

O SISTEMA DE PRODUÇÃO DE CARNE SUÍNA E AS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A EXPORTAÇÃO: UMA ANÁLISE DO CASO AVIPAL.

Resumo:

Em um ambiente competitivo, onde a globalização de mercados torna-se realidade cada vez mais frequente, as empresas necessitam elaborar estratégias a fim de constituir vantagem competitiva no mercado internacional. Diante disso, as barreiras não-tarifárias tornam-se fatores essenciais na elaboração e implementação das estratégias para exportação, visto que, possuem relevante influência sobre o processo. As abordagens teóricas sobre sistemas de produção, administração estratégica e barreiras comerciais orientaram a análise do presente artigo. A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho foi a descritiva abordando o estudo de caso da Empresa Avipal. As estratégias utilizadas pela Empresa vinculam-se à produção integrada, a diversificação de mercados e a inovação tecnológica. Em um sentido mais amplo, constatou-se que as estratégias estão fortemente vinculadas às exigências de seu principal comprador, a Rússia, o qual estabelece cotas de importação e impõe um rigoroso controle fitossanitário até o embarque do produto.

Palavras Chaves: Sistema de produção suinícola – Barreiras não tarifárias – Estratégias para exportação

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 expandidas provocando maior competitividade 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 suas metas e melhorar seu desempenho.

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 a Avipal, empresa agroindustrial suinícola, com o intuito de analisar o seu sistema de produção e as estratégias utilizadas para exportação da carne suína. Verificam-se também as barreiras comerciais não-tarifárias existentes no mercado externo de maior relevância para a empresa e a influência das mesmas na formulação das estratégias utilizadas pela mesma.

Este trabalho está estruturado em seis seções distintas. A primeira seção aborda alguns conceitos de estratégia, a segunda, por sua vez, enfatiza as barreiras não-tarifárias incidentes sobre os negócios da empresa. A terceira seção aborda o sistema de produção adotado pela Avipal. A metodologia aplicada encontra-se na quarta seção, a quinta seção trata das considerações finais e a última traz as referências bibliográficas utilizadas para embasar este trabalho.

2 Estratégias competitivas: Conceitos e modelos

O conceito de estratégia, de uma forma geral, surge de diversas maneiras e depende do enfoque adotado por cada autor pesquisado. Para alguns a estratégia é adotada como uma

ferramenta formal e imutável podendo apenas ser complementada, para outros trata-se de meios informais, formais, mutáveis e imutáveis, para a organização estabelecer os objetivos.

Ansoff (1977), afirma que a estratégia e os objetivos descrevem conjuntamente, o conceito do campo de atuação da empresa, além de especificar o volume, a área e as direções de crescimento como pontos fortes na busca de rentabilidade. Dessa forma, o autor aborda o que uma empresa exportadora deve considerar ao elaborar uma estratégia de proporções internacionais.

Para Porter (1986), a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá, podendo ser empregados como guias do comportamento global da empresa. Ou seja, os recursos para programar uma estratégia direcionada para o mercado externo devem interagir com os demais objetivos da empresa, a fim de que todas as partes envolvidas possam colaborar de forma sistêmica no alcance dos objetivos.

Mintzberg (2000), afirma que as estratégias são como guias explícitos para um comportamento futuro, onde descreverão o comportamento passado em ação com o passar do tempo. Dessa forma, os erros do passado se tornam oportunidades, e as limitações estimulam a criatividade. Evidencia-se ainda, que as experiências ou as tarefas cansativas são estímulos da mudança estratégica.

Porter(1999), descreve ainda que a estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito dependerá do bom desempenho e da integração das atividades, criando uma posição exclusiva e valorizada, envolvendo um conjunto de diferentes atividades, daquelas exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas, mas de maneira diferente. A estratégia se alicerça na exclusividade das atividades, no entanto, o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa selecionar de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores.

A empresa deve escolher 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.

As estratégias poderão variar de acordo com as necessidades da empresa, como a estratégia de diversificação, que de acordo com Batalha (1997) 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.

Nesse sentido, Zylbersztajn (2000) afirma que:

Quando as alternativas de expansão de mercado corrente (como a diferenciação e a segmentação de mercado) mostram-se insuficientes para satisfazer o potencial de crescimento de uma empresa, sua opção pode recair sobre a diversificação [...] a falta de dinamismo dos mercados potenciais de certo produto pode induzir uma empresa a investimentos em outros mercados e outros produtos. (ZYLBERSZTAJN, 2000, p. 75)

A prática dessa estratégia possibilitará à empresa comprovar sua flexibilidade e adaptação com relação à mudança no produto oferecido ou no mercado alvo.

Além das estratégias genéricas, 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.

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 à 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.

Para Zylbersztajn (2000), a integração vertical permite à empresa adquirir maior controle da cadeia produtiva, refletindo na redução de custos, ou em ações estratégicas contra concorrentes ou ainda que visem a exploração do mercado de consumo do produto final. De

qualquer maneira a empresa possuirá maior controle sobre a matéria-prima ou sobre as necessidades do mercado consumidor.

A partir de alguns conceitos, percebe-se que a palavra estratégia é bastante visada para o desenvolvimento sócio-econômico e político das organizações. Com isso, pode-se perceber o grau de competitividade e a extensão das estratégias para novos e diferentes planos de ação dirigidos de acordo com os objetivos da empresa.

3 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.

3.1 O protecionismo

Após o incremento da globalização, se observou 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 retrain exportações de um produto no qual está sendo protegido.

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.

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.

3.2 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 (OMC¹, 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 no mercado internacional, especialmente os alimentos, depara-se com um mercado altamente exigente e irredutível quanto à qualidade do produto.

¹ Organização Mundial do Comércio

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.

As cotas de importação são caracterizadas como barreiras não-tarifárias mais frequentes em relação às exportações, pois de acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (1999), instituição que monitora a aplicação de barreiras comerciais, cota é uma restrição quantitativa, que limita as importações de determinado bem a um número determinado de unidades ou a certo valor total num período de tempo estabelecido. De acordo com o mesmo órgão governamental, uma barreira não-tarifária comumente identificada se dá através dos controles sanitários e fitossanitários das importações, especialmente exigidas nos produtos de origem animal e vegetal.

A existência de restrições não-tarifárias, especialmente as cotas, 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 O sistema de produção de carne suína Avipal

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.

4.1 Sistema de Produção

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

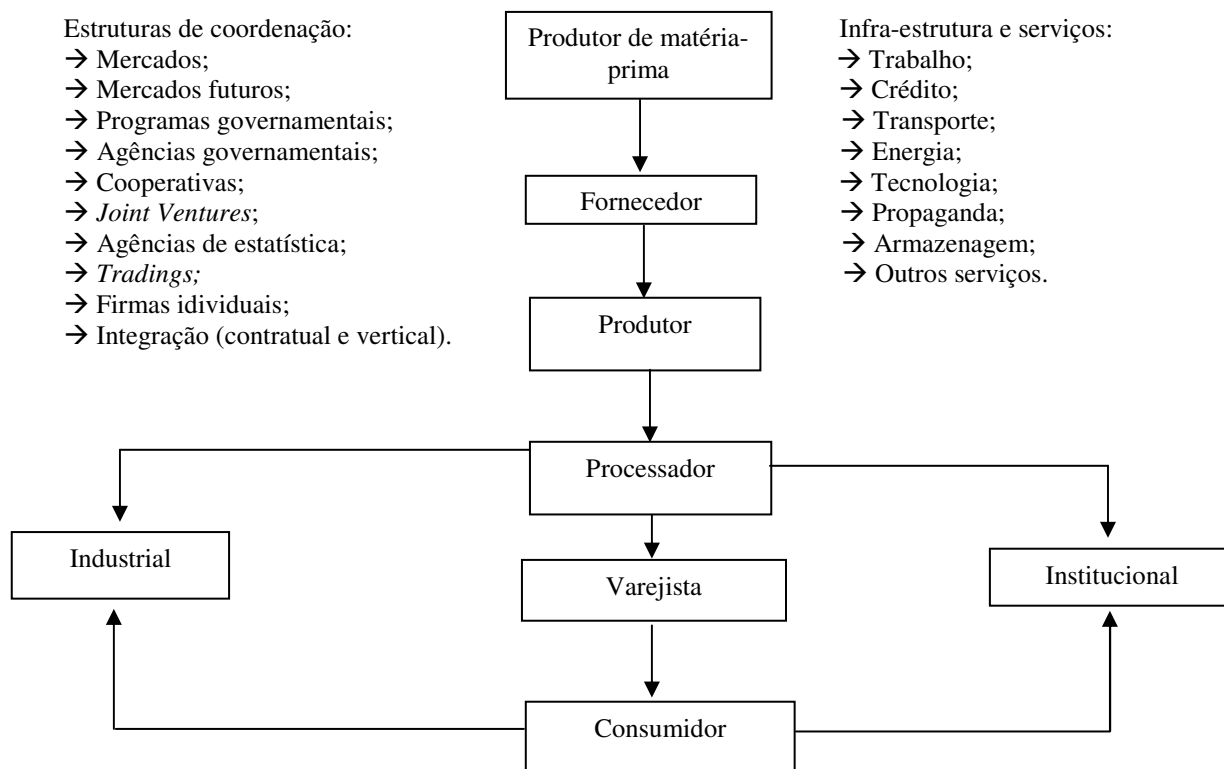
Pinazza e Alimandro (1999) afirmam que o setor agroindustrial, após um período de pouco apoio econômico e social, apresenta-se atualmente com bons índices de crescimento em relação à economia. Além disso, posiciona-se de forma direcionada ao mercado. Este contexto continua presente, pois é responsável 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 setor agroindustrial brasileiro está inserido em um processo produtivo constituído por diferentes cadeias em diversos segmentos da agricultura, no qual se destaca, 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.

O modelo de 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 espontânea onde inexiste uma coordenação central que possa atuar sobre todos os agentes.

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.

Figura 1 - Sistema de Agribusiness³



Fonte: Zylbersztajn, 2000.

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 estruturas de coordenação e a infra-estrutura e serviços servem de base para as operações relacionadas ao ambiente externo ao sistema.

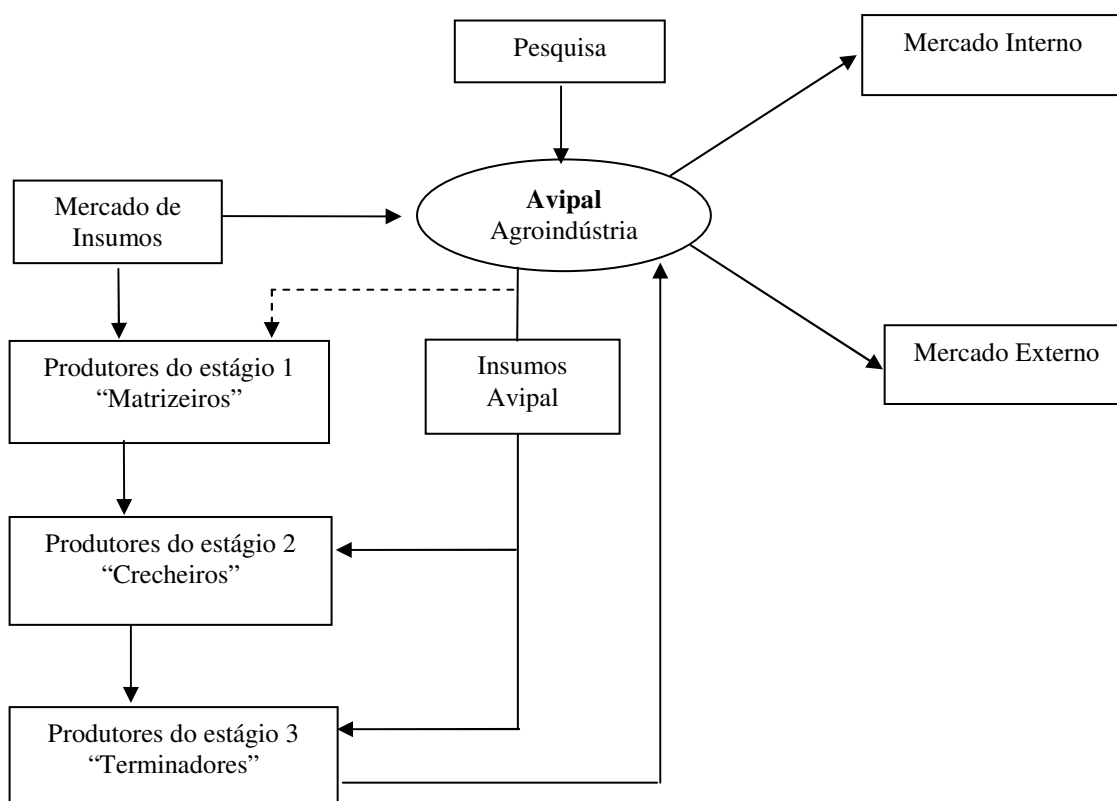
As integrações agroindustriais podem ser exemplos de uma ligação essencial ao desenvolvimento de um setor agrícola, já que são constituídas por produtores e coordenadas por uma empresa, a qual fornece subsídios para plantações ou criação de animais. Araújo (2003) destaca as vantagens para os produtores integrados, como a segurança de venda e a 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, pois para o primeiro garantirá segurança no repasse e no preço dos animais e, para o segundo o controle da matéria-prima e do fornecimento da mesma para a produção industrial.

4.2 O Sistema de Produção de Carne Suína 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 demonstra a figura 01.

³ 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.

Figura 2 - Sistema de produção de carne suína Avipal ⁴



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. Segundo Fabrício Ahlert⁵, 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 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’.

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

⁴ Esse modelo baseou-se no modelo original de Sistema de Agribusiness, porém considerou as informações da empresa na elaboração exclusiva para o caso da Avipal.

⁵ Supervisor de produção da Avipal.

insumos no mercado, utilizando seus próprios recursos, apesar de estar situado na granja da empresa. Nos estágios 2 e 3 os insumos são integralmente fornecidos pela empresa.

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 contratos de parceria, no qual todos os produtores integrados, em um número de 715, comprometem-se a fornecer os suínos para a empresa em um tempo estipulado pelo mesmo.

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 e possa detectar com maior precisão possíveis enfermidades.

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.

As barreiras comerciais não-tarifárias para os negócios da empresa são oriundas, em sua maioria, do mercado russo, o maior cliente situado no mercado externo, sendo este o mercado no qual concentra-se a análise das barreiras não-tarifárias da presente pesquisa. 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 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.

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 à qualidade e processos de produção) levou 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 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.

As estratégias genéricas citadas na literatura, liderança em custos e diferenciação, são consideradas pela empresa, porém não utilizadas diretamente. 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.

Com isso, percebe-se que a Avipal estabelece as estratégias no mercado internacional considerando as exigências dos mercados importadores mais relevantes e também buscando vantagem competitiva ao integrar-se verticalmente com os produtores de suínos..

5 Metodologia

A metodologia utilizada para a obtenção dos resultados do presente estudo, tem como referência a 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.

5.1 Método de estudo

O método de análise utilizado foi 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.

5.2 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 com perguntas abertas aos profissionais envolvidos com as exportações da empresa em estudo.

6. Considerações finais

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 na empresa se dão através de resultados 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 identificaram-se as barreiras não-tarifárias que causam restrições aos negócios internacionais. As barreiras não-tarifárias impostas pelo mercado russo estão relacionadas à 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 frequentemente 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 à 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.

7. Referências Bibliográficas

- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA PRODUTORA E EXPORTADORA DE CARNE SUÍNA. Disponível em: <<http://www.abipecs.com.br>>.
- BARTLETT, Christopher. *Saltando para o mundo*. HSM Management, jan/fev, 2001.
- BATALHA, M. Otávio et al. *Gestão agroindustrial: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais*. São Paulo: Atlas, 1997.
- DRUCKER, P. Ferdinand. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- FERRAZ, João C. *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.
- 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.

- KILLOUGH, Hugh B., KILLOUGH, Lucy W. *International Economics*. New Jersey: D. van Nostrand, 1960.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.
- MINTZBERG, Henry et al. *Sáfari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- 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.
- 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.
- TALAMINI, Dirceu. *Informe Embrapa: passado, presente e futuro*. Anuário 2001 da suinocultura industrial. São Paulo, 2001.
- 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.
- 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.