjunto de relações contratuais entre empresas e agentes especializados, onde o objetivo é disputar o consumidor de determinado produto. Além disso, o modelo explana as diferentes forças caracterizadas como complexas e que atuam de forma evolutiva, parcialmente espontâneas onde inexistente uma coordenação central que possa atuar sobre todos os agentes.

Figura 1 - Sistema de Agribusiness¹



Fonte: Zylbersztajn, 2000.

Com a abordagem do sistema de *Agribusiness* é possível perceber a dimensão do agronegócio na economia como um todo. Nele, evidencia-se o número de agentes intermediários nos quais os produtos são repassados até a chegada ao consumidor final. O vínculo entre eles torna-se essencial para o desenvolvimento de uma visão sistêmica da produção de determinado setor e sua conseqüente eficiência.

As integrações agroindustriais podem ser exemplos de uma ligação essencial ao desenvolvimento de um setor agrícola, já que são constituídas por produtores e coordenadas por uma empresa, a qual fornece subsídios para a criação do animal ou de plantações. Na suinocultura, Araújo (2003, p. 114) destaca que pode haver diferentes tipos de produtores:

¹ O modelo do Sistema de Agribusiness será utilizado somente como referência na elaboração do Sistema de Produção de carne suína Avipal, enfocando-se no produtor, processador e mercado consumidor externo.

Somente criadores: possuem matrizes e reprodutores e vendem todos os leitões desmamados para a terminação; Terminadores: compram os leitões desmamados e fazem a terminação, até os suínos prontos para o abate; Produtores de ciclo completo: fazem cria e terminação em um só lugar; Produtores mistos: fazem crias e podem vender ou comprar leitões para terminação ou terminar parte das crias.

Porém, a forma como se integraliza depende do caso, pois em cada tipo de integração existem especificidades, onde os interesses dos produtores e da empresa integradora são acordados por meio de contratos. Araújo (2003) destaca as vantagens para os produtores integrados, como a segurança na venda e preços previamente acordados entre os produtores e as empresas integradoras, e a garantia de matéria-prima no momento certo. Essa prática denota maior segurança tanto aos produtores quanto às empresas compradoras de matéria-prima.

3.2 Administração estratégica

Este novo ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas caracteriza-se pela intensificação da concorrência, devido à abertura econômica, que trouxe inúmeras transformações às organizações, tornando necessário administrar as estratégias eficazmente a fim de que seus objetivos possam ser alcançados.

Porém, a administração estratégica não é um termo recente, visto que, segundo Certo (1993), na década de 50, as principais universidades americanas recomendavam um curso de capacitação na área de política de negócios, o qual enfocava a identificação, análise e solução dos problemas do mundo real.

A partir disso, iniciou-se uma série de abordagens sobre o assunto e em pouco tempo, acumulou-se conhecimento sobre o tema, principalmente devido ao crescente nível de exigência das empresas, as quais necessitavam de mais embasamento para orientar suas ações.

No entanto, as ações estratégicas mudam conforme o ambiente, que se transforma a todo instante, devido aos recursos disponíveis e a velocidade de informação e tecnologia.

Apesar das constantes transformações, as empresas procuram estabelecer maior competitividade no ambiente a fim de buscar o desenvolvimento organizacional através da absorção e adequação às mudanças. De acordo com Ferraz *et al.* (1997), as empresas estão inseridas em um ambiente dominado por modernas técnicas produtivas, que as habilitam a competir com sucesso, favorecendo a causa justa da competitividade.

Nesse sentido, as empresas procuram identificar seus potenciais para que possam competir no mercado globalizado, a fim de estabelecer suas metas e conseqüentemente suas estratégias de ação.

Para Certo (1993), a administração estratégica é um processo contínuo e interativo que visa manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. A administração estratégica amplia os horizontes através da análise do ambiente e da integração deste com a organização.

Segundo este mesmo autor, a administração estratégica proporciona à empresa vantagem financeira e aumento de lucratividade, os quais decorrem do comprometimento da empresa em alcançar metas e a preocupação em usar adequadamente uma estratégia, com o objetivo de colocar a organização em uma situação estável ou de menor risco diante das variáveis ambientais. Ainda, Certo (1993, p.13) menciona que o processo de administração estratégica envolve cinco etapas:

... a primeira etapa relaciona-se com a análise do ambiente; a segunda com o estabelecimento de diretrizes organizacionais; a terceira relaciona-se com a formulação da estratégia organizacional; a quarta envolve a implementação da estratégia organizacional; e a quinta trata da aplicação do controle estratégico.

A aplicação deste processo deve ser de forma eficiente e lenta, já que depende da concentração de esforços.

Conforme Mintzberg (2000), os dirigentes devem conhecer o passado da organização a fim de formular alternativas estratégicas para o futuro. A compreensão do passado possibilita medir a capacidade para administrar a previsão organizacional, ou seja, o desenvolvimento de estratégias é uma síntese do passado, presente e futuro.

Certamente, cada empresa possui seu ambiente particular, com suas dificuldades, vantagens e alternativas diferenciadas de ação. Dessa forma, Oliveira

(1992, p.170) afirma que as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação particular da empresa, direcionando as estratégias para a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização:

Sobrevivência: o ambiente da empresa encontra-se em situação inadequada, com muitos pontos fracos e ameaças externas. As situações refletem na redução de custos, desinvestimento e liquidação de negócios;

Manutenção: no ambiente da empresa predomina as ameaças, mas possui vários pontos fortes, como a disponibilidade financeira, recursos humanos e tecnologia, entre outros. Para o desenvolvimento desta estratégia a organização deve utilizar fortemente os pontos fortes;

Crescimento: mesmo com a predominância de pontos fracos, o ambiente proporciona situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades. Este ambiente é ideal para o lançamento de novos produtos e aumentar o volume de vendas;

Desenvolvimento: nesta estratégia há predominância de pontos fortes e de oportunidades. Nesta situação, a organização deve atuar em duas direções principais, através da procura de novos mercados e clientes diferentes dos conhecidos, ou ainda a procura por novas tecnologias.

A escolha da melhor alternativa estratégica representa maior interação entre a empresa e o ambiente. No entanto, a administração estratégica é o processo que centraliza a sobrevivência e o crescimento da empresa, sendo necessário ajustá-los à estratégia adotada.

Entretanto, devido às inúmeras incertezas, torna-se arriscado apostar em apenas uma única estratégia. Conforme Idenburg (1993), em um mercado globalizado e imprevisível é impossível desenvolver uma única estratégia, sendo correto e adequado desenvolver múltiplas alternativas de estratégias – com base na teoria da evolução e nos sistemas complexos presentes na natureza – que se caracterizam como estratégias adaptativas a mudanças no ambiente.

Com o intuito de ampliar a abordagem sobre estratégia, segue uma apresentação de significados variados da palavra estratégia sob a ótica de diferentes autores, onde se selecionou alguns conceitos que podem contribuir no entendimento do referido termo.

3.2.1 Conceito de estratégia

A origem da palavra estratégia provém do grego *strategos*, que significa a arte ou ciência de ser um general. De acordo com Stoner e Freeman (1999), antes de

Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo.

Desde a época dos gregos, o conceito de estratégia vinha acompanhado de componentes de planejamento e com tomada de decisões, já que os generais gregos eficazes tinham de liderar um exército, além de garantir e manter territórios e resguardar a cidade contra invasões.

Na empresa a estratégia possui outras características, onde a relação encontra-se na arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, materiais, financeiros e humanos para minimizar os problemas e maximizar as oportunidades em relação ao ambiente em que a empresa está inserida.

De acordo com Ansoff (1990), a estratégia oferece importante auxílio para lidar com um ambiente conturbado e competitivo, pois se trata de uma ferramenta de gestão para as organizações como um todo.

Porter (1999) sustenta que estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa, pois seu êxito depende da integração e do bom desempenho das mesmas. Além disso, comenta que a estratégia cria uma posição exclusiva e valiosa, já que envolve diferentes conjuntos de atividades.

De acordo com Porter (1999), as posições estratégicas emergem de três fontes distintas. O primeiro posicionamento baseia-se na produção de um subconjunto de produtos ou serviços de um determinado setor. Este posicionamento fundamenta-se na escolha de uma variedade de produtos e serviços, atendendo apenas um subconjunto de suas necessidades. O segundo tipo de posicionamento tem por objetivo atender a uma quantidade maior de necessidades de um determinado grupo de consumidores. O terceiro tipo é baseado nas diferentes modalidades de acesso aos clientes. O acesso pode estar ligado a questões geográficas ou a aspectos que exigirão um conjunto diferenciado de atividades para satisfazer os clientes.

A estratégia, para Mintzberg (2000), é definida como uma forma de pensar no futuro, integrada ao processo decisório e a um procedimento formalizado e articulador de resultados.

A partir dos diferentes conceitos apresentados por esses autores, percebe-se que a estratégia é extremamente visada para o desenvolvimento econômico e político das organizações, a fim de proporcionar a ela capacidade de alcançar seus objetivos, entre eles a obtenção de um desempenho superior.

3.2.2 Formulação de estratégia

A formulação de estratégias considera as ações como fator determinante para o alcance dos objetivos. Para isso, devem ser embasadas nos recursos disponíveis e não disponíveis, assim como na possibilidade de multiplicar os recursos já existentes na empresa.

Para a formulação da estratégia, faz-se necessário uma análise interna e externa da empresa, ou seja, analisam-se internamente os recursos, as vantagens, a missão, os objetivos e a obtenção de recursos; e externamente a análise é feita sobre a interação com o ambiente.

Sobre isso, Porter (1986) afirma que a formulação de estratégias é influenciada pelos fatores sociais, econômicos e ambientais, os quais determinam as regras competitivas para a estratégia da empresa. Há uma grande exigência da habilidade da organização em suportar as influências das forças externas, pois exercem poder na determinação de alternativas estratégicas.

Ainda sobre a formulação de estratégias, Certo (1993) apresenta algumas questões que devem ser analisadas pelos tomadores de decisão: Qual é o propósito e o objetivo da organização? Em que direção a organização está indo atualmente? Que fatores ambientais críticos a organização está enfrentando no momento? O que pode ser feito para alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro? A partir dessas questões é possível analisar a situação atual da organização e formular estratégias adequadas com a situação.

A partir do entendimento deste processo poderão ser estabelecidos os caminhos futuros e os programas de ação, a fim de superar a concorrência, conquistar novos mercados, manter a empresa competitiva e otimizar os seus resultados.

A estratégia não é a única responsável pelo sucesso da empresa, pois o uso de ferramentas como a informação e a tecnologia, além da capacidade profissional dos administradores também constituem em fatores indispensáveis. Na formulação de uma estratégia, os administradores deverão considerar também o ciclo de vida do produto como alvo de análise, pois a sua definição é imprescindível.

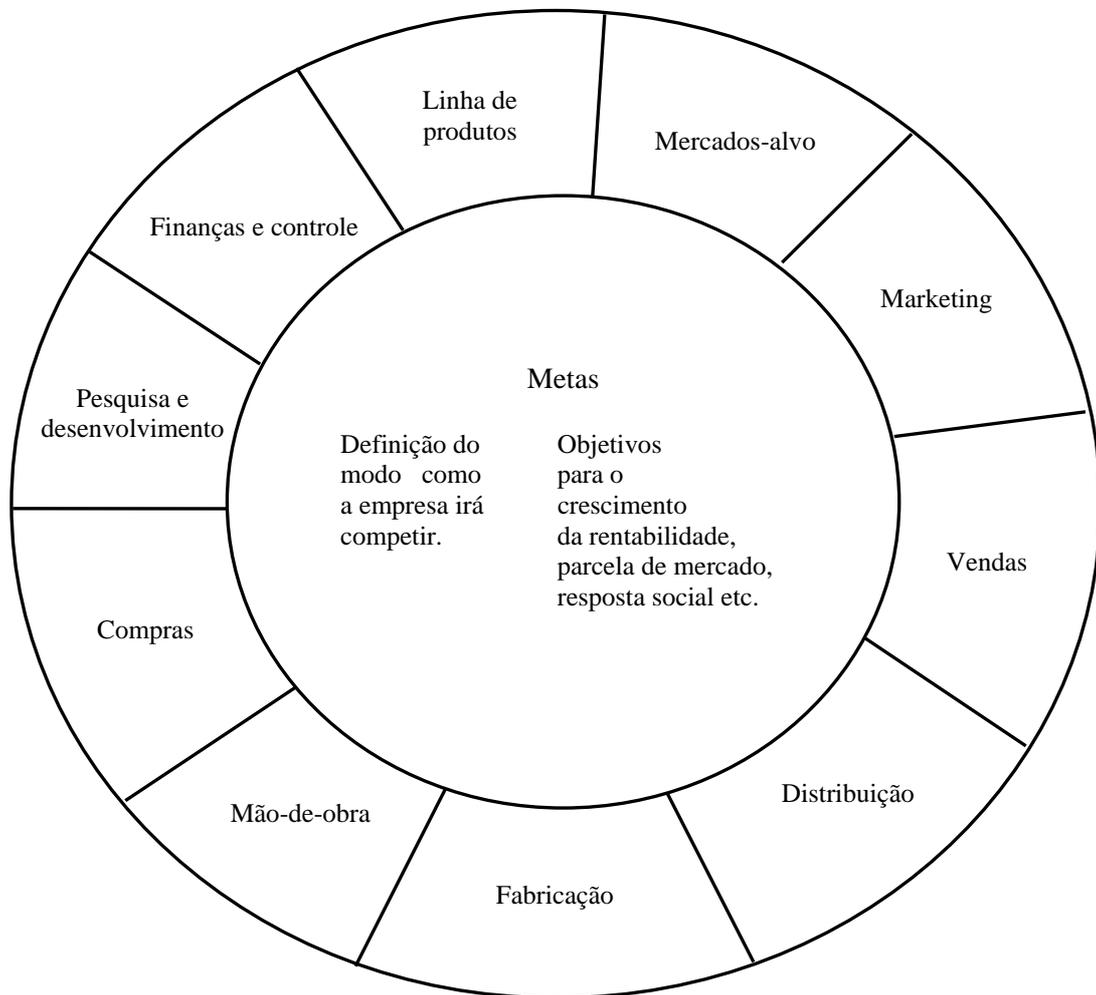
Vê-se que a formulação de estratégias é uma tarefa complexa, já que depende de uma série de fatores e condições, às vezes independentes das ações

organizacionais e que mudam rapidamente. Para tanto, Mintezberg (1992, p.165) aponta as seguintes características da formulação de estratégias:

- A estratégia evolui e muda com o tempo, à medida que os executivos da alta administração tomam decisões significativas para o seu futuro, lançando novas luzes sobre o horizonte estratégico da empresa;
- A estratégia resulta de dois tipos diferentes de atividade inteligente: algumas decisões estratégicas são motivadas por problemas impostos aos executivos, enquanto outras resultam da busca ativa em direção a novas oportunidades;
- O ambiente de formulação de estratégias é complexo demais, pois os executivos são incapazes de desenvolver com profundidade certas análises de questões estratégicas. Assim, o desenvolvimento de alternativas para resolver e a avaliação das conseqüências dessas alternativas são geralmente conduzidos com muita precisão;
- Os executivos não têm programas definidos para lidar com assuntos de estratégia. Cada escolha estratégica é feita em diferente contexto, com informações novas e incertas e o executivo pode assumir estreita e bitolada direção para qual tende a levar sua empresa, como também pode avaliar impropriamente as oportunidades de acordo com sua visão das coisas;
- O executivo alterna-se entre a procura de oportunidades e a resolução de problemas à medida que ocorrem e sempre que o dirigente aproveita eficazmente oportunidades relevantes, sua visão de estratégia empresarial torna-se cada vez mais realista.

A definição das características que compõem a formulação da estratégia considera a avaliação de algumas variáveis necessárias no estabelecimento de uma estratégia. Para isto, Porter (1986) expõe o método clássico para a formulação de estratégia, denominado *roda da estratégia competitiva*, na qual envolve metas e políticas que levam a empresa a ser competitiva, conforme apresentada na Figura 1. Na parte interna da circunferência estão as metas e objetivos da empresa, e na parte externa as políticas operacionais, através das quais a empresa busca atingir as metas. Em cada área da circunferência a empresa deve obter informações das políticas operacionais com base nas atividades da empresa, para que sirva como guia do comportamento como um todo da empresa, mas onde devem estar conectados para manter-se em rotação contínua.

Figura 2 – A roda da estratégia competitiva



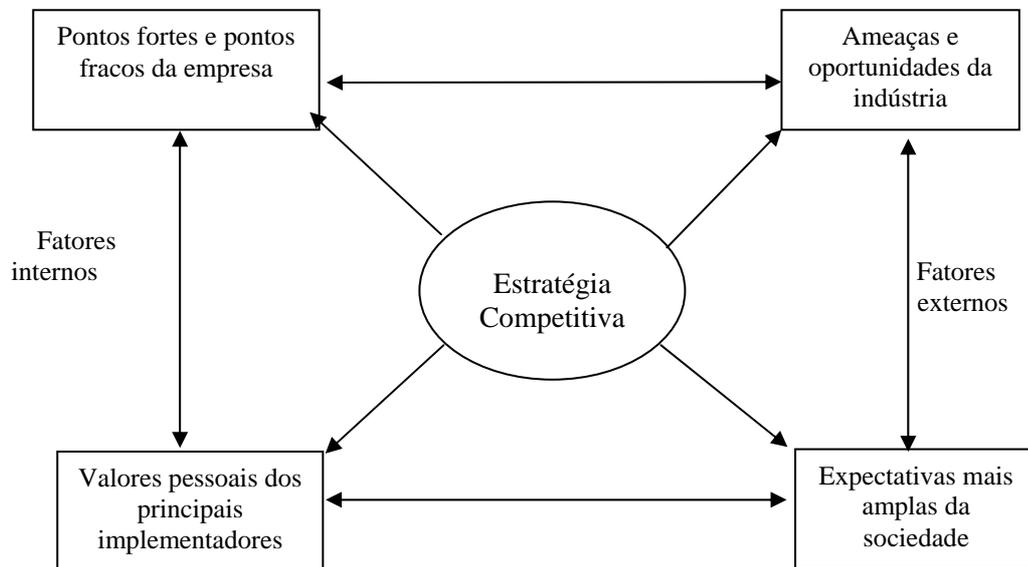
Fonte: Porter, 1986.

De acordo com o modelo de Porter (1986), a definição de uma estratégia voltada para um determinado segmento de vendas parte inicialmente da adequação da mão-de-obra e posterior fabricação do produto. As compras devem ser efetuadas a partir da relação com os fornecedores para se obter eficiência no processo como um todo. A seguir, define-se a linha de produtos ou a identificação de um único produto para inseri-lo em um mercado-alvo, que possua a maior representatividade. Em seguida, efetua-se a venda de forma que a competitividade seja testada de acordo com a frequência das vendas para o determinado mercado, onde o marketing é trabalhado de forma conjunta. A distribuição é fator essencial para que seja completa a satisfação dos clientes.

Todas as etapas são definidas por metas e objetivos, nos quais buscam o desenvolvimento da empresa através de itens como: rentabilidade, parcela de mercado e responsabilidade social frente aos seus colaboradores e consumidores.

Porter (1986) apresenta quatro fatores básicos que determinam os limites para que uma empresa possa realizar com sucesso a formulação de uma estratégia. Os pontos fortes e fracos estão relacionados à concorrência e aos valores pessoais, que determinam os limites internos, enquanto os limites externos são determinados pelo meio ambiente e pela indústria, com as expectativas da sociedade.

Figura 03 – contexto onde a estratégia competitiva é formulada



Fonte: Porter, 1986.

Estes fatores básicos devem ser considerados antes de a empresa desenvolver um programa de metas e políticas, a fim de garantir a maximização das oportunidades gerando sinergia nos negócios. Cabe salientar que as estratégias poderão ser definidas de maneira formal, independentemente do método de formulação. O importante é que as organizações trabalhem de forma flexível ao formular suas estratégias.

3.2.3 Modelos de estratégia

Dentro da abordagem da estratégia, existem diversos modelos ou tipos de estratégia elaborados por diferentes autores e com diferentes linhas de pensamento, que podem ser aplicados nas organizações.

A empresa escolherá um determinado modelo de estratégia que melhor se adapte aos seus objetivos e pretensões, que melhor represente a interação entre a empresa e o ambiente, além de apontar uma direção rumo às novas oportunidades para a organização.

O modelo abordado por Porter (1986), para superar a concorrência na indústria, apresenta-se centrado em três estratégias competitivas genéricas: liderança no custo, diferenciação e enfoque, as quais podem ser usadas de forma unitária ou combinadas. Cada uma das estratégias segue especificada na seqüência:

a) Liderança no custo total: essa estratégia exige o controle rígido do custo e das despesas gerais e minimização dos custos em áreas consideradas pouco importantes. O custo baixo torna-se o núcleo central dessa estratégia em relação aos concorrentes.

A empresa líder em custo total deve possuir uma alta parcela de mercado ou outras vantagens, como o acesso aos fornecedores. Além disso, essa estratégia exige da empresa investimentos como a aquisição de equipamentos de alta tecnologia e prejuízos iniciais de preço na consolidação da parcela de mercado.

Essa prática resultará em altas margens de lucro para a empresa, pois promoverá o desenvolvimento de produtos simples, com baixo custo e preços fixos, que atende a necessidade básica do cliente, fazendo com que crie condições de reinvestimento em novas instalações com o objetivo de manter a liderança competitiva no mercado.

b) Diferenciação: como estratégia genérica, visa diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja exclusivo ao âmbito de toda a indústria. Segundo Porter (1986), vários métodos podem ser usados, como o projeto ou imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, entre outros.

A diferenciação propicia à empresa um retorno acima da média em uma indústria, já que é responsável pela criação de uma posição de defesa no conflito com as forças competitivas. Além disso, essa estratégia proporciona lealdade dos consumidores à marca, pois estes se importam mais com ela do que com o próprio preço praticado.

Essa lealdade produz um vínculo difícil de ser superado, porém essa estratégia não atinge grande parcela de mercado, em função do custo das atividades necessárias para a empresa atingir a diferenciação e porque nem todos os consumidores do mercado estão dispostos a pagar pelo alto preço requerido.

c) Enfoque: essa estratégia consiste em direcionar para um determinado grupo de compradores ou a um mercado geográfico, um segmento da linha de produtos, visando atender de forma preferencial ao alvo determinado. Essa estratégia agrega uma posição de baixo custo ou de diferenciação, visto que deve utilizar um desses tipos para atingir seu alvo estratégico, definido pela política da empresa.

Segundo Porter (1986), para colocar essas estratégias genéricas em prática, têm-se como exigência da empresa recursos e habilidades que implicam em diferentes arranjos organizacionais, procedimentos de controle e sistemas criativos.

As empresas que não desenvolvem uma determinada estratégia genérica podem obter uma situação estratégica deficiente, sem novas perspectivas de ganhar parcelas de mercado e também de realizar novos investimentos. Para um melhor resultado, a empresa deve escolher a estratégia mais apropriada, considerando suas características e virtudes.

Entretanto, Porter (1986) alerta para os possíveis riscos que a empresa venha a enfrentar ao seguir as estratégias genéricas. Inicialmente, a empresa pode falhar ao alcançar ou sustentar a estratégia definida. Outro risco é de que o valor obtido pela estratégia seja desgastado com a evolução da indústria.

Independente da estratégia definida por uma empresa, o importante é mantê-la estabelecida em um mercado competitivo, onde o método de adequação da estratégia será o diferencial para a manutenção de sua posição no mercado.

Quanto à diversificação, Batalha (1997) afirma que uma empresa pode optar por se diversificar através da entrada em mercados em que não atuava, utilizando os mesmos produtos ou produtos diferentes. Essa prática deve-se as dificuldades encontradas em mercados originais da empresa, ou seja, explorados integralmente

por elas e também devido à diminuição dos riscos pela não concentração das empresas em poucos mercados consumidores.

Porter (1986) aborda a estratégia de integração vertical, que compreende a combinação de atividades de produção (matéria-prima), distribuição, vendas, além de outros processos distintos dentro dos limites de uma empresa. Isto se dá através da utilização de transações internas que compreendem desde a fabricação, extensão ou produção da matéria-prima, até a formação de uma equipe de vendas, operacionalizado dentro da empresa.

Conforme Porter (1986), as empresas consideram vantajoso realizar internamente os processos administrativos em vez de contratar uma série de entidades independentes, entendendo ser menos arriscado e mais barato.

A empresa que decide pela integração vertical, busca descobrir a extensão estratégica apropriada, além de comparar os benefícios econômicos e administrativos dessa integração. A empresa pode realizar uma política de integração parcial, produzindo apenas algumas necessidades e administrando o restante. Este processo gera custos e benefícios que devem ser considerados na tomada de decisão, tanto à integração para trás como à integração para frente. Isto é, a integração para trás refere-se a garantia no fornecimento da matéria-prima utilizada, em quantidade e qualidade, de acordo com as necessidades da empresa. Já na integração para frente, a empresa possui a vantagem de estar mais próxima do consumidor de seus produtos, podendo, dessa forma, identificar mais facilmente as necessidades de consumo.

Porter (1986, p. 213) apresenta vários benefícios que podem ser obtidos através do processo de integração vertical, porém os mesmos dependem do volume de compras ou vendas de produtos ou serviços da empresa, onde devem ser expressivos em relação ao tamanho da instalação de produção nas referidas etapas:

- Economias de operações combinadas: a empresa pode ganhar eficiência na realização das atividades desenvolvidas em conjunto. Ex.: elimina custos de transporte;
- Economias derivadas do controle e da coordenação internos: a empresa pode responder com maior rapidez às emergências como também possuir maior confiança no fornecedor interno, além de rapidez em introdução e mudanças no processo;
- Economias de informação: a empresa integrada pode obter com maior rapidez e precisão as informações com menor custo;
- Economias ao se evitar mercado: pode a empresa fazer economia ao evitar transações no mercado, como custos de vendas e de compras;

- Economias derivadas a relacionamentos estáveis: o relacionamento de compras e vendas é estável, podendo ser desenvolvidos procedimentos especializados;
- Características das economias da integração vertical: as economias da integração são importantes quando se analisam os problemas da integração. Sua importância varia de empresa para empresa dependendo dos pontos fortes e fracos;
- Aprofundamento na tecnologia: a empresa pode obter familiaridade com a tecnologia dos negócios e o aprofundamento da tecnologia essencial;
- Assegurar oferta e/ou demanda: se a empresa está segura quanto ao recebimento dos suprimentos como também da demanda;
- Compensação do poder de negociação e das distorções nos custos dos insumos: uma empresa que tiver operando com clientes e fornecedores poderosos, vale a pena integrar-se para reduzir custos dos suprimentos, elevar a realização de preços e ainda eliminar práticas usadas sem sucesso para enfrentar fornecedores ou compradores;
- Maior habilidade em efetuar a diversificação: ao efetuar a integração vertical é possível a empresa melhorar seus controles oferecendo serviços superiores e diferenciados;
- Barreiras de mobilidade e de entrada elevadas: à medida que a integração proporciona barreiras de mobilidade e de entrada elevadas, cria vantagem para a empresa em relação às demais, em forma de custos mais baixos e preços mais altos;
- A entrada em um negócio com retornos mais altos: a integração é proveitosa se o estágio de produção no qual a empresa buscar a integração estiver com retornos sobre o investimento acima do custo de oportunidade do capital para a empresa;
- Defesa contra o fechamento: não estando integrada a empresa pode enfrentar possíveis problemas relativos ao fechamento do acesso a fornecedores ou a clientes.

A empresa poderá decidir que a integração seja para frente, proporcionando vantagens competitivas em diferenciar o seu produto com sucesso, ou para trás, formando uma integração na cadeia de suprimentos. Com isso, a empresa poderá controlar melhor os elementos de produção e ampliar o conhecimento do mercado.

Abordando de forma diferenciada, Ansoff (1990, p. 185) apresenta a estratégia de carteira, a qual possibilita à empresa a busca de crescimento e rentabilidade através de suas diferentes áreas de negócios, identificando as mais rentáveis. A formação de carteiras objetivam combinações competitivas à empresa e devem estar interligadas, além de possuir recursos disponíveis. A estratégia de carteiras possui quatro componentes:

a) Vetor de crescimento geográfico: indica a direção em que a empresa está seguindo em relação a sua postura corrente em termos de produtos e mercados. O vetor de crescimento apresenta a possibilidade de inserção de produtos atuais e novos através da penetração de mercado ou no desenvolvimento de novos, e ainda a diversificação. No desenvolvimento de mercados, novas missões são buscadas para os produtos da empresa, criando novos produtos para substituir os atuais. Na diversificação, produtos e missões são novos para a empresa;

- b) A vantagem competitiva: identifica propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados em suas respectivas áreas de negócio, dando à empresa uma forte posição competitiva;
- c) As sinergias: significam a capacidade da empresa em tirar vantagem de sua entrada em uma nova área de produtos e mercado, através das atividades realizadas pelas suas áreas de negócio de forma integrada. A sinergia representa um dos principais componentes da estratégia em termos de produtos e mercado, pois contribui para o ajustamento entre a empresa e seus novos produtos;
- d) Flexibilidade estratégica: pode ser alcançada através da diversificação do alcance geográfico da empresa, das tecnologias e das necessidades atendidas. A empresa também pode conseguir através de recursos e competências que sejam transferíveis entre as áreas estratégicas de negócios.

Os modelos apresentados por diversos autores, mesmo sendo diferentes possuem o mesmo objetivo: a manutenção da competitividade das empresas para a satisfação das necessidades dos clientes. O diferencial de cada empresa está no método utilizado para adequar a estratégia, pois este será consideravelmente importante se os dirigentes desejam manter a sua posição no mercado nacional ou internacional.

3.3 Teorias do comércio internacional

A fim de obter uma maior compreensão acerca do comércio internacional, apresenta-se a teoria das vantagens absolutas, comparativas e da dotação relativa dos fatores de produção. Além disso, acrescenta-se algumas generalidades do comércio exterior.

3.3.1 A teoria das vantagens absolutas

Uma das primeiras abordagens sobre o comércio exterior ocorreu em 1776 com a obra “A riqueza das Nações” do economista escocês Adam Smith. Nesta obra, Smith procurou demonstrar que a aplicação da divisão do trabalho na área internacional permite a especialização de produções. Essa especialização, por sua vez, aliada às trocas entre nações contribui para a melhoria do bem-estar das populações.

De acordo com Smith (*apud* Maia, 2000) cada país pode produzir determinada mercadoria com custos menores que os outros, fazendo com que esse país se beneficie se exportar essa mercadoria e importar as outras as quais não produz satisfatoriamente. No mesmo sentido, Gonçalves *et al* (1998) considera que por intermédio do comércio internacional um país exporta as mercadorias que consegue produzir mais barato que as demais, e importa aquelas que produz mais caro.

Com a teoria das vantagens absolutas originou o princípio de que todos os países que praticam o comércio exterior obtêm duas vantagens distintas: eles exportam a superprodução de sua terra e de seu trabalho, para a qual não há procura interna e obtêm em troca alguma coisa para a qual existe procura e que produzem insatisfatoriamente. Conforme Ratti (2000), a vantagem absoluta de um país baseia-se na especialização da produção (Quadro 1).

País	Trigo		Aço
Rússia	30	ou	6
Inglaterra	20	ou	10

Fonte: Ratti, 2000.

Quadro 1 – Possibilidades de produção por homem/ano

Observa-se que a Rússia tem uma vantagem absoluta na produção de trigo e a Inglaterra uma vantagem absoluta na produção de aço. Assim, de acordo com a teoria de Adam Smith, a Rússia se especializaria na produção de trigo e a Inglaterra na produção de aço, trocando entre si os excedentes de produção.

Essa teoria, de acordo com Maia (2000), utilizando a especialização na produção e a troca de mercadorias, limita-se ao deduzir de que cada país tem sempre vantagem absoluta em algum produto, ficando em situação inferior os países que não possuam uma vantagem de produção. Desta forma, através de uma outra ótica, a teoria das vantagens comparativas reformula o conceito de comércio entre os países.

3.3.2 A teoria das vantagens comparativas

Com o intuito de aperfeiçoar a teoria de Smith, o economista inglês David Ricardo desenvolveu a chamada teoria das vantagens comparativas. Maia (2000) demonstra através do Quadro 2 o comércio entre dois países.

País	Dias de trabalho necessários para produzir	
	100 metros de tecido	100 barris de vinho
A	90 dias	80 dias
B	100 dias	120 dias

Fonte: Maia, 2000.

Quadro 2 – Teoria da vantagem comparativa

De acordo com a teoria da vantagem absoluta, não poderia haver comércio entre esses países, porque *A* produz vinhos e tecidos em condições melhores do que *B*. Porém, na teoria da vantagem comparativa é possível raciocinar da seguinte maneira:

→ *A* deve transferir os trabalhadores de tecido para vinhos, onde possui maior vantagem. Com isso, deve comprar tecidos de *B* e vender vinho a *B*.

→ *B* deve fazer o inverso, isto é, transferir os trabalhadores de vinhos para tecidos, onde tem menor desvantagem. Com isso, deve comprar vinhos de *A* e vender tecidos a *A*.

Dessa forma, os dois países podem comercializar seus produtos porque a vantagem absoluta de *A* supera a falta de vantagem de *B*. Nesse sentido, Krugman e Obstfeld (2001) afirmam que o comércio entre dois países pode beneficiar ambos os países, se cada um produzir os bens nos quais possui vantagens comparativas. Ou seja, os países devem identificar em quais produtos possuem vantagem em comparação com outro país que deseja negociar a produção.

No entanto, a teoria das vantagens comparativas, conforme Krugman e Obstfeld (2001), embora possuindo grande utilidade, possuía uma limitação ao supor que o potencial dos ganhos mútuos do comércio será obtido pelos países. Ou seja, o comércio entre os mesmos não assegura necessariamente ganhos para ambos.

Para reconsiderar essa teoria, em 1933 foi introduzido o conceito relacionado aos recursos disponíveis de cada país, no qual permitia considerar todos os fatores

de produção e não apenas o fator trabalho para comparar as vantagens de produção entre dois países.

3.3.3 A dotação relativa dos fatores de produção

O economista sueco Bertil Ohlin em sua obra “Comércio inter-regional e internacional” de 1933, aborda a base da teoria moderna do comércio internacional. Segundo essa teoria, a causa das diferenças de custos relativos está na desigual distribuição de recursos entre nações, além do fato de os diversos produtos exigirem proporções diferentes de fatores de produção.

De acordo com Kenen (1998), a teoria de Bertil Ohlin aborda que os bens são diferentes em termos de exigências de fatores e os países apresentam diferenças em termos de dotação de fatores. Ou seja, um país com abundância de capital tende a se especializar em bens que exijam maior intensidade de capital, exportando esses bens em troca de bens que exijam maior trabalho intensivo.

Para Salvatore (2000), a teoria de Ohlin afirma que o país exportará a produção intensiva em seu fator relativamente abundante e barato, e importará a produção intensiva em seu fator relativamente escasso e caro, destacando, dessa forma, a diferença nas dotações dos fatores como o determinante básico das vantagens comparativas.

De acordo com Ratti (2000), como os fatores de produção não se encontram distribuídos nas mesmas proporções nos vários países, se ele for relativamente escasso dentro de um país terá um custo mais elevado que em outro onde ele é relativamente abundante. Com isso, cada país procura especializar-se e exportar o artigo cuja produção requeira grande participação do seu fator relativamente abundante e barato, e importar o artigo cuja produção exija grande participação de seu fator relativamente escasso e dispendioso.

Em termos de Brasil, a teoria explica a exportação de produtos que requerem abundante mão-de-obra e terra, como é o caso dos produtos agrícolas. Entretanto, a teoria do comércio internacional esbarra na pouca verificação prática da mesma, já que os vários países procuram produzir praticamente tudo, aplicando as chamadas políticas de “substituição de importações”, fazendo criar uma série de entraves ao comércio internacional.

Dessa forma, não ocorre uma igualdade no comércio exterior, pois se verifica que os países desenvolvidos possuem condições de produzir mais mercadorias industrializadas, enquanto que os países em desenvolvimento conseguem produzir em maior quantidade produtos primários, com pouco valor agregado diante dos produtos tecnologicamente superiores produzidos pelos primeiros.

3.4 Generalidades do comércio exterior

O comércio exterior possui inúmeros aspectos diferentes do comércio interno que devem ser identificados pelas empresas a fim de alcançar, com sucesso e eficiência, os mercados internacionais.

De acordo com Killough e Killough (apud Ratti, 2000, p. 341), as diferenças entre o comércio interno e o comércio externo são:

- Variações no grau de mobilidade dos fatores de produção - trata-se da especialização profissional, entre outros fatores, que retardam os movimentos de trabalhadores de um para outro país. Isto é possível comprovar através das especialidades que cada país possui, como o designer na Itália ou a informática no Japão;
- Natureza do mercado - no mercado interno predomina os fatores de coesão, enquanto no mercado internacional predomina os fatores de dispersão. Isto é, no mercado interno existe unidade com relação ao idioma, costumes, pesos e medidas, uma homogeneidade, enquanto no mercado internacional existem inúmeras diferenças que impedem a padronização para diferentes mercados requerendo um estudo dos hábitos do país com os quais a empresa deseja comerciar;
- Existência de barreiras aduaneiras e outras restrições – barreiras tarifárias e não-tarifárias, como normas não-tarifárias podem-se citar as quotas de importação, restrições sanitárias, normas de qualidade do produto, especificações na embalagem e rótulos, normas e especificações técnicas, entre outros, que podem atrasar o processo de comercialização se não estiver em plena conformidade com os acordos governamentais ou em contrato realizado entre o exportador e o importador;
- Longas distâncias - as distâncias a serem percorridas no campo internacional, geralmente, são maiores do que no mercado interno. As conseqüências disto são despesas mais elevadas com frete e o tempo gasto que influencia sobre as condições físicas de determinado produto. Para evitar tal situação, torna-se necessário estabelecer um vínculo de confiança entre o exportador e transportador, seja ele por via rodoviária, aérea ou marítima;
- Variações de ordem monetária - As diferentes moedas utilizadas no comércio exterior é um dos fatores de distinção. Para isso, surge o câmbio que possibilita a troca de diferentes moedas, onde a taxa é alterada diariamente, fazendo com que possa diminuir, assim como aumentar os lucros do exportador, que dependerá unicamente do fechamento de câmbio em momento propício;

- Variações de ordem legal - No comércio internacional, diferentemente do comércio interno, existem grandes dessemelhanças entre os sistemas legais, originando diversidade de critérios no julgamento de possíveis pendências que eventualmente poderão ocorrer. Atualmente, o direito internacional está sendo muito discutido, visto que não existem leis universais que protejam tanto exportadores, quanto importadores.

Além destes fatores, é necessário observar os acordos comerciais, sejam eles bilaterais ou multilaterais, onde, conforme Ratti (2000), são celebradas convenções entre nações que vigoram por um certo período e abrangem uma infinidade de aspectos, entre eles a instalação de representação comercial, direitos e obrigações de empresas estrangeiras, navios das nações contratantes, tributação, entre outros, que interferem nos negócios e conseqüentemente nas estratégias adotadas.

Outro aspecto importante diz respeito à experiência dos líderes e pessoal de apoio na empresa para lidar com a complexidade do mercado internacional e para tratar com um ambiente de múltiplas diferenças. Para Bartlett (2001), os gerentes não deverão compreender somente as diferentes demandas dos consumidores e exigências do governo de cada país, mas sim administrar o mecanismo que permitirá à empresa diferenciar particularmente cada mercado.

A internacionalização dos negócios exige que a empresa obtenha agilidade na adaptação aos mercados internacionais e no desenvolvimento de seus produtos, que dependem da procedência para terem uma boa recepção pelos consumidores internacionais. De acordo com Bartlett (2001), existe um grande obstáculo quanto aos produtos brasileiros, visto que muitos consumidores de países ricos têm a visão de que os produtos provenientes de países em desenvolvimento estão longe de atingir um bom nível de qualidade. O mesmo autor expõe ainda que as organizações brasileiras devem agregar valor aos seus produtos e encarar a concorrência mundial como uma oportunidade de desenvolver suas capacidades a fim de que os mercados internacionais exigentes comprovem a qualidade dos produtos etiquetados em países em desenvolvimento como o Brasil.

Apesar dos obstáculos, a negociação com mercados externos pode ser bastante sólida, mesmo que a empresa seja iniciante, pois ela pode basear-se tanto na teoria como também na experiência adquirida nos negócios internacionais realizados por outras empresas do mesmo setor. As trocas de experiências e vivências empresariais também servem para a construção de uma imagem positiva frente os mercados internacionais.

Atualmente, as exportações apresentam diversas vantagens para as empresas, visto que ampliam o mercado e aumentam as possibilidades de negócios e lucros. Nesse sentido, Santos (2000) afirma que as exportações permitem que a empresa tenha acesso a uma renda adicional, além de aprimorar a tecnologia e de aprender novas técnicas, bem como de aumentar a disponibilidade de moedas fortes tão necessárias ao desenvolvimento do país.

A formação de uma mentalidade exportadora possibilita à empresa o fortalecimento de sua imagem perante o mercado interno e torna os negócios externos mais receptivos e atraentes. Dessa forma, a exportação não deve ser caracterizada como um acontecimento isolado no desenvolvimento empresarial. Nesse sentido, Garcia (2001) afirma que a exportação é uma atividade que se desenvolve paralelamente aos demais compromissos da vida econômica, onde devem significar o perfeito entrosamento com operações regularmente desenvolvidas pela empresa.

As exportações podem ocorrer de várias maneiras, isto é, através de diferentes canais de distribuição com o objetivo de atingir o mercado externo. As formas mais comuns de operar, destacadas por Garcia (2001, p. 136), são:

- Exportação direta - trata-se de uma exportação em que o próprio fabricante fatura seu produto em nome do importador situado no exterior. Neste caso, a organização exportadora deve conhecer e responsabilizar-se por todo o processo de exportação, desde a identificação dos mercados potenciais e segmentos-alvo, até a elaboração de documentos e agenciamentos de embarque. Esta operação poderá ocorrer com a participação de um agente ou representante comercial, localizado no Brasil ou no exterior, não descartando a figura de exportação direta;
- Exportação indireta - neste caso, a empresa exportadora não tem contato com o mercado externo, pois utiliza serviços terceirizados que realizam todos os trâmites de negociação e venda. Para isso, a empresa pode utilizar-se de representantes de empresas no exterior, comissionário importador, empresas de importação e exportação, consultorias de exportação e de *trading companies*, entre outros. Através da utilização deste método, a empresa exportadora, no entanto, disporá de informações limitadas a cerca do mercado externo em que está exportando e poucos meios para expandir-se internacionalmente, devido ao pouco contato com os mercados potenciais.

Para um melhor entendimento, o Quadro 03 resume as vantagens e limitações dos diferentes tipos de exportação.

	Exportação indireta	Exportação direta
Vantagens	Comprometimento limitado Risco mínimo Flexibilidade	Melhor contato Mais controle Melhor esforço de vendas
Limitações	Potencial oportunidade de perdas Falta de controle Falta de contato com o mercado	Investimento em organização de vendas Comprometimento com o mercado externo Contato direto com o mercado

Fonte: Douglas e Craig (1995).

Quadro 03 - Vantagens e limitações das exportações

Dessa maneira, as exportações elevam a representatividade da empresa e aumentam as possibilidades de negócios com mercados promissores e rentáveis. Para tanto, os líderes de empresas exportadoras devem ter claro que o processo de exportar um produto é uma decisão estratégica comercial de longo prazo que exige competência e atualização constantes, a fim de manterem-se competitivas num mercado até então desconhecido. Diante disso, as empresas devem estar preparadas para oferecer produtos com padrões internacionais e estarem constantemente atentas às oscilações mundiais da política e da economia.

3.5 As barreiras comerciais não-tarifárias

Com o intuito de abordar as barreiras comerciais não-tarifárias e sua influência nos negócios internacionais, se faz necessário anteriormente abordar o protecionismo, onde se situa a origem das barreiras comerciais em suas diversas formas.

3.5.1 O protecionismo

Com o advento da globalização, tem-se uma participação cada vez mais intensa dos países emergentes no comércio internacional, provocando o agravamento do protecionismo por parte dos países desenvolvidos.

O protecionismo, para Krugman e Obstfeld (2001), surgiu a partir das nações-estado no século XVI e desde então os governos têm se preocupado com os efeitos

da concorrência internacional sobre a prosperidade das indústrias nacionais. Além disso, os governos têm tentado protegê-las da concorrência internacional através da imposição de limites às importações ou através do auxílio às empresas nacionais por meio dos subsídios às exportações. A ação, portanto, é de pressionar os países emergentes, de forma a retrair exportações de um produto no qual está sendo protegido.

De acordo com Salvatore (2000), alguns países utilizam o protecionismo para reduzir o desemprego doméstico e o déficit na balança comercial ao substituir as importações por produção interna. Com esse argumento, no entanto, o protecionismo acarreta desemprego e a deterioração na balança comercial do exterior, havendo, para isso retaliação por parte de outros países, fazendo com que todos se tornem perdedores.

O protecionismo utiliza-se de barreiras comerciais, que restringem o livre comércio e o crescimento econômico de diversos países. Essas barreiras, por sua vez, são classificadas em tarifárias e não-tarifárias, onde as primeiras exigem o pagamento de taxas (imposto de importação, por exemplo) e a segunda utiliza-se de medidas não taxativas como as cotas de importação. Essas, muitas vezes, são baseadas em argumentos pouco sólidos e servem para restringir a entrada de produtos oriundos de outros países em seus territórios.

Salvatore (2000) afirma que ao interferir no fluxo do comércio internacional, o crescente protecionismo acarreta uma alocação inadequada dos recursos e no crescimento de economias em desenvolvimento, além de impelir o surgimento de guerras comerciais. Isto é, os países mais fortes economicamente e que protegem seus mercados, impedem o crescimento de países emergentes, como é o caso do Brasil, e ainda acarretam conflitos comerciais nos negócios internacionais.

Ratti (2000) considera que a maioria dos países pratica algum tipo de protecionismo e cabe a eles possuir uma política protecionista moderada, pois assim não prejudicarão outros países, fazendo com que os acordos se tornem positivos e prósperos.

Para tanto, percebe-se que o protecionismo possui essencialmente características negativas em suas intenções, visto que, atualmente os países não vivem isoladamente necessitando da cooperação mundial para atingir o progresso como um todo.

3.5.2 As barreiras não-tarifárias

As barreiras não-tarifárias são definidas como qualquer restrição, despesa ou política que não seja tarifária e que limita o acesso de produtos importados aos países que as utilizam (OMC, 2003 *apud* Viegas, 2003). As barreiras não-tarifárias podem, portanto, designar uma intenção explícita de fazer discriminação contra as importações de determinado país, a fim de instaurar um elemento de proteção.

Para Bhangwati (1989), as barreiras não-tarifárias são costumeiramente aplicadas através de instituições e processos estabelecidos para regular importações, sendo ainda definidas pelo autor como restrições que são visíveis e politicamente negociadas conforme o interesse de seus gestores. As limitações às exportações são consideradas pouco transparentes e utilizam tratamentos discriminatórios entre os fornecedores internacionais.

A inserção dos produtos em um mercado internacional, especialmente os alimentos, depara-se com um mercado altamente exigente e irreduzível quanto à qualidade do produto. Para Zylbersztajn (2000)², há um crescente aparecimento das barreiras não-tarifárias, nas quais seus gestores utilizam-se de argumentos de cunho qualitativo, fitossanitário, zoonosológico e de segurança do alimento, onde os países impõem altas taxas alfandegárias, ou mesmo impedem a entrada dos produtos em seus territórios.

Na literatura em geral, normalmente, são consideradas barreiras não-tarifárias as medidas e os instrumentos de política econômica que afetam o comércio entre dois ou mais países e que dispensam o uso de mecanismos tarifários (tarifas *ad-valorem* ou específicas). Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (1999), instituição que monitora a aplicação de barreiras comerciais, as principais categorias de barreiras comerciais não-tarifárias presentes no comércio internacional são as seguintes:

- Cotas – é uma restrição quantitativa, que limita as importações de determinado bem a um número determinado de unidades ou a um certo valor total num período de tempo estabelecido. Só aqueles que têm licença de importação têm permissão de importar os bens, e o total de licenças

² De acordo com o mesmo autor, as barreiras fitossanitárias utilizadas para carne suína se enfocam em proibição de importação, quando há casos de febre aftosa e peste suína, e restituição às exportações. A crescente imposição de barreiras não-tarifárias na área sanitária serve, principalmente, como instrumento de proteção do mercado interno.

concedidas é igual à cota; • Impostos e gravames internos que discriminem entre o produto nacional e o importado. Ex: imposto do tipo do ICMS que onere o produto importado em nível superior ao produto nacional; • Preços mínimos de importação/preços de referência. Ex: estabelecimento prévio de preços mínimos como referência para a cobrança das tarifas de importação, sem considerar a valoração aduaneira do produto; • Investigação *antidumping* em curso; • Direitos *antidumping* aplicados, provisórios ou definitivos; • Investigação *antidumping* suspensa por acordos de preços; • Investigação de subsídios em curso; • Direitos compensatórios aplicados, provisórios ou definitivos; • Investigação de subsídios suspensa por acordo de preços; • Subsídios às exportações praticados por terceiros países; • Controles sanitários e fitossanitários nas importações. Ex: normas sanitárias e fitossanitárias exigidas na importação de produtos de origem animal e vegetal; • Restrições impostas a determinadas empresas. Ex: exigências específicas para importações de produtos de determinadas empresas; • Organismo estatal importador único. Ex: produtos cuja importação é efetuada pelo Estado, em regime de monopólio; • Serviços nacionais obrigatórios. Ex: direitos consulares; • Requisitos relativos às características dos produtos. Ex: produtos sujeito à avaliação de conformidade; • Requisitos relativos à embalagem. Ex: exigências de materiais, tamanhos ou padrões de peso para embalagens de produtos; • Requisitos relativos à rotulagem. Ex: exigências especiais quanto a tipo, tamanho de letras ou tradução nos rótulos de produtos; • Requisitos relativos a informações sobre o produto. Ex: exigências de conteúdo alimentar ou protéico de produtos ou de informações ao consumidor; • Requisitos relativos à inspeção, ensaios e quarentena. Ex: produtos sujeitos à inspeção física e análise nas alfândegas ou a procedimentos de quarentena; • Outros requisitos técnicos. Ex: exigência de certificados relativos à fabricação do produto mediante processos não poluidores do meio ambiente; • Inspeção prévia à importação. Ex: inspeção pré-embarque; • Procedimentos aduaneiros especiais. Ex: exigência de ingresso de importações somente por determinados portos ou aeroportos; • Exigência de conteúdo nacional/regional. Ex: discriminação de importações para favorecer as que tenham matéria-prima originária do país importador; • Exigência de intercâmbio compensado. Ex: condicionamento de importações à exportação casada de determinados produtos; • Exigências especiais para compras governamentais. Ex: tratamento favorecido aos produtos nacionais em concorrências públicas; • Exigência de bandeira nacional. Ex: exigência de uso de navios ou aviões de bandeira nacional para o transporte das importações.

As barreiras não-tarifárias acima descritas são aplicadas por países importadores de produtos brasileiros com o objetivo de impor restrições, a fim de proteger a produção interna dos mesmos ou ainda para favorecer comercialmente organizações de transporte ou de inspeção. Bhagwati (1989) considera que o aumento das barreiras não-tarifárias possui, muitas vezes, um efeito contrário do seu propósito. Isso ocorre porque as empresas exportadoras reagem às restrições e embarcam o produto de forma que não seja coberta pela restrição, através da separação do produto em embarques diferentes ou ainda pelo uso de componentes substitutos como meio de contornar a barreira imposta.

A existência de restrições não-tarifárias, deve ser conhecida e analisada pelo exportador, o qual deve executar todos os procedimentos para atender ou mesmo contornar tais barreiras. Deve-se, para tanto, estar em conformidade com as exigências do importador, a fim de não prejudicar as negociações e gerar continuamente crescimento econômico.

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo tem como referência à pesquisa qualitativa, que busca, através da investigação, alcançar uma proximidade com aquilo que se pretende explorar e conhecer, partindo de uma realidade presente.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Além disso, ela envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos onde o pesquisador procura compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo.

A partir disso, a presente pesquisa analisa as estratégias voltadas para a exportação de uma empresa agroindustrial, considerando o maior mercado importador e as barreiras não-tarifárias incidentes sobre o processo.

4.1 Método de estudo

O método de análise utilizado é o método descritivo, desenvolvido a partir de um estudo de caso, com a finalidade de analisar uma determinada realidade ou fenômeno.

O estudo de caso, de acordo com Yin (2001), trata da possibilidade de estudar determinado assunto em seu ambiente natural, a fim de compreender a natureza e a complexidade do processo em discussão e proporcionar teorias a partir da prática adquirida.

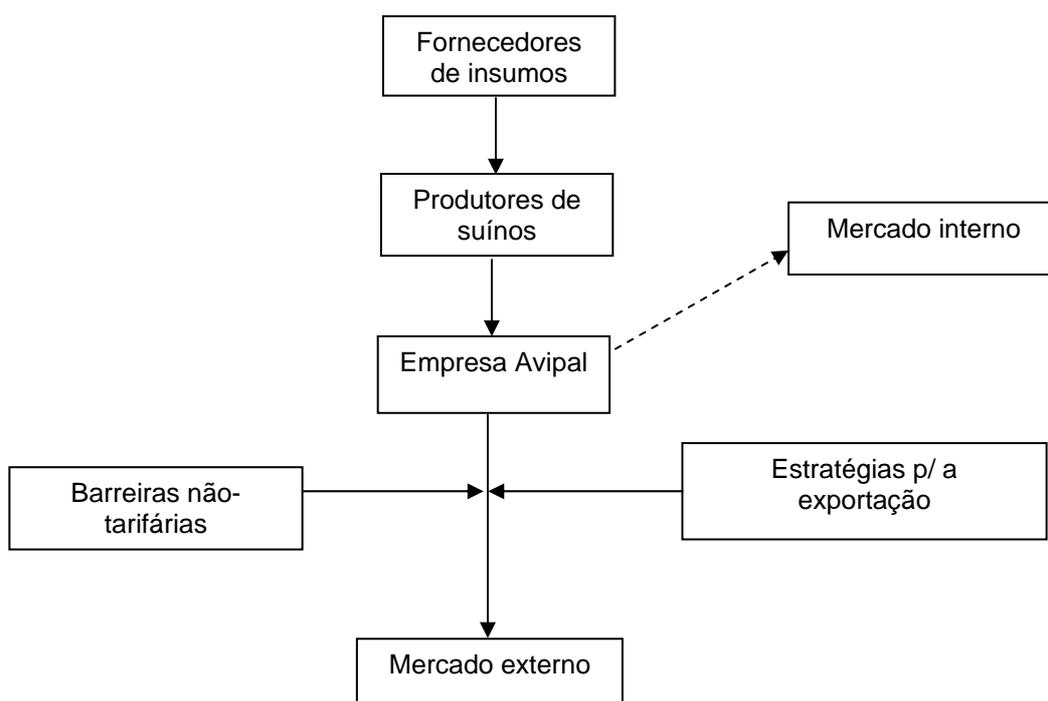
Além dessas características, o autor Bruyne (1982) afirma que o estudo de caso consiste numa análise intensiva, empreendida numa única organização que possibilita analisar com profundidade um caso específico, já que permite reunir informações detalhadas de uma situação em determinado período.

4.2 Modelo conceitual

Através dos conhecimentos teóricos abordados anteriormente, apresenta-se o modelo conceitual utilizado na análise. O modelo de Zylberstajn (2000), proveniente do sistema agroalimentar, surge como uma proposta conceitual onde comporta os seguintes elementos: os agentes, as relações entre eles e o ambiente. Neste caso, o autor ressalta que se tratando do ambiente internacional, o sistema agroalimentar focaliza-se em um produto e a dimensão geográfica depende de cada caso específico.

Desta forma, o produto analisado é a carne suína produzida pela empresa Avipal e a dimensão geográfica corresponde aos mercados importadores do produto.

Figura 04 – Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Este modelo demonstra que na pesquisa analisa-se a relação existente entre os fornecedores de insumos e os produtores de suínos, onde se averiga o tipo de

relação existente entre os segmentos. Em seguida, analisa-se a relação entre os produtores de suínos e a empresa Avipal, e investiga-se os vínculos entre os fornecedores de suínos e a empresa, visando o atendimento das demandas.

Posteriormente, analisa-se a relação entre a empresa e o mercado externo, considerando para isso as barreiras não-tarifárias de comercialização e as estratégias voltadas para exportação dos produtos. A relação entre a Avipal e o mercado interno foi descartado da análise visto que não faz parte do objetivo proposto.

4.3 Coleta e análise dos dados

A coleta de dados baseou-se em fontes primárias e secundárias, ou seja, aquelas coletadas inicialmente pelo pesquisador e aquelas disponíveis em relatórios, regulamentos e outros documentos que tratam das atividades da empresa. Os procedimentos desenvolvidos no decorrer da pesquisa ocorreram através da literatura sobre o assunto, de documentos e por meio de entrevistas formais aplicadas aos profissionais envolvidos com as exportações da empresa em estudo.

Yin (2001) destaca a importância do processo de coleta de dados para pesquisas que utilizam estudos de caso. O mesmo autor comenta que para o bom aproveitamento do estudo de caso, o pesquisador deve guiar-se através de três princípios: utilizar pelo menos duas fontes de dados, criar um banco de dados para o estudo de caso e manter o encadeamento das evidências em relação às questões feitas, a fim de manter a confiabilidade das informações. Esses procedimentos formais, segundo o autor, contribuem para garantir o controle de qualidade durante o processo de coleta.

Os dados foram analisados visando a verificação dos procedimentos que os dirigentes e responsáveis pelas exportações realizam no sentido de direcionar as ações da empresa para um determinado mercado internacional.

A entrevista utilizada na pesquisa foi formada por perguntas abertas (ver Anexo 02), a qual proporcionou maior liberdade de resposta ao entrevistado. O tratamento dos dados realizou-se através do método de análise de conteúdo, a fim de responder às questões centrais da pesquisa.

4.4 Limitações do trabalho

O presente trabalho limitou-se à análise das respostas dos dirigentes da Avipal, obtidas através da aplicação da entrevista e das informações obtidas junto à empresa, tais como relatórios, históricos e outros documentos considerados relevantes.

É importante salientar que os resultados não são passíveis de generalização, visto que são originários de uma única empresa, não sendo aconselhável sua aplicação para outras empresas ligadas ao setor que contenham características semelhantes.

5 O PERFIL DA ORGANIZAÇÃO E O SISTEMA DE PRODUÇÃO DE CARNE SUÍNA AVIPAL

5.1 O perfil da organização

A empresa Avipal foi fundada em 1959, na cidade de Porto Alegre e atualmente compõe-se de um grupo de diferentes segmentos do agronegócio. Voltada originalmente para a produção de carne de frango, a Avipal destaca-se como uma das principais indústrias de alimentos do Brasil, atuando nos segmentos de proteína animal (aves, suínos e lácteos) e vegetal (grãos).

A Avipal S.A juntamente com as suas controladas, a Elegê Alimentos S.A., a Granóleo S.A e as suas respectivas filiais, contam com mais de 7,6 mil colaboradores diretos (funcionários) e aproximadamente 78 mil colaboradores indiretos (serviços terceirizados, associados, etc..), alocados principalmente em seus complexos industriais, localizados nos Estados do Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul e Bahia. Na linha de produtos de origem suína, a empresa produz cortes *in natura*, cortes temperados, embutidos, curados e defumados.

A comercialização dos produtos oriundos da carne suína da Avipal ocorre no mercado interno e no mercado externo. Para o mercado externo a empresa exporta carne *in natura*, e seus principais mercados são: Rússia, Hong Kong e Angola. O abate de suínos ocorre em duas unidades distintas, situadas em Lajeado e Júlio de Castilhos, sendo a principal matéria-prima utilizada pela empresa proveniente do sistema integrado com produtores de suínos, beneficiando, desta forma o controle do produto final para o consumo.

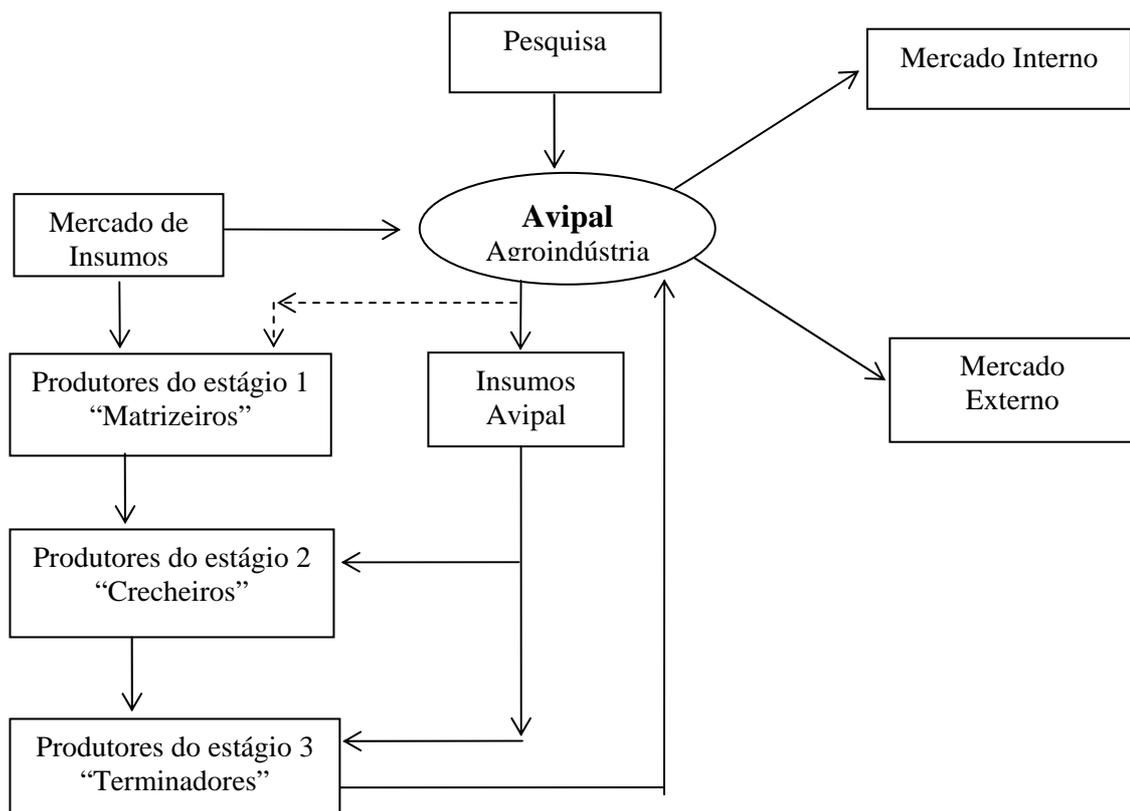
Nos últimos anos a Avipal atingiu significativo crescimento no volume de produtos exportados, devido principalmente aos investimentos em estrutura e preparo para atender às necessidades e exigências do mercado internacional.

5.2 O sistema de produção de carne suína da Avipal

O sistema de produção de carne suína da Avipal se desenvolve através de toda a extensão produtiva, partindo da pesquisa científica, insumos, produção animal, a indústria (Avipal) e os mercados consumidores. Cada agente do sistema é responsável pelo desenvolvimento de ações que originam o produto final, ou seja, a carne suína para o consumidor.

O sistema Avipal é definido através de um sistema integrado com produtores de suínos divididos em três diferentes estágios de desenvolvimento, conforme está na Figura 5.

Figura 5 – Sistema de produção de suínos Avipal



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da empresa.

A Avipal, adquire pesquisas e insere melhoramentos na produção de insumos e na produção suinícola. A partir disso, a criação de suínos é dividida por estágios de produção, nos quais se desenvolvem de formas diferentes. No estágio 1,

encontram-se as matrizes de suínos e a gestação dos mesmos, os quais seguem ainda filhotes para o estágio 2, onde são denominados 'crecheiros'. Neste estágio, os suínos atingem peso e idade propícios para chegar ao estágio 3, denominado de 'terminadores', os quais devem atingir condições ideais (peso e sanidade) para o abate.

Os 'matrizeiros' e os 'crecheiros' situa-se em granjas da própria empresa, ou seja, os suínos se desenvolvem dentro da granja Avipal para adquirir condições físicas a fim de completar seu processo nas granjas dos produtores integrados ou os 'terminadores'.

A Avipal compreende todo o processo de fornecimento de matéria-prima para a comercialização da carne suína e, em casos onde haja a necessidade imediata de um estoque superior de fornecimento e onde não haja tempo suficiente para um planejamento prévio de matéria-prima, a empresa busca fornecedores fora de seu sistema integrado de produção.

Nos tópicos seguintes, explana-se cada segmento de forma individual dentro do sistema de produção de carne suína Avipal, abordando também as inter-relações dos agentes e o desenvolvimento da produção animal.

5.2.1 A pesquisa na produção de suínos

A pesquisa possui extrema relevância para o sistema de produção de carne suína Avipal, especialmente com relação aos novos processos a serem utilizados na produção de suínos, a fim de buscar o melhoramento genético ou tratamentos para enfermidades animal.

As pesquisas relacionadas à produção dos suínos são conhecidas através de pesquisas científicas realizadas por órgãos como Embrapa, Fundações de Pesquisas de Universidades ou de instituições de classe. Esses órgãos ou instituições informam, disponibilizam ou vendem o resultado de suas pesquisas periodicamente em termos de melhoramento genético, tecnologia e de sanidade animal. Conforme a necessidade, a Avipal orienta os técnicos e os próprios produtores a adotar os procedimentos e produtos indicados pelos pesquisadores.

Segundo Fabrício Ahlert³, a genética é uma das pesquisas que mais avançaram nos últimos anos e cita como exemplo o desenvolvimento do suíno *light*, pesquisado pela Embrapa, o qual possui uma melhor conversão alimentar e proporciona maior rendimento de carne magra. Esse melhoramento ocorre desde a alimentação, onde se desenvolveu a semente de milho adequada para a produção de carne magra, assim como na medicação veterinária utilizada nos suínos.

A empresa, entretanto, não disponibilizou valores relacionados à aquisição de pesquisa, visto que não há uma periodicidade nesse processo, e se dá conforme a necessidade de novos estudos na área. Neste sentido, porém, percebe-se que a empresa busca tomar conhecimento das pesquisas científicas relacionadas à produção de suínos, a fim de melhorar o produto final, tornando-o mais competitivo no mercado.

5.2.2 Os insumos utilizados na criação de suínos

Na criação, os insumos são responsáveis pela sobrevivência do suíno em suas diversas fases já que abrange a ração e os medicamentos utilizados para o desenvolvimento dos mesmos.

Os insumos utilizados para o desenvolvimento dos suínos estão diretamente relacionados aos estágios de produção da Avipal, ou seja, em cada estágio o produtor adquire de forma diferente os medicamentos e rações. No estágio 1, o produtor integrado compra os insumos no mercado, utilizando seus próprios recursos, apesar de estar situado na granja da empresa. Os filhotes de suínos são imediatamente transferidos para o estágio seguinte, fazendo com que o produtor tenha poucas despesas com o animal recém-nascido.

Nos estágios 2 e 3, os insumos são 100% fornecidos pela Avipal, para que a empresa possa controlar a alimentação dos animais de forma a atingir as metas estabelecidas. Isto é, o suíno deve atingir o peso médio de 140 Kg para que possa ser abatido na unidade frigorífica. Com isso, o suíno segue os padrões terapêuticos e alimentares controlados pela Avipal desde os primeiros dias de vida, fazendo com que atinja a idade de abate em condições saudáveis para o consumo humano.

³ Supervisor de produção da Avipal.

A composição das rações utilizadas para a alimentação dos animais não foi informada pela empresa por ser considerada de caráter confidencial. Porém, a Avipal informou que possui, através da empresa co-irmã Granóleo, parceria onde são fornecidas rações provenientes do milho, produto que faz parte dos negócios realizados pela Granóleo e responsável por 70 % da alimentação suína (Abipecs, 2003). Isto faz com que o grupo Avipal agregue valor ao produto (milho) transformado-o em carne suína.

5.2.3 A produção de suínos

A produção se dá de forma integrada com os produtores e a Avipal e, permite, dessa forma, que a empresa controle os procedimentos utilizados em cada estágio de desenvolvimento dos suínos. O comprometimento entre as partes ocorre através de um contrato de parceria, no qual todos os produtores integrados, em um número de 715, comprometem-se a fornecer os suínos para a empresa.

Os contratos de parceria com os produtores possuem períodos diferentes e se renovam desde que haja consenso entre as partes. No estágio 01, o contrato tem duração de 72 meses e pode ser renovado. Nos estágios 02 e 03, o prazo não é fixado, permitindo que seja encerrado em qualquer momento. Entretanto, em caso de rescisão contratual, o produtor deve fazer a comunicação por escrito respeitando o prazo mínimo conforme o estágio pertencente. Isto é, no caso do produtor situar-se no estágio 01, a rescisão deve ser comunicada com um prazo mínimo de 05 meses, tempo para a gestação das matrizes e a entrega dos filhotes. No estágio 02 o prazo é de até 40 dias, tempo para os suínos se desenvolverem e passarem para o estágio seguinte. E, no estágio 03, com 120 dias de antecedência, para que os mesmos adquiram peso suficiente para o abate no frigorífico. Dessa forma, os contratos nos estágios 02 e 03 só poderão ser rescindidos após a conclusão do ciclo de desenvolvimento dos suínos.

Na produção dos suínos toda a assistência técnica de apoio ao produtor (veterinários e técnicos agropecuários) é fornecida pela Avipal, sendo que os profissionais são direcionados para cada estágio. Com isso, o profissional de cada estágio não atua simultaneamente nos outros estágios, fazendo com que o mesmo se especialize na respectiva fase de desenvolvimento dos animais.

5.2.4 As unidades frigoríficas de carne suína Avipal

As duas unidades frigoríficas da Avipal situadas no Estado do Rio Grande do Sul recebem diariamente o total de 1700 suínos para o abate, sendo que mensalmente produzem 4000 toneladas de carne suína. Do volume total produzido, 65% é destinado ao mercado externo como carne *in natura* e 35% são destinadas ao mercado interno, onde além da carne *in natura*, também são produzidos embutidos, temperados, defumados e curados.

O volume produzido para exportação gera economia de escala ao concentrar a produção em poucos grupos de produtos. Esse processo garante maior agilidade ao setor de produção, já que os produtos devem seguir somente o formato estabelecido para cada corte, onde o mesmo é imediatamente embalado e congelado. Os produtos exportados dividem-se em 07 grupos distintos, conforme Quadro 04.

GRUPOS	TIPOS DE CORTES
Pernil	Pernil com osso; pernil sem osso;
Lombo	Lombo com osso; lombo sem osso e "lombo tender";
Miúdos	Bexiga; coração; intestino; rins; fígado, toucinho; pâncreas; reto;
Costela /Barriga	Costela; barriga interfolhada e "barriga teclado";
Paleta	Paleta com osso; paleta sem osso e sobrepaleta;
Especialidades	Gordura lombar; orelha; joelho; papada; máscara; rabo; garganta e pé;
Carcaça	Carcaça inteira e meia carcaça;

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da empresa.

Quadro 04 - Grupos e tipos de cortes produzidos pela Avipal para a exportação

Conforme o exposto, pode-se perceber que a Avipal oferece diferentes tipos de cortes para o mercado externo, desde os mais nobres, como pernil e lombo, extremamente valorizados em alguns mercados, até produtos como intestino, bexiga e reto, pouco valorizados no mercado interno. Porém, esses produtos possuem boa aceitação especialmente no mercado de Hong Kong, no qual possui diferentes hábitos alimentares se comparados com o dos ocidentais. Com isso, a Avipal atinge maior lucro, já que se comercializasse tais produtos no mercado interno o preço seria bem inferior ao pago pelo mercado externo.

De uma forma geral, os produtos oferecidos pela Avipal ao mercado externo são desenvolvidos para atender as preferências de seus clientes, visto que além dos

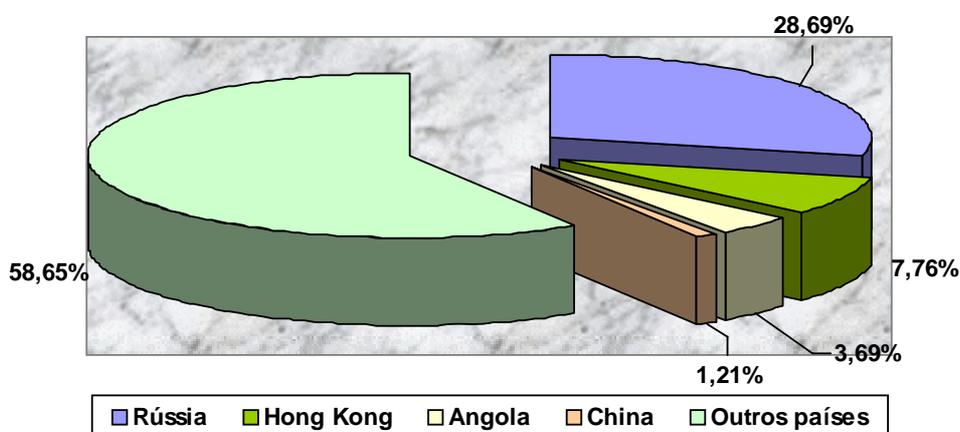
cortes habitualmente produzidos, são disponibilizados também cortes específicos conforme as necessidades dos mercados consumidores.

5.3 O mercado externo

Atualmente, verifica-se que as exportações brasileiras encontram-se em excelente fase de crescimento. Isto se confirma quando é constatada a competitividade dos produtos brasileiros em mercados externos especialmente exigentes. Este fato deve-se a busca constante das empresas brasileiras por excelência em qualidade e adequação de seus produtos ao mercado internacional. Além disso, a abertura de outros mercados também é fator relevante para esse acréscimo, como é o caso da crescente abertura comercial da China.

A Avipal exporta, aproximadamente, dois terços de sua produção de carne suína e exporta cerca de 4,7% do volume total exportado pelo país. Dentre os vários importadores do produto, destaca-se a Rússia, Hong Kong, Angola e China. A Rússia adquire o maior volume das exportações da Avipal (28,69%). Em seguida vem Hong Kong, com 7,76%, Angola, com 3,69% e o mercado chinês, ainda restrito, com 1,21%. Os importadores provenientes do Leste Europeu, Oriente Médio, Europa e América Central compram 58,65% da produção destinada à exportação, evidenciando, dessa forma, a pulverização de mercado em diferentes países.

Gráfico 01 – Principais destinos das exportações de carne suína da Avipal



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados coletados na empresa

Os compradores, segundo Fernando Colognese⁴, são, na sua maioria, outros frigoríficos e também atacadistas situados em seus países de origem. Evidenciando-se, com isso, que o produto é adquirido para posterior agregação de valor pelos seus importadores.

5.3.1 Os concorrentes da Avipal no mercado externo

A empresa considera como seus principais concorrentes internacionais as empresas nacionais que também exportam carne suína: Seara, Frangosul, Sadia e Perdigão. Essa concorrência, no entanto, ocorre de maneira tênue frente aos negócios internacionais da Avipal, devido à dimensão que o mercado externo representa para a carne suína brasileira.

A Avipal também concorre com a carne suína produzida por empresas situadas em outros países que possuem destaque na produção suinícola. Apesar disso, a empresa considera que essa concorrência mundial não prejudica seus negócios.

Tais características apresentadas revelam que a concorrência mundial para a carne suína não é um fator preocupante para a empresa, já que existe demanda suficiente para o incremento de negociações já estabelecidas ou na busca por novas transações.

A venda da carne suína Avipal para a exportação realiza-se através de representantes situados no Brasil e no exterior, e também através do departamento de exportação situado na própria empresa. A carne destinada à exportação embarca nos portos de Rio Grande e Itajaí, através de diferentes rotas marítimas com destino aos países importadores do produto.

5.3.2 Barreiras comerciais não-tarifárias

As barreiras comerciais não-tarifárias para os negócios da empresa são oriundas, em sua maioria, do mercado russo, o maior cliente situado no mercado

⁴ Supervisor de exportação da Avipal

externo, sendo este o mercado no qual concentra-se a análise das barreiras não-tarifárias da presente pesquisa.

Segundo Fernando Colognese⁵, a medida restritiva não-tarifária que mais ocorre é a limitação através das cotas de importação regradas pelo governo russo com a intenção de garantir os padrões de qualidade e de proteger a produção interna daquele país. Além da própria restrição comercial caracterizada nas cotas de importação, as exportações da carne suína brasileira disputam com outros países exportadores o valor máximo da limitação imposta pela Rússia.

A incidência das cotas de importação, provenientes da Rússia, leva a Avipal à procurar mercados alternativos para o produto, praticando preços mais baixos do que os preços cotados naquele mercado.

Além das cotas de importação, como restrição à exportação, o mercado russo apresenta um número maior de exigências pré-embarque do que as costumeiramente apresentadas por outros países importadores do produto. As primeiras exigências referem-se à habilitação da planta frigorífica para a exportação de carne para a Rússia. Isto ocorre através de inspeções de uma comissão de técnicos russos na unidade frigorífica onde elaboram possíveis alterações na estrutura e nos aspectos sanitários de criação e abate dos suínos. Após prazo determinado, a comissão retorna e avalia se a empresa está habilitada para o início da produção de carne suína a ser exportada para aquele país.

Depois dessa etapa, a venda é realizada e o produto segue para o embarque no porto solicitado. Neste local, um médico veterinário habilitado pelo governo russo expede um certificado comprovando que o produto está apto para o consumo humano (ver Anexo 03) e somente a partir disso o *contêiner* é liberado para o embarque.

Constata-se, na cláusula nº 06 do certificado, que há uma grande preocupação da Inspeção Russa com relação à questão de ordem sanitária em relação a produtos de origem animal. Percebe-se, que a febre aftosa é a mais citada no certificado e reflete a fragilidade que o território brasileiro ainda possui com relação a esta enfermidade animal. Quando se registra a incidência da febre aftosa em um determinado local, o procedimento deve ser o de isolar o local e impedir o abate de animais provenientes de áreas em um raio de 25 km. Esta é uma das medidas que a Inspeção Federal realiza com o intuito de minimizar e isolar a

ocorrência da doença e de não contaminar outros rebanhos. Porém, a postura da Rússia tem sido a de interromper as importações do estado onde identificou o foco por tempo indeterminado.

Outro fator relevante constante no certificado está relacionado ao tempo de congelamento da carne suína exportada para a Rússia, o qual reflete a preocupação em manter o aspecto saudável da carne até o cliente, a fim de que o mesmo possa beneficiá-la ou mesmo vendê-la *in natura*, sem que haja alteração nos aspectos físicos do produto.

Segundo Fernando Colognese⁶, a maior dificuldade não está somente em cumprir as exigências do certificado, mas sim acompanhar as constantes mudanças e alterações realizadas no documento, fazendo com que a empresa mantenha a preocupação em se atualizar constantemente.

De qualquer maneira, as exigências dos importadores, em especial dos russos, estão cada vez mais intensas em negociações com produtos brasileiros. Essa manifestação proporciona às empresas brasileiras o constante melhoramento dos produtos e serviços oferecidos ao mercado externo. No caso da carne suína, produto destinado ao consumo humano e que automaticamente possui maiores exigências, propiciou a adequação das empresas aos padrões internacionais e conseqüentemente melhorou a qualidade do produto ofertado. Com isso, a competitividade elevou-se, assim como as exportações do setor.

5.4 As estratégias da Avipal adotadas para a exportação de carne suína

As estratégias da Avipal utilizadas para a exportação são caracterizadas em duas fases distintas. A primeira delas se dá no sistema de produção adotado pela mesma, pois ocorre de forma integrada e pode ser considerada como uma estratégia de verticalização, visto que, a empresa controla o fornecimento da matéria-prima e também a qualidade do suíno abatido para a exportação. Essa ação direta através da parceria com os produtores, confere maior reciprocidade entre os interesses da empresa e os interesses dos produtores de suínos, fazendo com que haja maior eficiência no processo de fornecimento de matéria-prima. Com isso, a empresa

⁵Supervisor de exportação da Avipal

⁶Supervisor de exportação Avipal

assegura o fornecimento de matéria-prima conforme seus padrões e os produtores asseguram a venda somente para a Avipal.

A exportação do produto ao maior mercado externo, revela outra estratégia de ação da empresa. Embora a Rússia seja o maior comprador de carne suína da empresa, a incerteza com relação aos negócios (devido a mudanças nas cotas de importação e às constantes exigências em relação a qualidade e processos de produção) levaram a empresa a buscar outros mercados.

A estratégia de diversificar as vendas reduz a dependência de uns poucos mercados e garante agilidade no caso de restrições mais duradouras às importações. Pensando nisso, a empresa busca mercados emergentes e utiliza uma embalagem multinacional, em sete diferentes idiomas, o que torna o produto exportável rapidamente para diferentes mercados.

Entretanto, a Avipal considera essencial o mercado russo em momentos em que há falta de alimentos no mesmo. Essa situação permite à empresa a elevação de preços via retenção de estoques. Quando há excesso de alimentos no mercado russo, a meta passa a ser de atingir novos mercados e segurar os preços a fim de aguardar uma nova escassez em seu principal comprador.

Evidencia-se, portanto, que a estratégia observada nesse caso é o enfoque de mercado, utilizado sempre que há uma retração por parte do principal importador dos produtos da empresa. Além dessa estratégia, a empresa também procura oferecer um produto de boa qualidade, atendendo as solicitações do cliente e o cumprimento de prazos de embarque possibilita a agregação de valor ao produto Avipal.

As demais estratégias genéricas citadas na literatura, liderança em custos e diferenciação, são consideradas pela empresa, porém não utilizadas diretamente. No aspecto físico, a diferenciação não ocorre porque os importadores compram o produto para posterior transformação. Dessa forma, a agregação de valor ocorre no comprador.

Com isso, percebe-se que a Avipal estabelece as estratégias no mercado internacional de acordo com os melhores mercados, atendendo as suas exigências, o que leva a uma reorganização interna.

6 CONCLUSÕES

As agroindústrias exportadoras passam por rigorosos desafios, já que devem desenvolver produtos de forma a atender aos padrões internacionais de consumo. As decisões estratégicas das organizações evidenciam o desenvolvimento de estratégias para tornar os produtos competitivos tanto no mercado interno como no mercado externo.

Sob a ótica específica da Avipal, o trabalho se desenvolveu de forma a explicar o sistema de produção de carne suína e as estratégias desenvolvidas tendo como alvo o mercado externo, considerando, para tanto, a influência das barreiras não-tarifárias sobre o processo de exportação.

Dessa forma, foi possível constatar primeiramente, que o sistema integrado com os produtores de suínos representa muito além de uma parceria, mas também um engajamento em que cada agente realiza seu papel e busca melhorar a genética animal, a sanidade e a produtividade dos suínos com o objetivo de atender as necessidades dos mercados consumidores.

O desenvolvimento do método da integração entre a indústria e o produtor facilita, portanto, o controle das atividades e amplia o comprometimento entre os agentes do sistema.

O sistema de produção Avipal mostrou, entre outros aspectos, que as inovações no processo de produção da empresa se dão a partir da incorporação de pesquisas, normalmente adquiridas, que tratam da genética animal e da sanidade suinícola. Os insumos, necessários ao desenvolvimento da produção suinícola, são fornecidos aos produtores de acordo com o estágio de produção no qual estão situados.

A entrega de animais para o abate na empresa é programada e padronizada, facilitando com isso a produção industrial e o controle. A integração vertical (produção integrada), viabiliza essa ação, pois os produtores se comprometem à entregar os animais de acordo com o contrato.

No que se refere ao processo de industrialização dos suínos abatidos, constatou-se que o produto exportação é integralmente composto por cortes de carne *in natura*, isto é, a empresa não exporta produtos com maior valor agregado, pois os compradores, situados em seus respectivos países, beneficiam a carne

transformando-a em embutidos, defumados e outros produtos. Nesse ponto, as exportações da empresa tornam-se limitadas com relação à diferenciação, pois os mercados externos não têm a intenção de adquirir produtos com maior industrialização.

O mercado externo da Avipal é pouco concentrado, ou seja, os compradores do produto estão situados em vários países e suas parcelas mensais de compra situam-se, na maioria das vezes, dentro de pequenas faixas percentuais. Dentre os maiores compradores destacou-se a Rússia, onde se percebeu um volume superior se comparado aos demais compradores. Neste mercado identificou-se as barreiras não-tarifárias que causam restrições aos negócios internacionais. As barreiras não-tarifárias impostas pelo mercado russo estão relacionadas a sanidade animal e a cotas de importação, obrigando a empresa a um controle sanitário permanente e limitando a venda.

A incerteza que envolve as vendas para a Rússia, já que o país altera freqüentemente as cotas de importação e as exigências, e o volume exportado levou a empresa a diversificar as suas vendas externas. Esta prática permite à empresa desviar dos obstáculos impostos seguidamente pelo seu principal comprador e reduz a possibilidade de quedas elevadas na receita.

Portanto, a empresa relaciona suas estratégias a exportação, considerando a extensão das barreiras não-tarifárias impostas, neste caso, pelo maior mercado externo, fazendo com que sejam desenvolvidas estratégias competitivas a fim de buscar novas soluções para os negócios internacionais.

Estratégia e competição estão vinculadas ao propósito de manutenção ou conquista de posições favoráveis para a Avipal, visto que a mesma mantém as negociações com os mercados que já possui, mas também busca novas oportunidades de negócios internacionais.

Por fim, conclui-se que para haver sucesso nas exportações de carne suína, é preciso ter um sistema de produção controlado e eficiente, para se obter um produto equiparado aos padrões internacionais; uma boa percepção de mercado, para identificar suas transformações e limitações; e ainda uma visão estratégica em direção às novas oportunidades de negócios, a fim de não depender de poucos compradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Maria R. P. A. **Logística agroindustrial**. In: BATALHA, Mario O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 2001.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA PRODUTORA E EXPORTADORA DE CARNE SUÍNA. Disponível em: <<http://www.abipecs.com.br> e Relatório Anual 2003. Acesso em: 08 mar, 2004.

BHAGWATI, Jagdish. **Protecionismo versus comércio livre**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1989.

BARTLETT, Christopher. Saltando para o mundo. **HSM Management**, jan/fev, 2001.

BATALHA, M. Otávio et al. **Gestão agroindustrial: GEPAL: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais**. São Paulo: Atlas, 1997.

BRAZIL TRADE NET. Disponível em: <<http://www.braziltradenet.gov.br>. Acesso em: 30 ago, 2004.

BRUYNE, Paul et al. **Dinâmica de pesquisa em ciências sociais: o pólo da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

DOUGLAS, Susan; CRAIG, C. Samuel. **Global marketing strategy**. New York: McGraw-Hill, 1995.

DRUCKER, P. Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1996.

FERRAZ, J. C. et al. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GARCIA, Luiz Martins. **Exportar: rotinas e procedimentos, incentivos e formação de preços.** São Paulo: Aduaneiras, 2001.

GONÇALVES, R. et al. **A nova economia internacional: uma perspectiva brasileira.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

JOHANSON, J. VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of international business studies.** 1977.

KENEN, Peter B. **Economia internacional: teoria e política.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KILLOUGH, Hugh B., KILLOUGH, Lucy W. **International Economics.** New Jersey: D. van Nostrand, 1960.

KRUGMAN, Paul. OBSTFELD, Maurice. **Economia internacional: teoria e política.** São Paulo: Makron Books, 2001.

MAIA, Jayme M. **Economia internacional e comércio exterior.** São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry et al. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em: <<http://www.proex.com.br>. Acesso em: 23 jun, 2004.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 1992.

PINAZZA, Luiz A.; ALIMANDRO, R. **Reestruturação no agribusiness brasileiro: agronegócios no terceiro milênio.** Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Agribusiness, 1999.

PIPKIN, Alex. **Marketing internacional.** São Paulo: Aduaneiras, 2000.

PORTER, Michael. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RATTI, Bruno. **Comércio internacional e câmbio**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

SANTOS, José S. **Prepare-se para exportar**. Brasília: JSS consultoria e empreendimentos, 2000.

SALVATORE, Dominick. **Economia internacional**. Rio de Janeiro: LTC S. A., 2000.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE PRODUTOS SUÍNOS. **Relatório anual**. Porto Alegre: SIPS, 2002.

SPAREMBERGER, Ariosto. As estratégias de uma empresa agroindustrial: O caso do Frigorífico Cotrijuí. *Dissertação (Mestrado em Administração)* – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TALAMINI, Dirceu. Informe Embrapa: passado, presente e futuro. **Anuário 2001 da suinocultura industrial**. São Paulo, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses/MDT**. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2004.

VIEGAS, Isabel F.P. Impactos das barreiras comerciais dos Estados Unidos e da União Européia sobre a pauta de exportações agrícolas brasileiras. *Dissertação (Mestrado em Agronomia)* – Escola Superior de Agricultura “Luis de Queiroz”, Piracicaba, 2003.

VILLWOCK, Luis H. M. Consórcios agroexportadores: estratégia para o desenvolvimento competitivo da cadeia de produção de suínos no RS. **Revista de Administração PPGA/ UFRGS**. Porto Alegre: Agosto, 2002.

WILLIAMSON, John. **A Economia aberta e a economia mundial**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Ensino, pesquisa e consultoria nos agronegócios: as múltiplas linguagens do profissional dos agronegócios**. Rio de Janeiro: Agroanalysis, FGV, 1999.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de consumo, indústria de insumos, proteção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1 – Carta de apresentação do projeto

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E COMPETIVIDADE

Santa Maria, 03 de maio de 2004.

Prezado Senhor:

Estamos apresentando a aluna do Curso de Mestrado em Administração, Mônica Da Pieve Antunes, que estará realizando trabalho de pesquisa nesta empresa.

O trabalho atende as exigências curriculares do Curso de Mestrado e devido a relevância do assunto em questão, solicitamos a colaboração da empresa na coleta de dados da pesquisa.

Certos de sua atenção e pronta acolhida, apresentamos a manifestação de nosso respeito.

Ao Sr.

Fernando Colognese

Supervisor de exportação/Avipal

Porto Alegre – RS

ANEXO 2 - Questionário

1) Identificação

Nome do entrevistado: _____

Cargo do entrevistado: _____

2) Questões

1. Você poderia fazer um breve retrospecto das exportações de carne suína realizadas nos últimos dois anos?
2. Qual é o vínculo existente com os produtores de suínos no sentido de firmar um compromisso de entrega de suínos para o frigorífico (contrato)? Quantos produtores possuem contrato?
3. A procedência dos insumos dos produtores de suínos (ração, remédios, etc..), é da própria Avipal ou os produtores adquirem com seus próprios recursos?
4. Como é feita a assistência técnica aos produtores de suínos?
5. A esses produtores são feitas exigências que venham à ser relevantes no produto exportado?
6. Qual o volume de produção da Avipal? Qual o percentual destinado ao mercado interno e o destinado ao mercado externo?
7. Quais são os principais concorrentes da empresa com relação ao mercado externo?
8. Quais são os produtos exportados pela Avipal?
9. Qual é a principal preocupação da empresa com relação aos negócios no mercado externo? Por quê?
10. Quais são os países importadores dos produtos da empresa (04 maiores)?

11. Quais são as barreiras comerciais não-tarifárias impostas por estes mercados com relação ao produto exportado?
12. Essas barreiras modificam-se? Na sua opinião deve-se à que fator?
13. Que ações são executadas pela empresa a fim de transpor ou diminuir o impacto apresentado pelas barreiras não-tarifárias, ou seja, reduzem o custo, diferenciam o produto ou mudam de enfoque?
14. Essas ações são consideradas estratégias pelos tomadores de decisão ou trata-se de uma prática comum?
15. Diante de uma série de restrições apresentadas por um mercado potencial, como a empresa reage: elabora uma estratégia ou procura um novo mercado para o produto?
16. Na sua opinião o que é ser competitivo no mercado mundial de carne suína?

ANEXO 3 – Certificado de Inspeção do governo Russo

Clausula nº 06 – Certificado de boa qualidade do produto para o consumo:

Certifica-se, a seguir, que:

A carne e os derivados provêm de suínos clinicamente sãos, que foram criados em locais e regiões do Brasil livres de doenças contagiosas dos animais:

- peste suína africana – durante os 3 últimos anos no território do país;
- febre aftosa, doença vesicular dos suínos - durante os últimos 2 anos no território do Estado e 1 ano no território dos Estados vizinhos;
- peste suína clássica – durante os últimos 6 meses no território do Estado;
- doença de Teschen, síndrome reprodutiva e respiratória suína – durante os últimos 12 meses no território do Estado;
- doença de Aujeszky – durante os últimos 12 meses no território do município;
- Erisipela suína, durante os últimos 20 dias no estabelecimento de criação;
- A carne e os derivados procedem de matadouros habilitados para a exportação de produtos, concedida pela Secretaria da Defesa Agropecuária do Brasil, e preenchem todas as exigências de higiene veterinária e são permanentemente fiscalizados pelo órgão Federal de Inspeção Veterinária;
- Territórios brasileiros livres de Trichinae suína: com o objetivo de eliminar a Trichinae, a carne é congelada de acordo com o regime de tempo e temperatura abaixo listado:

Temperatura em °C	Grupo 1 / Tempo em dias	Grupo 2 / Tempo em dias
- 15	20	30
- 25	10	20
- 29	6	12

Grupo 1 inclui carne suína com espessura máxima de 25 cm.

Grupo 2 inclui carne suína com espessura entre 25 e 50 cm.

- Durante a inspeção veterinária da carne não foram constatadas lesões características decorrentes da febre aftosa e outras doenças contagiosas, assim como não houve a contaminação por helmintos, a membrana serosa encontra-se intacta e os gânglios linfáticos não foram eliminados;
- A carne não possui coágulos de sangue, abscessos, aditivos mecânicos, odores e sabores estranhos (de peixe, de ervas medicinais, etc), não foi descongelada durante o período de armazenamento, tem a temperatura próxima aos ossos não superior à – 8 graus Celsius, não tem conservantes, não está infectada por salmonelas ou outras bactérias, sem uso de corantes, nem ionizada ou submetida aos raios ultravioleta;
- Os suínos, dos quais a carne é derivada, não foram submetidos a tratamentos hormonais de estrogênio natural ou sintético, ou substâncias hormonais tireóideas, antibióticos e tranquilizantes antes do abate;
- Os indicadores microbiológicos, químico-toxicológicos e radiológicos atendem às normas e exigências veterinárias e sanitárias que vigoram na Federação da Rússia;
- A carne é considerada adequada para o consumo humano;

- A carne (carcaça, meia carcaça ou embalada) possui o carimbo do Serviço Veterinário de Inspeção Federal com o nome ou número legível do matadouro;
- O material de embalagem sem uso anterior satisfaz às exigências das normas de higiene sanitária;
- Os meios de transporte para a carne são lavados e desinfetados de acordo com as normas sanitárias vigentes no Brasil.