

ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS DA CADEIA AGROEXPORTADORA DE FRANGO DE CORTE DO BRASIL

Autoria: Fabio da Silva Rodrigues, Dario de Oliveira Lima-Filho, Susana Carla Farias Pereira

RESUMO

O objetivo deste artigo foi identificar e discutir as estratégias mercadológicas da cadeia agroexportadora de carne de frango do Brasil. O foco do estudo foi as empresas motrizes do setor avícola, que são os agentes que coordenam as suas cadeias de suprimento. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa, baseada em um roteiro semi-estruturado, com seis executivos: dois executivos de grandes empresas, dois executivos de médias empresas e dois executivos de pequenas empresas. O *framework* de marketing industrial de Hutt e Speh (2002) foi utilizado como referência. Conclui-se que a cadeia adota estratégia de adaptação do composto de marketing às exigências dos diferentes mercados consumidores, já que demonstra postura estratégica reativa às necessidades do mercado. Nota-se que as pequenas e médias empresas adaptam basicamente o elemento produto, deixando as demais funções a cargo das *trading companies*, enquanto as grandes empresas focam nos elementos *place* e promoção. Grandes empresas possuem escritórios comerciais no exterior, bem como unidades de processamento e exploram suas marcas no exterior. As grandes empresas inovam e criam valor e são, posteriormente, seguidas pelas pequenas e médias empresas. As marcas nacionais não têm acesso direto ao consumidor final dos principais mercados mundiais, sendo, sobretudo, os clientes organizacionais - restaurantes coletivos, redes de *fast food*, empresas de montagem de pratos e grandes redes varejistas - os principais compradores. *Status* sanitário positivo, qualidade e preço baixo podem ser considerados os pilares que sustentam a competitividade da cadeia agroexportadora brasileira de frango de corte.

1. INTRODUÇÃO

O processo de abertura da economia, ocorrido no Brasil no início dos anos 1990, inseriu as empresas brasileiras em um novo contexto competitivo global, marcado por profundas transformações em sua dinâmica e arquitetura organizacional, exigindo adequação contínua às mudanças, como condição fundamental para manutenção e desenvolvimento de suas atividades (SOUZA, 1999).

A abertura econômica brasileira levou as empresas nacionais a um novo contexto competitivo, onde a busca por mercados externos passou a fazer parte do cotidiano destas organizações (MACHADO; SCORSATTO, 2005). Nesse processo, as empresas focaram seus esforços para além das fronteiras nacionais, diminuindo as distâncias geográficas e culturais entre os países. (ROTH; ALBERICI, 2005).

Segundo Czinkota *et al.* (2001), relevantes decisões estratégicas devem ser tomadas pelas organizações que pretendem atuar no mercado externo. O primeiro passo é decidir se a empresa deve ou não competir no mercado internacional. A importância dessa decisão está no fato de que a atuação em mercados internacionais pode vir a comprometer as ações no mercado doméstico.

Desta forma, a estratégia de utilização do composto de marketing (produto, preço, distribuição e promoção) adotada pela empresa para vender seus produtos no mercado externo torna-se importante para posicionar-se de maneira competitiva no mercado externo, para prospectar mercados e negócios, bem como obter sucesso no processo de internacionalização (KEEGAN; GREEN, 2000).

Conforme Kotabe e Helsen (2000), o interessante é a adoção de uma estratégia de

composto mercadológico padronizada. Para Motta (2004), a padronização total é indesejável pelo fato de que os ambientes de negócios em cada região – incluindo consumidores, competidores, canais de distribuição, fornecedores, cultura, legislação, aspectos sociais e pessoais, entre outros – são diferentes, exigindo que os programas de marketing sejam distintos, adaptados para cada mercado.

A perspectiva sob a qual Hassan *et al.* (2003) analisam a busca pela compreensão das novas diretrizes da segmentação no mercado mundial é interessante. Para os autores, alguns fatores devem ser observados no processo de segmentação de mercados mundiais, quais sejam: fatores econômicos, culturais, geográficos e tecnológicos.

Para Keegan e Green (2000), a empresa que não conseguir se globalizar em termos de perspectivas comerciais, culturais e tecnológicas, estará fadada ao fracasso frente aos concorrentes que tenham custos menores, mais experiências e melhores produtos. O desenvolvimento tecnológico, a exigência de produtos com maiores atributos de qualidade, praticidade e conveniência, a atenção dispensada aos aspectos culturais, sociais e ambientais exigiu das organizações a adoção de novas estratégias para esse cenário apresentado.

Segundo Souza (1999), no setor de alimentos, verificou-se esse movimento de adaptação das empresas a esta nova realidade. Em atenção às necessidades do consumidor, as organizações inseridas no setor de alimentos focaram suas estratégias na agregação de valor ao cliente, ou seja, buscar a satisfação do mesmo, de modo a atender suas expectativas.

As cadeias agroalimentares, em especial a cadeia avícola brasileira, procurou se adequar a esta nova realidade, atendendo às exigências dos diversos mercados mundiais, buscando formas de agregação de valor ao consumidor, envolvendo produto, processos e distribuição, para superar a competição dentro desse ambiente competitivo e assegurar sua capacidade de sobrevivência e expansão no mercado internacional (SOUZA, 1999).

Um fator que demonstra essa adaptação à nova realidade do comércio mundial, de atenção às necessidades de cada mercado mundial, é o crescimento nas exportações da cadeia da carne de frango do Brasil, sobretudo no início da década de 1990, período marcado pelo processo de globalização e abertura do mercado brasileiro às negociações internacionais.

Em 2004, quando o Brasil ainda era o segundo maior exportador mundial de carne de frango; um estudo do Departamento de Agricultura dos EUA (USDA, 2004) afirmava que o Brasil tinha conquistado essa posição e consolidava seu império da carne do frango, pois sua excelência se concentrava em três pilares: genética, tecnologia e marketing.

Segundo dados da Associação Brasileira de Exportadores de Frango (ABEF, 2006), as exportações brasileiras da carne de frango em 1990 atingiram 299 mil toneladas, rendendo 319 milhões de dólares em receitas. Em 2007, conforme balanço anual divulgado pela ABEF, as exportações nacionais de carne de frango, em volume, alcançaram 3,28 milhões de toneladas, o que corresponde a uma receita cambial de 4,97 bilhões de dólares.

Esse crescimento no período 1990-2007 representa um aumento de aproximadamente 1.100% nos volumes exportados e 1.550% nas receitas obtidas com as exportações. Esse salto nas exportações brasileiras confere ao Brasil a condição de maior exportador mundial de carne de frango em volume, condição obtida em 2004, ao suplantando as exportações dos EUA.

A mudança dos paradigmas da concorrência mundial, atentando para as demandas dos consumidores tem definido uma nova dinâmica na cadeia agroexportadora do frango, na qual se exige uma maior importância da aplicação de técnicas de diferenciação, bem como a necessidade de produtos com valor agregado, como cortes especiais, prontos para o consumo, ou adequados às exigências demandadas em cada mercado.

Segundo o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, as organizações envolvidas na cadeia agroexportadora de frango de corte do Brasil estão respondendo satisfatoriamente às mudanças nos hábitos alimentares e nas preferências do consumidor, desenvolvendo estratégias de mercado voltadas à atenção dessas necessidades (USDA, 2004).

Segundo o USDA, os cortes especiais, as porções/pedaços, ao invés do frango inteiro, com destaque para alguns produtos com alto valor adicionado, produtos com marca, alimentos congelados, carnes pré-cozidas, empanados e hambúrgueres, associados ao baixo custo de produção, justificam a posição do Brasil no cenário mundial da exportação de carne de frango.

Diante disso, o problema de pesquisa apresentado para este estudo é: Quais as bases da competitividade mercadológica da cadeia agroexportadora de frango do Brasil, que o sustenta como maior exportador mundial de carne de frango?

2. OBJETIVOS

O objetivo deste artigo é identificar e discutir as estratégias mercadológicas adotadas pelas empresas focais da cadeia agroexportadora de carne de frango do Brasil. O alvo do estudo são as empresas focais, também denominadas empresas motrizes, que são os agentes que coordenam as suas respectivas cadeias de suprimento pertencentes. Especificamente, pretende-se:

- a) conhecer os mecanismos de prospecção empregados em mercados internacionais;
- b) identificar as estratégias de penetração em mercados internacionais;
- c) analisar o composto mercadológico adotado pelas empresas focais em mercados internacionais;
- d) avaliar o grau de conhecimento das empresas em relação ao perfil e comportamento do consumidor final dos países compradores;
- e) analisar a relevância das variáveis político-econômicas, tecnológicas e culturais na formulação das estratégias de marketing internacional;
- f) verificar o grau de adaptação das estratégias de marketing das empresas aos distintos mercados internacionais;
- g) investigar possíveis comportamentos estratégicos similares e distintos entre as grandes, médias e pequenas empresas componentes da cadeia agroexportadora de frango de corte.

3. REVISÃO TEÓRICA

3.1 Estratégia de marketing

Conforme Day (1992), estratégia de marketing refere-se ao desenvolvimento de atividades e tomada de decisões com o propósito de construção e manutenção de vantagem competitiva. Esse processo ocorre pela interação com o ambiente, onde se relaciona com vários agentes, e, com o consumidor, buscando informações e atendendo às demandas existentes, desta forma, caracterizando a contribuição do marketing para com a estratégia organizacional.

Antoine (1995) afirma que a estratégia de marketing tem por objetivo a conquista e fidelização dos mercados. Desta forma, a contribuição da estratégia de marketing, é realizar a ligação entre a empresa e seus consumidores, concorrentes e demais *stakeholders*. O marketing é dotado de condições necessárias para obtenção de vantagens competitivas, guiando a missão da corporação, devido ao seu acesso às necessidades dos consumidores.

Na visão de Piercy (1998), um processo de formulação e implementação de estratégia de marketing pode ser analisado sob três dimensões: analítico-técnica, comportamental e organizacional/contextual, que, conjuntamente, colaboram para a efetivação de estratégias de marketing que proporcionem a entrega de valor para o mercado-alvo.

3.2 Marketing de Alimentos

A população do planeta, de mais de seis bilhões de pessoas, vive em locais que apresentam grandes diversidades econômicas, culturais e geográficas. Em qualquer ambiente, o alimento é essencial para a manutenção da vida humana. A população mundial vem contando, a cada dia, com uma diferenciada disponibilidade de alimentos, facilitada pelas novas tecnologias ligadas ao fluxo da informação e dos produtos (NEVES, 1999).

Para Gonsalves (1996), em relação à alimentação, o ato da compra pode ter origem na necessidade fisiológica de se alimentar, ou ainda da necessidade de obtenção de prazer a partir do consumo de determinado alimento. O marketing de alimentos atua tanto na atenção das necessidades básicas do indivíduo, atentando para o aspecto fisiológico, característico do alimento, bem como identificando suas carências e desejos de consumo não atendidas, o que no caso do alimento, tem tênue relação com o prazer. Nesse sentido, marketing de alimentos pode ser conceituado como:

O desempenho de todas as atividades de negócios envolvidas no fluxo dos produtos alimentícios e serviços desde o ponto inicial, na produção agrícola, até estes produtos chegarem às mãos dos consumidores (KOHLS; UHL, 2002, p. 7).

No entanto, Padberg (1997) acrescenta que o marketing de alimentos, embora apresente características particulares, nem sempre é tratado com a devida distinção, por entidades governamentais e empresas. Essas características, que demandam estratégias específicas, incluem: a) todas as pessoas necessitam continuamente da oferta de alimentos; b) maioria dos alimentos e *commodities*, em geral, é perecível; c) o manuseio impróprio do alimento pode causar doenças às pessoas; d) o setor de distribuição em alimentos tem se especializado em “grandes negócios”; e) em países de alta renda, o setor de alimentos tem um alto nível de diferenciação de produtos em relação a consumidores de produtos de outras indústrias.

O emprego estratégico do marketing de alimentos, representado, principalmente, pelo composto mercadológico, possibilita a criação, promoção e entrega do produto ao consumidor, mais um pacote de serviços e conveniências, a um preço adequado, gerando valor ao cliente. Por essa razão, é importante o planejamento estratégico de marketing para o planejamento organizacional, como um todo.

No processo de planejamento da estratégia mercadológica, é necessário que a organização defina como fará a apresentação de sua oferta ao mercado, seja em forma de bens, serviços ou idéias. Composto de marketing é o conjunto das quatro dimensões: produto, preço, promoção e *place*, que a organização se utiliza para atingir seu mercado-alvo.

Quando o mercado-alvo é o mercado externo, a preocupação da organização é adaptar seu composto de marketing e suas estratégias mercadológicas à realidade do local onde a empresa decide atuar. Para Motta (2004), esse processo não é tão simples, haja vista que esse processo de padronização do composto de marketing em todo o mundo, denominado marketing global, é praticamente impossível.

Segundo Pride e Ferrell (2001), algumas firmas padronizam seus esforços de marketing no mundo todo, porém a maioria das empresas ajusta seu composto de marketing às diferenças em seus mercados-alvo, já que determinados tipos de produtos não podem ser lançados globalmente sem nenhuma adaptação.

Vrontis e Pappasolomou (2005) defendem que o processo de adaptação internacional envolve custos altos. Devido a este fato, muitas empresas, em virtude do tempo e do custo necessário para adaptar um produto ao mercado externo, adotam a estratégia de vender produtos que necessitem de mínima adaptação (CZINKOTA; RONKAINEM; TARRANT, 1995). A definição dos objetivos do composto deverá ser feita de acordo com a estratégia de posicionamento da empresa, pois a definição dos atributos estará ligada a estes objetivos.

3.3 Marketing Internacional

Atuar em mercados internacionais difere da ação da empresa em seu mercado doméstico. Basicamente, isto decorre do fato de que as variáveis sobre a realidade local estão próximas e são relativamente conhecidas pela empresa. Todavia, isto não ocorre quando ela decide atuar no mercado internacional. No contexto internacional, a empresa precisa buscar informações específicas sobre os mercados escolhidos, tais como aspectos culturais, sociais e econômicos.

Apesar da disciplina de marketing ser universal, algumas de suas práticas variam de país para país, apresentando peculiaridades regionais, em virtude das diferenças entre os povos. Segundo Huszagn, Fox e Day (1985), determinadas categorias de produtos, devido às suas características específicas, não podem ser lançadas mundialmente, sem nenhuma adaptação. Para Keegan e Green (2000), o profissional de marketing global deve desenvolver a capacidade de pensar globalmente e atuar localmente.

Vários fatores influenciam o ambiente do marketing global, o que aumenta a necessidade de atenção às variáveis que podem afetar as estratégias mercadológicas internacionais de determinada empresa, como: variáveis tecnológicas, recursos e fatores naturais, cultura, demografia, concorrentes, fornecedores e clientes (KOTABE, 2000; KEEGAN; GREEN, 1999).

3.4 *Framework de Business Marketing de Hutt e Speh*

A estrutura teórica principal adotada como base para elaboração do roteiro de entrevistas foi o *framework* de marketing de negócios/marketing industrial, proposto por Hutt e Speh (2002). Foram retiradas as principais variáveis abordadas nesse estudo, já que a estrutura proposta pelos autores evidencia a gestão do marketing de negócios, dando destaque às variáveis ambientais, especialmente as questões político-econômicas, culturais e tecnológicas, que exercem considerável influência sobre as estratégias das empresas, sobretudo as que competem em mercados internacionais.

Outro destaque da estrutura teórica que o torna um referencial em estudos que tratam de marketing de negócios, é a adequação entre objetivos organizacionais e objetivos de marketing. Os interesses do marketing devem estar em conformidade com os objetivos organizacionais, remetendo informações contínuas do mercado a cúpula organizacional, o que auxilia na correção de estratégias competitivas.

A estrutura contempla também, o composto de marketing, e sua relação com os departamentos organizacionais. Os mecanismos para identificação, prospecção e conhecimento do mercado é outra característica essencial da estrutura. A divisão entre consumidores organizacionais, classifica os mesmos da seguinte forma: a) em clientes comerciais, que são as empresas, indústrias e empresas de serviço que tem relações com a organização; b) clientes governamentais, que são os países que realizam compras estatais, devido a seus regimes políticos e econômicos específicos; e c) clientes institucionais, que são representados pelos compradores organizacionais, geralmente representados por instituições ligadas aos serviços médicos, como hospitais e clínicas, e educação, como escolas e colégios.

As principais variáveis da estrutura desenvolvida por Hutt e Speh (2002) são apresentadas no quadro 1.

Variáveis	Dimensões
Missão e objetivos corporativos	Definição clara e concisa da missão organizacional e dos objetivos estabelecidos
Acesso às oportunidades de mercado	Acesso às oportunidades de mercado e conhecimento dos tipos de clientes organizacionais; Os clientes organizacionais podem

	ser de 3 tipos: clientes comerciais, que são as empresas pertencentes a indústria, comércio e serviços; clientes governamentais, que são representados pelos países que realizam compra estatal, dado seu regime político ou econômico; e clientes institucionais, representados pelas organizações que compram para consumo coletivo, representado sobretudo pelos hospitais e escolas.
Objetivos de marketing	Estabelecimentos dos objetivos de marketing da organização, que devem necessariamente, estar em consonância com os objetivos organizacionais, e com os demais departamentos da organização.
Coordenação - departamentos organizacionais	As atividades dos demais departamentos organizacionais, como Produção, Pesquisa e desenvolvimento, atendimento ao consumidor, entre outros, devem trabalhar em sintonia com o departamento de marketing, sobretudo na formulação do composto de marketing.
Plano para acessar informações de mercado	Prospectar e selecionar informações de mercado, sobre o ambiente de competição, municiando o desenvolvimento de estratégias de marketing.
Informações do ambiente	O monitoramento e identificação das influências do ambiente na organização e em suas estratégias de marketing organizacional são fundamentais. As influências econômicas, políticas, tecnológicas e competitivas são essenciais nesse processo, e devem ser conhecidas, tanto no ambiente concorrencial doméstico como internacional.
Seleção de mercados-alvo/mercado alternativos e análise do comprador organizacional	A definição dos mercados-alvo permite o direcionamento da força de marketing para mercados específicos, bem como segmentos alternativos de mercado. A análise do comportamento do comprador organizacional é fundamental nesse processo de seleção de segmentos de mercado, contribuindo na definição dos objetivos de marketing.
Desenvolvimento de estratégias	O desenvolvimento de estratégias depende das informações obtidas do mercado, das influências ambientais, deve estar em acordo com os interesses e objetivos do departamento de marketing, bem como missão e objetivos organizacionais, conhecer os mercados consumidores, segmentos de mercado, bem como sabe o comportamento do comprador organizacional. Definido as estratégias, fundamental é a definição do composto de marketing.
Composto de marketing de negócios	O composto de marketing segue o princípio clássico, trabalhando em sintonia com os objetivos e missão da organização e objetivos de marketing, bem como em conformidade com os departamentos da organização. A definição do programa de marketing depende dessa formulação do composto.
Programa de marketing	De posse das informações, desde a definição dos objetivos e missão organizacionais, e objetivos e planejamento de marketing, é definido o programa de marketing.
Avaliação e controle	O <i>feedback</i> dos diversos segmentos de mercado definidos, realimenta a estrutura, que redimensiona as estratégias e planejamentos de marketing.

Quadro 1 – Variáveis e dimensões da estrutura para gerenciamento de marketing de negócios
Fonte: (HUTT; SPEH, 2002).

4. METODOLOGIA

Foi conduzido um estudo multicasos com seis executivos de empresas componentes da cadeia agroexportadora de carne de frango do Brasil: dois executivos de grandes empresas, dois executivos de médias empresas, dois executivos de pequenas empresas, obedecendo a critério de classificação de porte segundo o *market share* de cada organização nas

exportações, conforme relatório ABEF-2006. Para tanto, utilizou-se um roteiro semi-estruturado. As entrevistas foram gravadas em meio digital e, posteriormente, transcritas. Os dados analisados à luz da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977), que é um método adequado quando o fenômeno a ser observado é a palavra, a fala, a expressão, a comunicação de uma pessoa e não um objeto ou comportamento específico.

Foram classificadas como grandes empresas, as organizações que possuem participação acima de 5,0% nas exportações de carne de frango; as empresas classificadas como médias, se localizaram na faixa estabelecida entre 1,5% e 5,0% de *market share*; já as classificadas como pequenas empresas, foram as organizações que contribuíram com menos de 1,5% no volume total exportado no ano de 2006.

A identificação das variáveis e sub-variáveis de pesquisa tomou como base três grandes dimensões: classificação do composto de marketing (produto, preço, *place* e promoção) proposta por McCarthy (1960); o *framework* de *business* marketing proposto por Hutt e Speh (2002); bem como a utilização de autores como Kotabe e Helsen (2000) e Czinkota *et al.* (2001), que tratam do processo de internacionalização das estratégias de marketing global e marketing no mercado internacional.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quanto à definição de estratégias de marketing global, o que se pode depreender é que as grandes empresas da cadeia procuram adotar postura global, trabalhando com tendências globais, porém levando em conta que o consumo é local, respeitando as diferenças de cada mercado consumidor, sua cultura, suas particularidades. Essa postura remete aos propósitos desenvolvidos por Motta (2004), que defende que a padronização total não é a ideal, haja vista que os ambientes de negócios em cada região são peculiares. Também tem respaldo na proposta de Keegan e Green (2000), que defendem que as empresas que atuam em mercados internacionais, devem pensar globalmente e agir localmente.

O atendimento às necessidades de cada mercado, não significa que as ações de marketing das empresas são específicas para cada país. Conforme os resultados, pode se concluir que a cadeia agroexportadora de carne de frango do Brasil adota estratégia de adaptação do composto de marketing às exigências dos mercados consumidores, já que demonstra postura estratégica reativa às necessidades do mercado. Nota-se que as pequenas empresas adaptam basicamente o elemento produto às exigências do consumidor, deixando a cargo das *trading companies* as funções relacionadas a canais de distribuição.

Os resultados da pesquisa corroboram com os resultados do estudo de Pasqualotto (2006), sobre o processo de adaptação do composto mercadológico das indústrias moveleiras do Rio Grande do Sul. Segundo essa autora, o processo de adaptação do composto mercadológico às exigências dos diferentes mercados consumidores, independe do tamanho ou porte da empresa, fato verificado nesse estudo, onde, indistintamente, pequenas, médias e grandes empresas, adaptam seu composto mercadológico às necessidades de consumo de cada mercado consumidor.

Essa adaptabilidade da cadeia agroexportadora da carne de frango do Brasil pode ser comprovada pela forma de atuação das empresas nacionais no exterior, já que a flexibilidade das organizações nacionais é tal que possibilita que elas adotem a postura de competir tanto em mercados tradicionais e mercados novos, conforme a demanda. Outra característica competitiva da cadeia agroexportadora da carne de frango do Brasil, justificada por essa flexibilidade, se demonstra pela competição tanto em mercados que atuam via preço e via diferenciação por qualidade.

Nesse aspecto, a questão principal para as pequenas e médias empresas exportadoras de carne de frango não está relacionada em definir uma estratégia de foco na qualidade do

produto ou foco no preço; além de comercializaram basicamente *commodities*, o produto e o preço têm que atender às exigências de cada mercado. O diferencial competitivo das pequenas e médias empresas é o atendimento, o serviço prestado pelas mesmas, bem como a flexibilidade e mobilidade das mesmas.

A estratégia de adaptação às necessidades de cada mercado, vendendo produtos desejados pelos consumidores, pode ser considerada uma das principais virtudes da cadeia agroexportadora de carne de frango do Brasil, já que essa flexibilidade e capacidade de adaptação as diferentes realidades dos distintos mercados, tanto de produção, quanto e logística, garante a indústria brasileira um diferencial em relação aos concorrentes.

A capacidade de flexibilidade e adaptabilidade da cadeia, em atenção às características demandadas por cada mercado consumidor, remete às sugestões de Toaldo (2004), que defende que a estratégia de marketing da organização deve estar em sintonia com as expectativas, preferências e percepções do consumidor.

Pode concluir que as grandes empresas inovam, criam valor; as médias empresas e, sobretudo, pequenas adotam a estratégia de acompanhar as grandes, repetindo ações bem sucedidas dessas organizações; exceção é feita a uma organização pertencente ao grupo das médias empresas, que adota postura criativa, inovadora e procura atuar focando na diferenciação pela qualidade e não competindo via preço, atendendo mercados consumidores mais exigentes como Reino Unido e Canadá.

A busca constante pela inovação, por parte das grandes empresas, coincide com o estudo de Souza (1999), que destaca que a diferenciação do produto e criação de valor são estratégias efetivas da cadeia agroexportadora do frango de corte do Brasil: busca na inovação, praticidade e adequação às preferências do consumidor, distinção entre os demais fornecedores mundiais.

Em relação aos mercados consumidores de carne de frango do Brasil, os principais são Oriente Médio, Europa, Japão, África e Rússia. Os mercados europeu e japonês compram basicamente pautados em qualidade, enquanto os mercados africano e russo compram pautados em preço. As exigências de qualidade do produto brasileiro são distintas nos mercados europeu e japonês. Enquanto a Europa demanda essencialmente características intrínsecas ao produto, o mercado japonês exige aspectos extrínsecos de qualidade, representados pela boa aparência do produto.

A União Européia é considerada como o mercado mais exigente do mundo, sendo o patamar mais elevado de exigência, sobretudo quanto aos aspectos relacionados à alimentação dos animais, exigindo administração de ração vegetal, bem como prima pelo bem estar animal. Já o Japão não permite entrada de produtos que contenham níveis elevados de promotores de crescimento.

Os diversos mercados mundiais demandam diferentes características no que se refere ao produto. Europa é consumidora basicamente de peito e carne branca; Japão consome perna e carne escura; Oriente Médio compra frango inteiro, com peso médio entre 950 e 1.150 gramas; África, sobretudo África Negra é compradora de *leg quarter*; Coréia compra asa enquanto China demanda asas e patas.

A forma de penetração nos diversos mercados pode acontecer essencialmente de três maneiras na cadeia agroexportadora de carne de frango, quais sejam: vendas diretas, *trading companies* e via *brokers* (agentes intermediários). As grandes empresas fazem uso de todas as formas de atuação, conforme as características de cada mercado, enquanto as pequenas e médias empresas, sobretudo as pequenas, o fazem via *trading companies*.

No entanto, a penetração do produto brasileiro no exterior, principalmente em mercados mais exigentes, como União Européia, por exemplo, é basicamente para atender compradores organizacionais, como grandes redes varejistas, distribuidores, rede de alimentação coletiva e não consumidores finais, diretamente. Grandes redes varejistas da

Europa vendem frango com origem brasileira, porém com marca própria, marca do varejista, constando apenas o SIF da planta produtora no Brasil.

O produto com a marca das empresas nacionais chega aos varejos principalmente em mercados como Oriente médio e Venezuela. Nos demais mercados, o produto brasileiro é empregado na confecção de outros pratos, como pratos prontos, semi-prontos, congelados e serviços de alimentação coletiva. No entanto, a marca das empresas nacionais, com destaque às líderes de mercado, é conhecida em alguns mercados tradicionais, como Oriente Médio, por exemplo, graças à reputação e a longa atuação das mesmas nesses mercados. Em alguns mercados, como o chinês, no entanto, a principal referência é o número no Sistema de Inspeção Federal (SIF) da planta industrial da empresa exportadora e as habilitações que esse SIF garante. Em alguns mercados o número do SIF é reconhecido como marca, dado a grande diferença entre os idiomas e grafia das palavras.

Em relação à identificação do perfil do consumidor nos diversos mercados, as empresas focais da cadeia agroexportadora atuam diretamente com o cliente organizacional - atacadista ou varejista no exterior - recebendo desse parceiro as informações e demandas do cliente finais, que são repassadas às empresas da cadeia, as quais procuram adequar o produto às necessidades dos consumidores.

No que se refere ao aspecto promocional, as grandes empresas do setor adotam estratégias promocionais individuais nos diversos mercados consumidores, enquanto as pequenas e médias empresas adotam estratégias promocionais conjuntas nos mercados internacionais, via associações, como a ABEF, para participação em feiras de negócios como a *Anuga* e *Foodex*.

A postura empregada pelas grandes empresas, de valorização da marca no exterior, pela associação da marca a produtos de excelente qualidade, em conformidade com o pedido, no prazo combinado e a um preço adequado, garante as mesmas um *plus* nos contratos negociados nos diversos mercados mundiais a um preço diferenciado que chega a ser 3% maior que a concorrência em alguns casos, como o mercado árabe.

A adoção de estratégias de marketing no mercado internacional da carne de frango demonstra ser significativa distinta entre pequenas e grandes empresas, já que a postura agressiva das grandes empresas contrasta com a estratégia reativa, mais comum nas pequenas empresas. O comportamento estratégico das grandes empresas demonstra ser muito semelhante entre si, o que ocorre também com as pequenas empresas, que adotam estratégias mercadológicas muito semelhantes.

Esse *status* alcançado pelas grandes empresas do setor pode ser explicado, em parte, pelo alto grau de concentração de poder e capital das grandes empresas; pela imagem consolidada dessas grandes corporações no mercado exterior, dado que chegaram antes a esses importantes mercados mundiais e realizaram importantes esforços promocionais; pela grande quantidade abatida pelas grandes empresas, que acaba “empurrando” a produção e abrindo necessidades de vender mais e cada vez em mais mercados; e, sobretudo, pela capacidade de transformar *commodity* em produto com valor agregado.

No entanto, mesmo as empresas que vendem qualidade ao invés de preço e atuam em mercados importantes, como a Europa, procuram sempre atender mercados menos importantes ou compradores sensíveis a preço, já que para essas grandes empresas não existem mercados secundários, considerando que o espaço dado permite o crescimento das pequenas organizações.

Quanto à definição de estratégias de marketing global, o que se pode depreender é que as grandes empresas procuram adotar postura global, trabalham com tendências globais, mas levam em conta que o consumo é local, e respeitam as particularidades e diferenças de cada mercado consumidor, sua cultura, suas particularidades.

Quanto aos canais de distribuição empregados, o que se pode concluir é que as grandes empresas operam com unidades próprias no exterior, principalmente com a implantação de escritórios de negócios nos principais mercados consumidores, havendo ainda unidades produtivas e centros de distribuição em alguns mercados específicos. Por sua vez, as pequenas empresas operam essencialmente via *trading companies* no exterior. Em relação às médias empresas, constatou-se que uma das empresas estudadas opera com escritório comercial na Europa, enquanto a outra atua somente via *trading companies*.

Empresas líderes em exportação mantêm contato direto com os maiores distribuidores de cada país e estabelecem forte vínculo com os mesmos, o que lhes confere grande poder de penetração nesses mercados. O forte poder de influência das empresas exportadoras brasileiras se traduz na participação efetiva na definição do mix de produtos empregados no exterior, em alguns casos.

Em relação à negociação de contratos internacionais de frango, conclui-se que não acontecem graves problemas de ruptura de contratos. Os contratos mais comuns são os trimestrais, seguidos pelos mensais. Quanto maior a reputação das organizações e tempo nos mercados, maiores os prazos de contratos, sendo comum às pequenas e médias empresas, sobretudo as pequenas, contratos baseados apenas na transação, baseados apenas no contêiner.

Os contratos internacionais de frango são firmados, desde que o pedido seja viabilizado, sendo no caso do frango, um contêiner de 25 toneladas e 42 pés consolidado. Costumeiramente, são fechados contratos de volume em alguns compradores de mercados tradicionais e posteriormente discutido o preço, que se regula pelo mercado, exceto no caso de grandes empresas em mercados específicos, que apuram maior valor por tonelada pela reputação conquistada ao longo dos anos.

Apensar da imagem negativa do Brasil em alguns aspectos, como corrupção, trabalho escravo e infantil, desmatamento e poluição, denegrirem a imagem do Brasil no exterior, ainda assim o Brasil é tido como um país cumpridor de contratos. A visão dos compradores mundiais em relação ao aspecto sanitário do Brasil é considerada positiva, embora problemas como corrupção e escândalos políticos abalem a confiança de alguns compradores internacionais nas instituições nacionais.

Essa avaliação positiva do aspecto sanitário no Brasil, remete às questões ligadas a garantia de procedência do produto, demonstradas nos estudos de Latvala e Kola *apud* Neves *et al.* (2001, p. 12), onde consumidores finlandeses demandavam, sobretudo, características de origem do produto, além de mais informações relacionadas à qualidade e procedência.

A adoção de procedimentos e padrões de qualidade internacional, como o EFSIS, HACCP, ISO e BRC, são requisitos fundamentais nesse processo de garantia de qualidade do produto brasileiro, bem como representa critério qualificador de competição nos mercados mais exigentes, sem o qual não se pode competir. Identificou-se nas empresas pesquisadas, a demanda de mercados como o europeu, o japonês e da Arábia Saudita, por produtos que obedeçam a esses padrões de qualidade, resultado próximo ao encontrado no trabalho conduzido por Pinto Neto (2007).

O protecionismo de mercado e as barreiras comerciais e sanitárias são graves problemas no comércio internacional da carne de frango. O emprego de barreiras sanitárias fictícias, com características de barreiras comerciais é uma prática protecionista constantemente adotada por diversos mercados, como forma de boicote ao frango brasileiro. Essa perspectiva remete às conclusões de Lima (2003), onde destaca que as políticas comerciais protecionistas, adotadas pelos diversos países no mercado internacional da carne de frango, restringem a expansão da atividade já existente nesses mercados ou até mesmo impedem o acesso a novos mercados.

O emprego das TIC é essencial no processo de marketing internacional da cadeia do frango do Brasil. O acesso às TIC se mostra mais freqüente em empresas de grande porte,

embora o ferramental básico de apoio ao comércio exterior esteja à disposição de todas as empresas componentes da cadeia. Algumas organizações dispõem de sistemas de controle que permite ao comprador, acompanhar o pedido durante o processo.

Dos elementos que constituem o composto de marketing, o produto foi considerado o mais importante na composição de estratégias de marketing internacional na cadeia do frango, considerando uma escala de relevância, seguido por preço. Canais de distribuição (*place*) e promoção ficaram em terceiro e quarto lugares, respectivamente. No entanto, contrária é a opinião de um dos executivos de grande empresa, que atribui ao elemento promocional a maior relevância, fato este justificado pelo grande foco das empresas líderes de mercado, que realizam exaustivos trabalhos de marca e promoção nos mercados internacionais.

Segundo Pacagnan (2006), dentre os elementos do composto de marketing, produto e preço são os elementos mais focados quando as empresas voltam-se para o mercado internacional. A adoção de uma política de precificação para mercados internacionais, bem como a adaptação do produto as necessidades do consumidor foram os elementos mais citados em sua pesquisa.

Quanto à disseminação dos objetivos do marketing internacional por toda a organização, conclui-se que é importante envolver toda a organização no processo de exportação, desde os operários a diretoria, e esses objetivos de marketing internacional devem estar em sintonia com os objetivos organizacionais.

Em relação à criação de um departamento de marketing internacional, essa é uma realidade das grandes empresas, que possuem tais departamentos, constituídos e estruturados, enquanto as pequenas e médias empresas não o possuem. No entanto, a experiência do pessoal de exportação parece ser suficientemente satisfatória nesse processo de internacionalização das pequenas e médias organizações, no estágio em que as mesmas se encontram, embora algumas dessas organizações almejem a criação de um departamento de marketing internacional no futuro.

Os problemas de logística interna, no que se refere à questão portuária e estradas nacionais, representam um dos mais importantes problemas da cadeia agroexportadora de frango de corte do Brasil, já que o país apresenta os menores índices de produtividade até a porta da granja. O aumento gradual dos custos de produção é outro problema enfrentado pelas empresas, somado a baixa cotação do dólar, embora a situação ainda seja tão favorável, que garante as empresas nacionais à condição de não serem vendedores de carne de frango, e sim, “tiradores de pedido”, como alguns executivos assim classificaram.

No entanto, mesmo vivendo uma situação favorável no comércio internacional da carne de frango, as organizações carecem de maior atenção por parte do governo e seus departamentos responsáveis, em relação aos aspectos que dizem respeito, principalmente a manutenção da condição do Brasil como maior exportador mundial de carne de frango.

A garantia da qualidade da carne do frango brasileiro como superior e com excelente status sanitário, através de rigorosos controles e fiscalização ativa e controle das fronteiras nacionais é questão chave nesse processo. O outro aspecto importante a ser considerado, é um maior respaldo do governo nas questões que envolvem a promoção da carne de frango do Brasil no exterior.

Por sua vez, as organizações inseridas na cadeia agroexportadora de frango devem estar atentas às sinalizações que o mercado apresenta. Muito se fala em agregação de valor ao produto, porém as empresas precisam se ocupar em atender as necessidades e anseios do consumidor, de cada mercado, já que produto com valor agregado necessariamente não significa produto industrializado, e sim, com valor percebido pelo consumidor.

Enfim, acredita-se que a principal vantagem da cadeia agroexportadora brasileira de frango de corte, que conduziu o país a condição de líder mundial em exportações, é sua flexibilidade e capacidade de adaptação, produzindo o que o mercado consumidor deseja e

não aquilo que a indústria brasileira acredita ser o ideal. Essa perspectiva coincide com os pressupostos estabelecidos por Wind e Robertson (1993), em que as estratégias de marketing são estabelecidas em função da reação do ambiente de negócios e consumidores.

Status sanitário positivo, qualidade e preço baixo podem ser considerados os pilares sob os quais se sustentam a competitividade da cadeia agroexportadora brasileira de frango de corte. Acredita-se que a contribuição das organizações empresariais, o apoio dos órgãos de pesquisa e comunidade científica, e, sobretudo, a participação efetiva do governo nesse processo sejam elementos fundamentais na manutenção do Brasil como líder em exportações mundiais da carne de frango.

6. CONCLUSÃO

6.1 CONTRIBUIÇÕES ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS

Embora tendo destaque no mundo, a questão sanitária da cadeia precisa ser tratada com cuidado pelo Estado. A questão logística, representada pela ineficiência portuária e condições não satisfatórias das rodovias é um fator que carece atenção, já que a eficiência produtiva do Brasil, “do portão das granjas para dentro” é comprometida após essa fase.

Cabe aos Governos, no Brasil, estabelecerem e executarem planos que alcancem as necessidades da cadeia agroexportadora de frango de corte, pela modernização, adequação e ampliação da capacidade dos portos, bem como pela solução dos problemas de transporte em geral. Um benefício a toda a cadeia agroexportadora brasileira da carne de frango é a promoção institucional da carne do Brasil nos principais mercados compradores. A afirmação da qualidade superior da carne de frango do Brasil, do *status* sanitário positivo da carne de frango, bem como o preço baixo, deveria ser melhor explorada pelo governo.

Ao governo cabe, ainda, incentivar as pequenas empresas, proporcionando condições para que as mesmas possam ter acesso a mercados consumidores “compradores de qualidade”, seja por meio de capacitação/qualificação ao atendimento de mercados consumidores mais exigentes, seja pela melhora da reputação do Brasil no exterior, ou ainda pela viabilização de participação dessas pequenas empresas em feiras e eventos internacionais.

6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Diferente da realidade de outros países do mundo, onde a concentração não é uma realidade nas exportações, no Brasil as grandes empresas tendem a concentração e gozam de benefícios comerciais, representado dentre outras coisas, pela economia de escala gerada, pela reputação alcançada no exterior, e pelo investimento maciço no aspecto promocional.

Assim, as grandes empresas alcançam mercados consumidores que remuneram melhor a tonelada vendida, já que essas empresas vendem “marca” em países que compram qualidade. Por sua vez, as pequenas empresas vendem baseadas, sobretudo, no binômio produto e preço, adequando suas exigências as necessidades do consumidor, acessando mercados secundários e compradores de preço.

A principal contribuição do trabalho se refere às pequenas empresas. Essas organizações podem “aprender” com as grandes empresas, formas de atuação no mercado global, sobretudo em mercados que adotam critérios mais exigentes de padrão de qualidade, como Europa, por exemplo.

Mesmo havendo consideráveis diferenças de porte e estrutura das organizações, um caso interessante a ser observado, pelas pequenas empresas, se refere a uma média empresa

agroexportadora, que, mesmo não possuindo o mesmo poder de negociação, escala de produção, disponibilidade financeira das empresas de grande porte, atua em mercados exigentes, como Reino Unido e Canadá.

Às empresas, este estudo pôde contribuir no sentido de estabelecer parâmetros que permitem às mesmas definir seu posicionamento mercadológico no cenário global. A possibilidade de identificar o *locus* onde a empresa se situa, permite a adoção de estratégias convenientes com as possibilidades e realidades da organização.

6.3 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICO-ACADÊMICAS

Em relação às contribuições teórico-acadêmicas, este estudo pôde aplicar os conhecimentos próprios da ciência do marketing e da estratégia em situação real. O estudo de uma importante cadeia agroexportadora do Brasil, responsável por parcela significativa do PIB nacional e do superávit da balança comercial, pode indicar importantes considerações, a partir de um modelo de *business marketing*.

Esse trabalho também contribui para as discussões sobre as diversas facetas que compõem o processo de internacionalização das cadeias exportadoras nacionais.

Como sugestão para novas pesquisas, seria interessante investigar dentre outras coisas, o processo de internacionalização da indústria avícola brasileira, apresentado a análise a partir de uma visão microeconômica pela utilização de modelos econométricos. Um estudo sobre o grau de concentração da cadeia agroexportadora de carne de frango do Brasil é interessante, sobretudo em razão do recente processo de fusão e aquisição de empresas nacionais, principalmente pela compra de pequenas empresas pelas líderes de mercado.

Outro importante aspecto a ser considerado nesse processo de aumento das exportações, que merece ser observado com atenção em um estudo acadêmico futuro, se refere ao processo de montagem e desmontagem do frango. Como cada mercado do mundo consome um tipo de produto, a distribuição e destino dos excedentes e as relações produtivas, logísticas e mercadológicas envolvidas nesse processo carecem ser estudadas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABEF - Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango. *Relatório anual 2005*. Disponível em http://www.abef.com.br/Relatorios_Anuais.asp. Acesso em 23 de set. de 2006.
- ANTOINE, J. La stratégie, vue par les hommes de marketing. *Revue Française du Marketing*, v. 5, n. 155, p. 7-11, 1995.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Rio de Janeiro: Edições 70, 1977.
- BUENO, Y. M.; AGUIAR, D. R. D. Determinantes do Grau de envolvimento na atividade exportadora e suas implicações nas exportações brasileiras de carne de frango. *Gestão e Produção*, v. 11, n. 2, p. 211-220, 2004.
- CATEORA, P.R.; GRAHAN, J.L. *Marketing Internacional*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- CZINKOTA, M.R. (org). *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- CZINKOTA, M.R.; RONKAINEN, I.A.; TARRANT, J.J. *The Global Marketing Imperative: positioning your company for the new world of business*. Illinois: NTC Business Books, 1995.
- DAY, George S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. *Journal of the Academy Marketing Science*, Greenvale, v. 20, n. 4, p. 323-329, Fall 1992.

- GONSALVES, M.I.E. - "Marketing Nutricional". *Epistème*. 1996, no.1, p.239-48.
- HASSAN, S. S.; CRAFT, S. H. Linking Global market segmentation decisions with strategic positioning options. *Journal of Consumer Marketing*, v. 22, n. 2, p. 81-89, 2005.
- HASSAN, S. S.; CRAFT S.; KORTAM, W. Understanding the new bases for global market segmentation, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, n. 5, p. 446-462, 2003.
- HUSZAGH, S.M.; FOX, R.J.; DAY, E. Global Marketing: an empirical investigation. *Columbia Journal of World Business*, Twentieth Anniversary Issue, p.31-43, 1985.
- HUTT, M.D.; SPEH, T.W. BSB: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KEEGAN, W.J.; GREEN, M.C. Princípios de Marketing Global. São Paulo: Saraiva, 2000.
- KLOTZLE, M.C.; CAIRES, C. O Desempenho Exportador de Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. Anais. Curitiba: ANPAD, 2004.
- KOHL, R. L., UHL, J. N. Marketing of Agricultural Products, 9th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2002.
- KOTABE, M.; HELSEN, K. Administração de Marketing Global. São Paulo: Atlas, 2000.
- LIMA, M. F. S.; *Os determinantes dos fluxos mundiais de comércio de carne de frango*. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.
- MACHADO, M.A.; SCORSATTO, R.Z. *Obstáculos Enfrentados na Exportação: um estudo de caso de exportadoras gaúchas de pedras preciosas*. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília (DF). Anais. Brasília: ANPAD, 2005.
- MCCARTHY, E. Jerome. *Basic Marketing: A Managerial approach*. 12. ed. Homewood, IL: Irwin, 1996.
- NEVES, M. F. *Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos*. 1999, 297 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- NEVES, M. F.; MACHADO-FILHO, C. P.; CARVALHO, D. T.; CASTRO, L. T. Redes Agroalimentares & Marketing da carne bovina em 2010. *Preços Agrícolas*, Vol. 171, p. 7-18, 2001.
- NORTH, D. C. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, Minnessota, v. 5, n. 3, p. 97-12, Winter 1991.
- PACAGNAN, M. N.; *Marketing global: um estudo exploratório das atividades de marketing nas empresas exportadoras do Norte do Paraná*, Tese (Doutorado em administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA). São Paulo: USP, 2006.
- PADBERG, D. The Global context of Agro-food Marketing. In: PADBERG, D.I., RITSON, C., ALBISU, L.M. (editors). *Agro-Food Marketing*. CAB International and CIHEAM. Wallingford. UK, (1997).
- PASQUALOTTO, C.; *Ações e adaptações no composto mercadológico no processo de internacionalização de empresas gaúchas do setor moveleiro*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: PUCRS, 2006.
- PINHO NETO, M. Diagnóstico das Dificuldades de Setores Exportadores de Alimentos quanto às Exigências Ambientais de Mercados Externos. I Workshop sobre Barreiras Técnicas, Qualidade e Informação: Desafios para o Comércio Internacional. Esalq/USP, Piracicaba 2007. Disponível em http://www.cepea.esalq.usp.br/qualiagro/apr_manuel.pdf.
- ROTH, R.; ALBERICI, F. *Adaptações das Estratégias de Marketing Internacional: o caso dos vinhos finos da Vinícola Casa Valduga para a Grã-Bretanha*. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília (DF). Anais. Brasília: ANPAD, 2005.

SOUZA, J. P. *As Estratégias Competitivas da Indústria Brasileira de Carnes: A ótica do Consumidor*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1999, 127f.

TOALDO, A. M. M.. *Formação da estratégia de marketing: a construção de um modelo teórico*. Porto Alegre, 2004. 239 f. Tese (Doutorado) – UFRGS, Escola de Administração, 2004.

USDA – United States Department of Agriculture. Disponível em:

<<http://www.fas.usda.gov/dlp2/circular/1998/98-10LP/pltry2.htm>>. Acesso em 08 de novembro de 2006.

USDA – United States Department of Agriculture. Disponível em:

<<http://www.fas.usda.gov/dlp2/IATRs/2004/Brazilmeat.pdf>>. Acesso em 10 de novembro de 2006.

VRONTIS, D.; PAPASOLOMOU, I. The Use of Entry Methods in Identifying Multinational Companies' AdaptStand Behavior in Foreign Markets. *Review of Business*, v.26, n.1, p.13- 20, 2005.

WIND, Y.; ROBERTSON, T. S. Marketing strategy: new directions for theory and research. *Journal of Marketing*, New York, v.47, p. 12-25, Spring 1983.