

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIAS**

FÁBIO DA SILVA RODRIGUES

**ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS DA CADEIA
AGROEXPORTADORA DE FRANGO DE CORTE DO
BRASIL**

**DISSERTAÇÃO
MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS**

**CAMPO GRANDE-MS
MAR/2008**

FÁBIO DA SILVA RODRIGUES

**ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS DA CADEIA
AGROEXPORTADORA DE FRANGO DE CORTE DO BRASIL**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO SUBMETIDO AO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MULTIINSTITUCIONAL EM AGRONEGÓCIOS
(CONSÓRCIO: UNIVERSIDADE FEDERAL DE
MATO GROSSO DO SUL, UNIVERSIDADE
FEDERAL DE BRASÍLIA E UNIVERSIDADE
FEDERAL DE GOIÁS), COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS À OBTENÇÃO DO
GRAU DE MESTRE EM AGRONEGÓCIOS NA
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: COMPETITIVIDADE
DOS SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS.**

ORIENTADOR: PROFESSOR Dr. DARIO DE OLIVEIRA LIMA FILHO

AGÊNCIAS FINANCIADORAS: FUNDECT e CNPq

CAMPO GRANDE/MS

MAR/2008

Aos meus pais, José e Maura.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo dom da vida, pela força, paz e sabedoria, e, principalmente, por estar comigo em todos os momentos da minha vida. Obrigado, senhor!

Aos meus pais, exemplos de perseverança e dedicação, eternos companheiros e amigos. Nada disso seria possível sem a participação efetiva de vocês. Obrigado pela educação recebida, por me formarem o homem que sou!

Aos demais familiares, que souberam compreender a dimensão desse projeto e contribuíram com a realização dessa etapa da minha vida.

Ao meu orientador, professor, conselheiro, inspirador, pai e amigo, professor Dario de Oliveira Lima Filho. Pela oportunidade, colaboração, confiança, cobrança, paciência e sabedoria dispensadas na realização desse trabalho. Por ter de fato “colocado à mão na massa” e vivenciado de perto toda a construção dessa dissertação. Sou eternamente grato!

A todos os professores da UFMS, em especial, aos professores Renato, Cícero e Leonardo, que contribuíram para o meu conhecimento, amadurecimento bem como da minha formação enquanto pessoa. Meu sincero agradecimento!

Aos funcionários da UFMS, todas as meninas da limpeza, os motoristas, em especial, ao pessoal da secretaria, que sempre tiveram paciência e contribuíram com a realização desse projeto.

Aos meus amigos do mestrado, para não cair no erro de citar alguns nomes e esquecer outros e ser injusto, muito obrigado!

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA E CATALOGAÇÃO

RODRIGUES, F. S. **Estratégias mercadológicas da cadeia agroexportadora de frango de corte do Brasil**. Campo Grande: Departamento de Economia e Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2008, 170 p. Dissertação de Mestrado.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade de Brasília e Universidade Federal de Goiás e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Rodrigues, Fábio da Silva

Estratégias mercadológicas da cadeia agroexportadora de frango de corte do Brasil. / Fábio da Silva Rodrigues; orientação de Dario de Oliveira Lima Filho. Campo Grande, 2008.

170 p.: il.

Dissertação de Mestrado (M) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/Departamento de Economia e Administração, 2008.

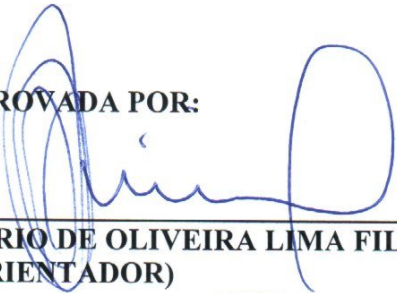
1. Competitividade 2. Marketing internacional. 3. Exportação. 4. I. Lima-Filho, II. Título.

CDD ou CDU

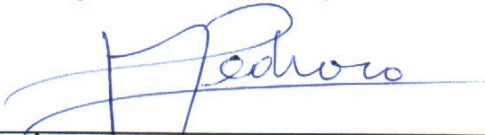
FÁBIO DA SILVA RODRIGUES

**ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS DA CADEIA AGROEXPORTADORA DE
FRANGO DE CORTE DO BRASIL**

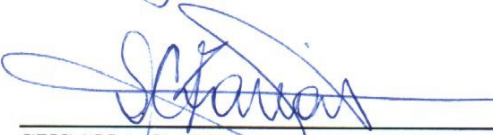
APROVADA POR:



**DARIO DE OLIVEIRA LIMA FILHO, Doutor (UFMS).
(ORIENTADOR)**



**EUGÊNIO AVILA PEDROZO, Doutor (UFRGS).
(EXAMINADOR EXTERNO)**



**SUSANA CARLA FARIAS PEREIRA, Doutora (FGV/SP)
(EXAMINADOR EXTERNO)**

CAMPO GRANDE/MS, 31 DE MARÇO DE 2008.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi identificar e discutir as estratégias mercadológicas da cadeia agroexportadora de carne de frango do Brasil. O foco do estudo foi as empresas focais (motrizes), que são os agentes que coordenam as diversas cadeias de suprimento pertencentes ao setor avícola. 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 *business marketing* de Hutt e Speh (1998) foi utilizado como principal referência para extração das variáveis de interesse. Pode-se concluir que a cadeia adota estratégia de adaptação do composto de marketing às exigências dos diferentes mercados consumidores, demonstrando 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 também nos elementos *place* e promoção. Grandes empresas possuem escritórios comerciais no exterior, bem como unidades de processamento e exploram suas marcas no exterior. Além disso, 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 rede varejistas - os principais compradores. 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, da mesma forma que flexibilidade e capacidade de adaptação podem ser considerados seus diferenciais competitivos.

PALAVRAS CHAVES:

Competitividade – Marketing Internacional – Exportação – Agronegócio - Carne

ABSTRACT

The objective of this paper was to identify and discuss the market strategies of the agri-exporting poultry chain in Brazil. The study was based on the focus enterprises (industries), which are the agents coordinating the diverse supply chains belonging to the poultry sector. An interview following a semi-structured script was made with six executives: two belonging to large enterprises; two, to medium and two, to small. The framework of business marketing proposed by Hutt and Speh (1998) was used as main reference for the extraction of variables. It may be concluded that the chain adopts strategies of adapting the marketing mix to the demands of different consumption markets, demonstrating strategic attitude reacting to the market needs. Small and medium enterprises adapt the product basically, leaving the other functions in charge of the trading companies, whereas large enterprises also focus on place and promotion. Big companies have both commercial offices and processing units abroad, where they explore their brands heavily. Also, innovate and create value and are later followed by small and medium ones. National brands have no direct access to the final consumer in the main organizational markets, and organizational clients - collective restaurants, fast-food chains, catering companies and big retailers - are their main buyers. Positive health status, quality and low price may be considered the pillars on which the competitiveness of the Brazilian agri-exporting poultry chain lies, likewise, flexibility and ability of adaptation may be regarded their competitive features.

KEY WORDS

Competitiveness – International Marketing – Export – Agribusiness - Meat

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1. OBJETIVOS	20
1.1 Objetivo Geral	20
1.2 Objetivos Específicos	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Agronegócio, SAG e Cadeia	21
2.2 Estratégia de Marketing	25
2.3 Marketing de Alimentos	27
2.4 Marketing Internacional e o processo de internacionalização	30
2.4.1 Ambiente Econômico	37
2.4.2 Ambiente Sócio-Cultural	38
2.4.3 Ambiente Político-Legal	40
2.5 Composto de Marketing	41
2.5.1 Produto	43
2.5.1.1 Design do Produto	47
2.5.1.2 Embalagem	48
2.5.1.3 Marca	52
2.5.2 Preço	54
2.5.3 Place ou Distribuição	58
2.5.4 Promoção Internacional	62
3. METODOLOGIA	72
3.1 Aspectos gerais da Metodologia utilizada	72
3.2 Estruturação do Roteiro de Entrevistas	76
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	79
4.1 Breve caracterização da Cadeia Agroexportadora de Frango do Brasil	79
4.2 Ambiente de Negócios da Cadeia	89
4.2.1 Estratégias genéricas de atuação no Mercado Internacional da Carne de Frango	89
4.2.2 Grau de Relevância das Variáveis de político-econômicas nas Estratégias de Marketing Internacional	94
4.2.3 Grau de Importância das Variáveis Tecnológicas nas Estratégias de Marketing Internacional ..	98
4.2.4 Grau de Importância das Variáveis Culturais nas Estratégias de Marketing Internacioanal	105
4.2.5 Fatores Relevantes na Identificação e Segmentação de Mercados-Alvo	110
4.2.6 Segmentação de Mercados de Escopo	112
4.2.7 Objetivos do Planejamento de Marketing Internacional e Objetivos Organizacionais	113
4.2.8 Processo de Avaliação e Controle dos Mercados Internacionais	115
4.2.9 Departamento de Marketing Internacional	116

4.2.10 Principais Mercados e Composição dos Clientes: Clientes Comerciais, Clientes Governamentais e Clientes Institucionais.....	117
4.2.11 Busca de informações e Prospecção de Mercados Internacionais	121
4.2.12 Aspectos Observados na Análise do Comprador Organizacional	123
4.2.13 Grau de Conhecimento do Perfil e Acesso ao Consumidor Final.....	126
4.3 Composto de Marketing Internacional	129
4.3.1 Estratégias de Produto Internacional	129
4.3.2 Política de Preço e Contratos nos Mercados Internacionais.....	134
4.3.3 Gestão dos Canais de Distribuição no Exterior.....	137
4.3.4 Estratégias Promocionais nos Mercados Internacionais.....	141
4.3.5 O Composto de Marketing Internacional e as Estratégias de Marketing Internacional.....	146
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	151
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	158

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Decisões relevantes em Marketing Global.....	33
Figura 2 – Exportações Brasileiras de carne de frango por área geográfica (2005).. <td>87</td>	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Variáveis do composto de marketing.....	42
Quadro 2: O significado das cores e suas influência no mercado internacional.....	52
Quadro 3: Variáveis e dimensões da estrutura para gerenciamento de marketing de negócios de Hutt; Speh (1998).....	71
Quadro 4: Posição ocupada pelos executivos entrevistados.....	73
Quadro 5: Variáveis de pesquisa.....	78
Quadro 6: Exigências técnicas dos principais mercados consumidores.....	102
Quadro 7: Matriz produto-mercado da carne de frango brasileira.....	132
Quadro 8 – Dimensões das variáveis de pesquisa e seus impactos nos diferentes portes de empresa.....	148

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ranking dos maiores exportadores de carne de frango – 2006.....	74
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEF – Associação Brasileira de Exportadores de Frango

APEX-BRASIL - Agência de Promoção de Exportações do Brasil (Apex-Brasil)

BRC – British's Retail Consortium

BSE - Bovine Spongiform Encephalopathy

CD – Centro de distribuição

ECT – Economia dos Custos de Transação

EFSIS - English European Food Safety Inspection Service (EFSIS)

EUA – Estados Unidos da América do Norte

EUREPGAP – (Euro Retailer Produce Working Group)

FACTA – Fundação APINCO de Ciência e Tecnologia

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point System

ISO - Internacional Standards Organization

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MIHAS – Malaysia International Halal Showcase

SAG – Sistema Agroindustrial

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior

SGS – Société Générale de Surveillance S.A.

SIF – Sistema de Inspeção Federal

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

UBA – União Brasileira de Avicultura

UE – União Européia

USDA – United States Department of Agriculture

WPSA - World's Poultry Science Association

INTRODUÇÃO

O processo de abertura de mercado, iniciado no Brasil a partir dos anos 1990, inseriu as empresas brasileiras em um novo contexto competitivo global, marcado por profundas e sucessivas 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 da economia brasileira levou as empresas nacionais a um novo contexto competitivo, onde a busca por mercados externos passou a fazer parte do cotidiano de muitas organizações (MACHADO; SCORSATTO, 2005). Nesse processo, os mercados se alargaram além das fronteiras nacionais, diminuindo as distâncias geográficas e culturais entre os países (ROTH; ALBERICI, 2005).

Com a crescente internacionalização da economia, as organizações vêm-se inevitavelmente envolvidas com clientes, concorrentes e fornecedores internacionais, mesmo dentro de suas próprias fronteiras. Essas organizações encontram concorrência por todos os lados – de empresas domésticas e de empresas estrangeiras (CATEORA; GRAHAN, 2001).

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.

O sucesso na internacionalização, tende a aumentar na medida em que a organização obtém conhecimentos de marketing global. Desenvolver um *mix* de marketing, para que se atinja o mercado externo é um desafio para qualquer

empresa que deseja se internacionalizar.

Segundo Czinkota *et al.* (2001, p. 75), “o crescimento das atividades de marketing internacional oferece oportunidades crescentes às empresas”. A atuação no mercado externo, ao mesmo tempo em que possibilita uma gama variada de opções de negócios, exige das empresas, adaptações das estratégias mercadológicas para a realidade de cada mercado. Huszagn, Fox e Day (1985) defendem a tese de que determinadas categorias de produtos, devido às suas características específicas, não podem ser lançados mundialmente, sem nenhuma adaptação.

Conforme Kotabe e Helsen (2000), a estratégia ideal de marketing internacional, consiste na 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 merecedora de menção. Para os autores, alguns fatores devem ser observados no processo de segmentação de mercados mundiais, quais sejam: fatores econômicos, culturais, geográficos e tecnológicos.

Hassan *et al.* (2003) afirmam que existem particularidades em cada mercado, o que demanda estratégias específicas para aquele país ou região, bem como existem situações em que estratégias genéricas de segmentação de mercados podem ser empregadas em países ou regiões com mesmo perfil. A grande

vantagem competitiva alcançada nesta situação são os ganhos de escala auferidos. Hassan e Blackwell (1994) *apud* Hassan *et al.* (2003, p. 453) defendem que “é importante descobrir caminhos para alcançar segmentos de mercados que transcendam as fronteiras do país”.

O desafio, segundo Hassan *et al.* (2003, p. 453) é “...incentivar a marca para identificar o perfil desse segmento, desenvolvendo estratégias para alcançar estes mercados consumidores com marcas globais”. Uma das principais concepções dos autores, é que com a globalização e segmentação de mercado mundial, aumentam as oportunidades de despertar mercados potenciais, através de estímulos na demanda por produtos com apelo mundial.

O objetivo da proposta de segmentação de mercados mundiais é identificar em diferentes países, regiões ou *clusters* de países, grupos de compradores que têm a mesma expectativa e necessidades, apesar de possuírem culturas e nações diferentes. Esses segmentos, mesmo considerados pequenos em muitos casos, podem representar um atrativo mercado em potencial, gerando oportunidades em todo o globo (HASSAN; CRAFT; KORTAM, 2003).

Desta forma, a estratégia de uma utilização adequada do marketing *mix* pela empresa para vender seus produtos no exterior 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).

A possibilidade vislumbrada de inserção em um mercado global, sem fronteiras, graças ao processo de abertura econômica, ao mesmo tempo em que oferece oportunidades às organizações competitivas, pune as empresas que demonstram baixa eficiência, haja vista que o combate no contexto de mercado

mundial requer da empresa nacional a adoção de estratégias competitivas sólidas, que promovam aumento da sua capacidade competitiva.

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 global. Em atenção aos anseios e necessidade do consumidor, as organizações inseridas no setor de alimentos focaram suas estratégias na agregação de valor ao cliente, ou seja, na busca da satisfação de suas necessidades.

O setor de alimentos, em especial a indústria brasileira de abate de aves, procurou se adequar a esta nova realidade, atendendo as 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 hostil de competição, assegurando 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 mais intenso de globalização e abertura do mercado brasileiro à competição internacional.

Em 2004, quando o Brasil ainda era o segundo maior exportador mundial de carne de frango, um estudo do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (*USDA*) 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 (*USDA*, 2004).

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 (2008), 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, sendo o melhor nível da história.

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, posição 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, produtos prontos para o consumo, ou adequados às exigências demandadas em cada mercado.

Justificado pelo recente processo de abertura econômica do Brasil em 1990, os estudos realizando a aplicação de modelos ou estruturas teóricas de marketing a cadeias exportadoras nacionais, sobretudo as ligadas ao agronegócio, são limitados.

Esse trabalho pretende contribuir para as discussões sobre as diversas facetas que compõem o processo de internacionalização da cadeia do frango e demais cadeias exportadoras nacionais.

Segundo o USDA, a 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. 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 (USDA, 2004).

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

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é identificar e discutir as estratégias mercadológicas adotadas pelas empresas focais integrantes da cadeia agroexportadora de carne de frango do Brasil. O objeto do estudo, as empresas focais, também denominadas empresas motrizes, são os agentes que coordenam as diversas cadeias de suprimento pertencentes ao setor avícola.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 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.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda os principais conceitos teóricos necessários ao desenvolvimento desse trabalho. Inicia-se com a definição dos conceitos de agronegócio, sistema agroindustrial (SAG) e cadeia produtiva. Na sequência, trata das estratégias de marketing, marketing de alimentos, marketing internacional, destacando as influências dos ambientes, econômico, político-legal e sócio-cultural nas estratégias internacionais. Por fim, é realizada a revisão teórica do composto de marketing, produto, preço, *place* e promoção.

2.1 Agronegócio, SAG e Cadeia Produtiva

O foco de análise do marketing e da economia dos custos de transação (ECT) são as transações. Enquanto o marketing trata de atividades administrativas encarregadas de ajustar e promover o processo de trocas (transações), a ECT esclarece que existem custos de transação para realizar estas operações e propõe minimizá-los, através de formas adequadas de governança, podendo fazer com que determinados sistemas ou organizações sejam mais competitivos que outros (NEVES, 1999).

O estudo do agronegócio pode ser compreendido a partir de diferentes perspectivas teóricas. Para Zylberstajn (2000), denominações como cadeia produtiva, SAG, *supply chain*, dentre outras, são indiscriminadamente utilizadas e com superposições conceituais. Ponto em comum entre os conceitos é a abordagem sistêmica empregada, tendo como princípio as idéias seminais de Davis e Goldberg

(1957) da escola de administração de Harvard, consolidando-se com o trabalho de Goldberg (1968), quando enfoca o conceito de sistemas agroindustriais.

O termo *agribusiness*, traduzido para o português como agronegócio, foi cunhado por Davis e Goldberg no ano de 1957, em Harvard. A concepção desenvolvida pelos autores provocou uma nova forma de pensar e compreender a dinâmica do contexto rural. O trabalho destaca que os negócios ligados à produção de alimentos e fibras não deveriam ser analisados apenas sob a perspectiva da produção rural, exclusivamente, e sim deveriam contemplar as relações travadas entre os agentes econômicos, nas diversas etapas produtivas.

Desta forma, a eficiência do sistema não depende apenas da eficiência produtiva (dentro da porteira), mas também, da forma eficiente de condução das operações antes e depois da porteira. Conceitualmente, o agronegócio envolve o conjunto de operações de produção, armazenamento, distribuição e comercialização de insumos e produtos agrícolas, bem como seus derivados (DAVIS; GOLDBERG, 1957).

O conceito de cadeia produtiva (*filière*), originalmente desenvolvido na escola de economia industrial francesa, tem aplicação no estudo da seqüência de atividades que transformam uma *commodity* em produto acabado (ZYLBERSTAJN, 2000). Diz respeito a uma seqüência de operações que conduzem à produção de bens, e todas as etapas que a sucedem, como descrito na seqüência:

[...] uma sucessão de operações de transformações dissociáveis, capazes de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico e também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem entre os estados de transformação um fluxo de troca situado de montante à jusante, entre fornecedores e clientes. (BATALHA; SILVA, 2001, p. 26).

Com o acirramento da competição internacional, a visão fragmentada da realidade, atentando apenas para aspectos ligados ao processo interno de

produção, cede espaço para uma visão ampla, dotada de maior sofisticação, onde a leitura da realidade necessita considerar alguns aspectos do ambiente competitivo, como o ambiente institucional.

A dinâmica dos sistemas produtivos ligados ao agronegócio pode ser compreendida a partir do conceito de SAG, que incorpora a abordagem de cadeia produtiva, bem como aspectos do ambiente institucional, tais como as instituições de apoio e regulamentação, não sendo apenas focado na seqüência de transformação do produto (ZYLBERSTAJN, 2000).

Para Batalha e Silva (2001), essa concepção difere da proposta da cadeia, já que estuda a atividade sob óticas distintas. Enquanto o conceito de *filière* tem como ponto de partida para análise o produto acabado, o conceito de SAG parte do produto originário (algodão, soja, laranja), para depois compreender as etapas e as transformações que esse produto passará até se tornar um produto final.

Na abordagem de SAG, o ambiente competitivo é delineado por dois vetores: o ambiente institucional e o ambiente organizacional. As instituições são as regras do jogo em uma sociedade, e são caracterizadas pelas tradições, leis e costumes que representam a identidade de determinada sociedade. As organizações são as estruturas criadas com o intuito de dar suporte ao funcionamento do SAG, quais sejam: empresas, universidades, cooperativas, associações, sindicatos entre outros (ZYLBERSTAJN, 2000).

Existe uma corrente teórica que estuda o ambiente institucional, centrando atenção na relação entre instituições e desenvolvimento econômico. O conjunto de instituições que estabelecem “as regras do jogo” influencia na eficiência do sistema econômico como um todo, conforme conceito:

Instituições são restrições (normas) constituídas pelos seres humanos, que estruturam a interação social, econômica e política. Elas consistem em restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de

conduta) e regras formais (constituições, leis e direitos de propriedade) (NORTH, 1991, p. 97).

Segundo North (1993), para que as regras e comportamentos desejados sejam efetivamente cumpridos, faz-se necessária a aplicação de algum mecanismo de obrigação, de *enforcement* (ou seja, fazer valer as regras) capaz de garanti-las, assegurá-las e conduzi-las através do tempo.

Esta perspectiva destaca a importância do ambiente institucional nas atividades econômica, social e política. Na cadeia agroexportadora da carne de frango, instituições e organizações possuem grande influência no processo de desenvolvimento do sistema, na medida em que podem influenciar o ambiente competitivo, bem como afetar diretamente as estratégias organizacionais e, sobretudo mercadológicas das empresas.

Em relação à importância das instituições e na confiança do consumidor nas mesmas, Latvala e Kola *apud* Neves *et al.* (2001, p. 12) apresentam um estudo onde foram entrevistados 1620 consumidores finlandeses de carne. Foi verificado que as informações mais importantes eram as referentes à data de validade, embalagem/cor e, a identificação: “produzido na Finlândia”.

O preço constou apenas como 4ª variável mais importante no processo de compra. O dado que chamou atenção foi que 60% dos consumidores entrevistados desejavam mais informações a respeito dos atributos de qualidade nas carnes. Os mesmos declararam ter confiança muito maior nas agências fiscalizadoras de seu país comparativamente aos produtos importados, o que dá crédito as instituições daquele país.

Nesse sentido, o negócio agroexportador da carne de frango pode ser definido como sub-cadeia de frango de corte. Contextualizada, em termos teóricos, a

cadeia agroexportadora da carne de frango, a seguir serão discutidos os conceitos de internacionalização, estratégia e marketing.

2.2 Estratégia de marketing

Segundo Ansoff (1965), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e seu ambiente. Em outras palavras, o conceito de estratégia organizacional está ligado à definição de padrões de atuação, que produzam informações adequadas ao processo de tomada de decisões, em atenção aos objetivos organizacionais, considerando as interações com o ambiente.

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

Então, a estratégia de marketing consiste no conjunto de objetivos que a organização designa para seu departamento de marketing, para dar suporte à estratégia organizacional global, em conformidade com os métodos selecionados para alcançar estes objetivos. Dentre as decisões a serem tomadas, destacam-se: a determinação de objetivos da organização, a escolha dos mercados-alvo, a definição do composto de marketing adequado, bem como a alocação dos recursos necessários para alcançar suas metas.

Antoine (1995) afirma que a estratégia de marketing tem por objetivo a conquista e fidelização dos consumidores. Desta forma, a contribuição da estratégia de marketing é realizar a ligação entre a empresa e seus consumidores, concorrentes e demais *stakeholders*¹. O marketing é dotado de condições necessárias para obtenção de vantagens competitivas para a organização, guiando a missão da corporação, devido ao seu acesso às necessidades dos consumidores.

A estratégia organizacional deveria ter a perspectiva de marketing, ou seja, o marketing ofereceria elementos para a geração da estratégia corporativa, bem como as estratégias desenvolvidas seriam testadas em função das reações dos consumidores, concorrentes e demais *stakeholders* (WIND; ROBERTSON, 1983).

A importância da estratégia de marketing para a estratégia organizacional fica evidenciada na contribuição de Toaldo (2004, p. 33), em seu estudo sobre a construção de um modelo teórico para formação de estratégia de marketing:

[...] A preocupação estaria voltada à resposta do mercado à estratégia proposta, ou seja, a vantagem competitiva, qualquer que fosse ela (custo, tecnologia, distribuição, serviço, etc.), levaria ao sucesso da estratégia, desde que estivesse em sintonia com as expectativas, preferências e percepções dos consumidores. Retorna-se à concepção de valor e sua relação com a estratégia, uma vez que as decisões dos clientes em adquirir bens e serviços que lhes proporcionem satisfação são resultantes de estratégias adequadas.

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 que proporcionem a entrega de valor para o mercado-alvo.

A dimensão analítica ou técnica do processo refere-se à busca de informações, à utilização de sistemas operacionais e a configuração de operações logísticas para a entrega de valor. A dimensão comportamental, por sua vez,

¹ *Stakeholders* - Parte interessada ou interveniente refere-se a todos os envolvidos em um processo, como clientes, fornecedores, colaboradores, investidores, acionistas, comunidade.

desenvolve as habilidades dos indivíduos para interpretar as informações e compreender o desenvolvimento de mercado, bem como sua motivação, compromisso e atitude na operacionalização e entrega de valor aos consumidores. Por fim, a dimensão organizacional ou contextual do processo de estratégia compreende o aprendizado de capacidades e respostas da organização ao seu mercado, como também a condução de uma administração empresarial voltada à orientação estratégica.

Para uma melhor compreensão do conceito de estratégia mercadológica, é necessário conhecer o conceito de marketing de alimentos, por ser o foco deste estudo.

2.3 Marketing de Alimentos

É função do marketing fazer a ligação entre produtores e consumidores, ou seja, o arcabouço teórico do marketing pode municiar as estratégias comerciais das organizações, pela entrega dos alimentos que o consumidor deseja comer em qualquer parte do mundo e de qualquer parte do mundo, a preços, condições e qualidades desejadas, visando atender, sobretudo, suas necessidades e anseios.

Nesse sentido, segundo Padberg (1997, p. 1), marketing de alimentos pode ser conceituado como:

conjunto de compradores e vendedores; as estruturas de incentivo econômico; e o sistema de manipulação de alimentos, desde o ponto de produção, passando pelo processamento e distribuição, e vendas para os consumidores finais.

A definição de marketing de alimentos proposta por Kohls e Uhl (2002) não se distancia da visão de Padberg (1997, p. 1):

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).

O marketing de alimentos tem suas particularidades. A população do planeta, de mais de seis bilhões de pessoas, vive em locais que apresentam grandes diversidades econômicas, culturais e geográficas. Em qualquer dos ambientes, 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 das mercadorias (NEVES, 1999).

Para Gonsalves (1996), o ato da compra de alimento 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.

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) a maioria dos alimentos e *commodities* em geral, são perecíveis;
- 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.

Kohls e Uhl (2002) destacam que o comércio, a competição e as atividades de marketing de alimentos extrapolam os limites das fronteiras nacionais. Segundo os autores, o cliente que consome alimentos não se limita ao comprador das ruas próximas ao seu negócio; essas pessoas estão espalhadas pelo mundo.

Na visão de Kohls e Uhl (2002, p. 4), o marketing de alimentos tem muitas faces:

[...] tem a face do fazendeiro que discute com sua esposa no café da manhã, sobre quando e onde vender suas colheitas; o pecuarista que monitora preços de animais em um computador; um grupo dos fazendeiros que excursiona o Extremo Oriente para compreender melhor as necessidades de mercados estrangeiros; corretores na bolsa de mercadorias que sinalizam furiosos suas ordens da compra e de vendas; um navio que transporta grãos dos Estados Unidos a Singapura; um grupo de consumidores de *fast food* comendo na hora do *rush*; um dono de mercearia que decide como promover e fixar preços nos produtos; um cliente que empurra seu carrinho pelos corredores de um supermercado, escolhendo entre milhares de produtos alimentícios diferentes; um estudante que compra um lanche tarde da noite de uma máquina de venda. Estes aspectos e outros fazem parte da realidade fascinante do marketing em alimentos.

Em outras palavras, o marketing de alimentos pode representar diferentes coisas para diferentes pessoas. Para o consumidor, o marketing pode ser apenas a compra semanal nas lojas, suas idas ao supermercado. Para o produtor rural, apenas os aspectos relacionados à produção, ao transporte das mesmas para os supermercados, possíveis compradores e preços que podem pagar por seus grãos ou seu lote de animais. Já para os elos intermediários desse processo (varejistas, atacadistas e processadores), sua visão de marketing pode representar um processo de busca por ganhos e obtenção de vantagens competitivas sobre seus

concorrentes, melhorando vendas e lucros, e satisfazendo consumidores. Cada grupo tem uma visão particular de marketing de alimentos (KOHLS; UHL, 2002).

O marketing de alimentos é beneficiado significativamente quando ocorre o desenvolvimento econômico e o aumento da renda do consumidor. Em países em desenvolvimento, as atividades de marketing podem representar entre 10 e 15 % do valor do alimento pago pelo consumidor. Em países de maior renda, o marketing de alimento freqüentemente adiciona 75% de gastos dos consumidores nos preços finais (PADBERG, 1997).

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.

Para Padberg (1997), o marketing de alimentos, enquanto função administrativa desempenha um papel que vai além de uma mera participação estática no processo de planejamento estratégico da organização agroindustrial, ultrapassando as fronteiras da promoção e venda de produtos.

2.4 Marketing Internacional e o processo de Internacionalização

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.

O envolvimento de determinada empresa em atividades comerciais além das fronteiras nacionais, pode ser considerado um processo de internacionalização. Segundo Goulart *et. al* (1996) internacionalização é um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem. Para Kraus (2000), a internacionalização refere-se a um processo ocorrido ao longo de determinado período de tempo, onde a empresa produtora e exportadora amplia o seu envolvimento e o comprometimento nas operações internacionais.

Empresas e negócios usam diferentes estratégias e em diferentes níveis para inserção e manutenção no processo de internacionalização. Forte e Sette (2005) argumentam que existem algumas formas de atuação no processo de internacionalização, quais sejam: exportação indireta (fazendo uso de *tradings*, por exemplo); exportação direta; licenças e franquias; *joint ventures*; criação de novas unidades de operação em outros países ou aquisições.

A internacionalização fazendo uso da exportação direta se dá quando a empresa decide ela mesma operacionalizar a exportação de seus produtos, sem a utilização de intermediários. A exportação indireta ocorre quando a organização não mantém contato direto com seus clientes finais (PACAGNAN, 2006).

Forte e Sette (2005) defendem que a motivação das estratégias de internacionalização, exceto a estratégia de exportação indireta, geralmente estão ligadas: a) conquista de novos mercados; b) maior acesso à inovação tecnológica e; c) maior proximidade da realidade cultural do país receptor.

Para Czinkota *et al.* (2001), existe uma série de decisões estratégicas que devem ser tomadas pelas empresas que decidem atuar no mercado externo. Preliminarmente, a organização deve decidir se compete ou não no mercado internacional, podendo essa decisão comprometer as ações no mercado doméstico. Segundo Huszagh, Fox e Day (1985), determinadas categorias de produtos, devido às suas características específicas, não podem ser lançadas mundialmente, sem nenhuma adaptação.

De fato, a avaliação sobre que país ingressar é questão essencial no processo de internacionalização. Nesse caso a opção ideal seria começar por países mais próximos e que talvez possam oferecer melhores condições de segurança e acesso rápido, sobretudo em caso de problemas jurídicos ou de transporte. Posteriormente decide-se qual a modalidade de entrada mais adequada, podendo se valer pela opção de internacionalização das atividades por meio da exportação direta ou indireta (PACAGNAN, 2006).

Essa escolha da melhor forma de internacionalização da organização deve ser previamente planejada e avaliada para evitar possíveis transtornos e incômodos, sobretudo pela ocorrência de problemas relacionados aos hábitos, culturas e costumes dos países destino.

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. Para Keegan e Green (2000), o profissional de marketing global deve desenvolver a capacidade de pensar globalmente e atuar localmente.

Na figura 1 encontram-se de maneira sintetizada os passos para o processo decisório no ambiente do marketing global. Segundo Kotler e Keller (2006), algumas decisões são essenciais no processo de atuação no marketing global.

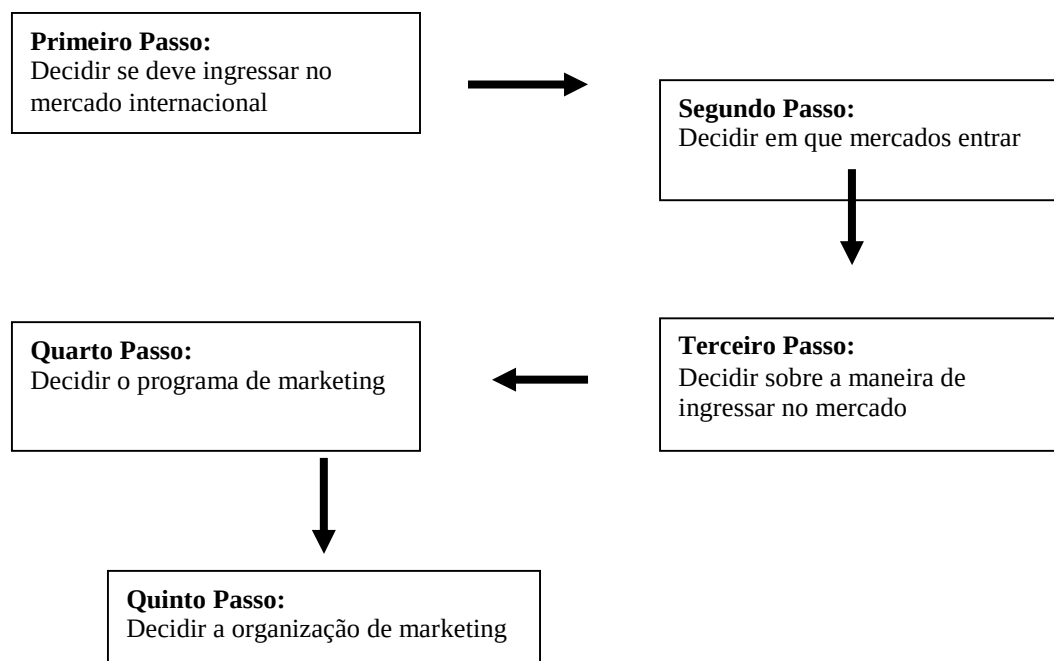


Figura 1: Decisões importantes no Marketing Internacional
Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 672).

O primeiro passo se refere à decisão da empresa de competir ou não no mercado internacional. A empresa deve avaliar os riscos da decisão, de maneira que a atuação internacional não comprometa os negócios no mercado interno. O segundo passo procura determinar em que mercados a empresa deve atuar. A atuação em mercados mais próximos, países vizinhos ao seu país é uma estratégia recomendada, bem como exportar inicialmente para países que apresentem semelhanças culturais como seu país.

No terceiro passo, os autores propõem que a empresa deve decidir sobre a forma de entrada nesses mercados, de forma direta ou indireta; fazendo uso de *trading companies*, *brokers*, ou instalando escritórios comerciais no exterior, unidades produtivas e de processamento nos países compradores.

O quarto passo prevê a decisão do programa de marketing adotada pela empresa no exterior, a definição do mix de marketing a ser empregado, se a empresa adotará a adaptação a cada mercado consumidor, ou adotará a

padronização mundial. Nessa fase, a empresa precisa avaliar os prós e os contras da padronização ou adaptação do *mix de marketing* em cada mercado consumidor.

Por fim, o quinto passo decide a organização de marketing necessária para essa atuação internacional. A criação de um departamento de marketing internacional, ou ainda uma divisão internacional na organização são decisões essenciais no processo de internacionalização da organização. A Organização global, com foco mundial nos seus negócios, é outra opção estratégica às organizações que optam atuar no mercado internacional.

Sobre a busca pela compreensão das novas diretrizes da segmentação no mercado mundial, Hassan *et al.* (2003) defendem que fatores econômicos, culturais, geográficos e tecnológicos devem ser observados, já que existem particularidades em cada mercado, demandando estratégias próprias para cada mercado, ou ainda situações onde estratégias padronizadas podem ser empregadas.

Aspectos ligados à forma de estruturação do programa de marketing, que envolvem a decisão de modificação ou adaptação no composto de marketing, são essenciais e podem afetar o sucesso da operação. É comum que as organizações, por motivos relacionados à redução de custos, optem por lançar o mesmo produto em mais de um mercado internacional, utilizando-se do mesmo composto de comunicação (PACAGNAN, 2006).

As mudanças nos padrões de consumo exigem que as empresas adotem um estilo de administração capaz de responder às diferentes demandas do mercado, como forma de atingir seus objetivos e atender às necessidades dos consumidores, de maneira mais eficiente do que seus concorrentes (BUENO; AGUIAR, 2004).

Outro fato é que os mercados mudam constantemente, não são passivos. Desta forma, as empresas não devem considerar o uso de soluções padronizadas

nem mantê-las com o mesmo formato e composição ao longo do tempo. Um dos fatores do sucesso na atuação internacional decorre de ações desenvolvidas e criadas para atender as particularidades de cada mercado (PACAGNAN, 2006).

Nesse sentido, para atender às necessidades, exigências e anseios de cada mercado e competir de maneira eficiente e eficaz, torna-se essencial que as empresas, além de investirem em tecnologia de ponta, desenvolvendo melhores produtos e processos com foco no aumento da produtividade e redução de custos de produção, estabeleçam estratégias de marketing bem elaboradas para atuar neste cenário externo consideravelmente competitivo (BUENO; AGUIAR, 2004).

Além de serem fundamentais para identificar necessidades e gerar satisfação no consumidor, as estratégias de marketing visam determinar os melhores mercados que a empresa deve atender e planejar produtos, serviços e programas adequados de preço, promoção e distribuição para satisfazer seus consumidores melhor que seus concorrentes.

Contudo, para adoção de estratégias de marketing internacional, consistentes e inseridas na realidade do mercado, faz-se necessário que as empresas apresentem uma estrutura adequada, capaz de fornecer vantagens, diferenciais e, sobretudo condições para atuação de profissionais de marketing, orientados para o mercado internacional, que tenham condições de utilizar seus atributos na consecução dos objetivos relativos ao desenvolvimento das exportações.

Além disso, é essencial que as empresas tenham elevado grau de envolvimento nas atividades de exportação, pois, dessa forma tornam-se mais comprometidas e demonstram condições mais satisfatórias para adotar estratégias de marketing internacional, capazes de sustentar um posicionamento competitivo no mercado (BUENO; AGUIAR, 2004).

As estratégias de marketing compõem esse rol de estratégias empresariais, sendo elemento decisivo de competitividade para as organizações, podendo representar um fator crítico de competitividade das organizações empresariais componentes da cadeia agroexportadora de frango de corte do Brasil.

As organizações que decidem internacionalizar suas atividades enfrentam um ambiente composto por uma grande quantidade de questões a serem resolvidas, e decisões a serem tomadas em prol desse objetivo, que podem comprometer os resultados diretos da organização caso não ocorra uma avaliação precisa da interferência dessas forças do ambiente. Sob este aspecto, a análise e monitoramento do conjunto de variáveis que interferem nesse processo poderá revelar antecipadamente ameaças e oportunidades inseridas neste processo (PACAGNAN, 2006).

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).

Kotabe (2000) define o ambiente de marketing como sendo o conjunto de fatores que atuam no contexto do marketing e que afetam os resultados da organização, conforme a seguinte classificação: fatores econômicos, fatores sócio-culturais e fatores político-legais.

2.4.1 Ambiente Econômico

O ambiente econômico abrange as variáveis relacionadas às estruturas industriais dos países, bem como as questões relativas à inflação e às taxas de juros aplicadas, taxa de câmbio, política fiscal, medidas de proteção ao mercado interno, e, sobretudo, fatores ligados à renda da população e a potencialidade e disposição destes em adquirir bens e serviços. Estes fatores exercem influência direta sobre os agentes que atuam em mercados internacionais, haja vista que cada nação possui suas particularidades e características próprias.

Desta forma, Pacagnan (2006) afirma que a avaliação do ambiente econômico, especialmente no que diz respeito à orientação que a organização dá em termos de mercado, torna-se crítica e essencial, na medida em que os propósitos de sucesso dos negócios podem ser diretamente afetados por essa força incontrolável do ambiente de negócios.

Ao avaliarem-se as potencialidades de um determinado mercado, aspectos como renda, emprego, estabilidade, inflação e taxa de câmbio são atributos que merecem atenção especial uma vez que qualquer projeto de internacionalização depende diretamente destes aspectos. Uma nação cuja oscilação de renda e emprego seja fortemente afetada pela instabilidade econômica, dificilmente garantirá retornos rápidos e concretos de investimentos efetuados diretamente ou via intermediário. A taxa de câmbio é elemento complicador para o desempenho das atividades de marketing internacional, uma vez que este atributo é que estabelece a relação de paridade de valor entre a moeda de um país em relação a outras nações. Assim as flutuações podem fazer a moeda de um país ter mais ou menos valor favorecendo ora o volume de exportações ou de importações (PACAGNAN, 2006, p. 96).

O acompanhamento das oscilações nas taxas de câmbio é vital para que a estratégia de marketing internacional seja dotada de sucesso, sobretudo em operações que envolvam países com tendência à manipulação ou descontrole nas taxas e que fatalmente acabam por colocar em risco as operações.

Outro importante aspecto a ser analisado é a infra-estrutura de uma nação. A infra-estrutura congrega dentre outros itens, o sistema de comunicação (rádio, televisão, mídia impressa, telecomunicações), malha viária e estrutura logística (estradas, portos, aeroportos, ferrovias) e instalações de produção de gás e energia elétrica. Uma infra-estrutura deficiente e inadequada provavelmente não poderá suprir as demandas das empresas em seus processos de internacionalização de produtos e serviços. Nações com pior infra-estrutura são preteridas em termos de opção de investimentos pelas grandes empresas (KOTABE, 2000).

2.4.2 Ambiente Sócio-cultural

A necessidade, como um dos elementos centrais do marketing, embora seja manifesta por um estado de carência, é fortemente influenciada por aspectos culturais que se traduzem em produtos adequados para o consumo, conforme o local, nação ou região que o mesmo resida. O desejo de consumo é uma necessidade, embora expressa com base nos valores culturais de determinado grupo de referência ou nação (PACAGNAN, 2006).

Assim, as estratégias de oferta de um produto que obteve sucesso em determinado país, podem não serem passíveis de utilização em outros países, por mais semelhantes que sejam alguns traços culturais destas nações. Por exemplo, o corte de frango preferido pelos consumidores europeus, difere do corte apreciado no Japão.

Costumes, crenças, hábitos, idioma, religião, enfim, os aspectos sócio-culturais que compõem e formam o perfil de um país ou as características ou traços de uma região, precisam ser tratados com devota atenção pelos profissionais de

marketing, que têm como proposta explorar mercados internacionais. Guagliardi (1980) argumenta que o profissional de marketing internacional deve fazer uma análise prévia do ambiente sócio-cultural que compõe determinado país, levando em consideração:

- a) cultura material: representada pelas ferramentas, artefatos e tecnologia da sociedade em questão;
- b) linguagem: a linguagem de um povo é a chave de sua cultura local;
- c) estética: refere-se às idéias de determinada cultura sobre valores como: beleza, bom gosto, sensibilidade, arte, música, teatro, pintura, dança, cor e forma;
- d) educação: o espectro da educação deve ultrapassar o significado tradicional da educação vinculado a educação formal, escolar, mas sim em relação as questões ligadas com a cultura existente no local, a forma de transmissão da cultura entre as gerações, bem como quais elementos culturais são valorizados por determinado povo;
- e) religião, crenças e atitudes: muitos países são fortemente conduzidos pelos valores religiosos. Nesta situação, a abordagem deverá ser dotada de muita cautela, afim de não ferir esses preceitos;
- f) organização social: faz referência à maneira como o indivíduo se relaciona na sociedade, com seus pares, em seus grupos de referência, com a família e como lida com os papéis múltiplos desempenhados por cada sujeito no contexto social;
- g) vida política: é fundamental conhecer o que a população pensa em termos políticos, bem como analisar as regras, condutas de políticos e partidos, a fim de prever questões futuras.

O que ocorre em muitas situações, é que esses princípios sócio-culturais norteadores de um país ou região são implícitos, o que demanda uma avaliação mais precisa da forma de atuação nesses países demasiadamente arraigados a sua cultura. Em alguns casos, os próprios elementos e valores culturais do local são facilitadores no processo de criação de vínculo.

A pesquisa de marketing pode avaliar previamente o comportamento do consumidor e os atributos ponderados por ocasião de uma aquisição. Representa importante fonte de informação para o profissional de marketing internacional, já que dá subsídios para o mesmo decidir com maior segurança sobre qual estratégia adotar para ingresso em determinado país com seu produto (KEEGAN, 1999).

2.4.3 Ambiente Político-legal

A estabilidade política e legal de um país confere maior segurança às organizações que decidem manter relações comerciais com mercados internacionais. Atualmente, alguns mecanismos de sinalização do nível de segurança de determinado mercado são empregados, como por exemplo, o risco-país. Para Garcia *et al.* (2000, p. 5), “o risco país é um reflexo da situação econômica e financeira de um país, refletindo também a estabilidade política e o desempenho histórico no cumprimento de suas obrigações financeiras”.

Para Czinkota e Ronkainen (2001) *apud* Pacagnan (2006), na dimensão política e legal existem aspectos importantes que o profissional de marketing deve levar em consideração no processo de expansão internacional dos negócios. Questões relacionadas ao cenário político do país poderão dar subsídio a conclusões importantes sobre a segurança dos investimentos realizados. A instabilidade política dos governantes, a natureza do regime político, a frequência de mudança de governo, a presença de ações terroristas no país, bem como tumultos, badernas e agitações sociais e greves intensas podem afastar investimentos externos e anular possibilidades positivas de negócios.

Para os autores, no âmbito legal, devem ser considerados aspectos como o sistema de regulação e disposição das leis, em especial as leis relacionadas ao processo de importação e exportação, bem como políticas protecionistas, de incentivo a empresa doméstica e punição ao capital estrangeiro. Os acordos bilaterais e multilaterais são outros aspectos que estão inseridos dentro do ambiente político-legal e devem ser levados em conta, haja vista que a possibilidade de acordos entre esses países pode beneficiar diretamente o exportador. De forma geral, medidas protecionistas e políticas com esse enfoque devem ser consideradas danosas ao ambiente competitivo, sendo consideradas ações inibidoras do processo de disseminação do ambiente externo dos sistemas agroindustriais e das organizações. Agora, faz-se necessário apresentar os pressupostos teóricos do ambiente interno das organizações, sob o ponto de vista mercadológico.

2.5 Composto de Marketing

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.

Para McCarthy (1978), mercado-alvo é o mais homogêneo ou similar grupo de consumidores para os quais a empresa deseja chamar atenção. Esse autor considera que a estratégia de marketing especifica o mercado-alvo e define o seu marketing mix. Nessa visão, o consumidor é o centro do composto de marketing, que inclui algum produto, oferecido a determinado preço, com certo esforço promocional

para contar aos potenciais consumidores sobre o produto em evidência, além do modo como fazer com que esse produto possa estar acessível aos consumidores.

O conceito de composto de marketing, fazendo uso da referência aos 4 p's do marketing, foi introduzido por McCarthy, em 1960, na primeira edição do seu livro: “*Basic Marketing: a managerial approach*”. Nesta ocasião, o autor apresentou uma estrutura inovadora, usando a classificação do *marketing mix*, que ele chamou de 4 p's, popularizado como produto, *place*, promoção e preço, como seus quatro elementos. O quadro 1 apresenta as variáveis contempladas por cada elemento do composto de marketing proposto por McCarthy.

PRODUTO	PREÇO	PLACE	PROMOÇÃO
Qualidade	Lista de preços	Canais de distribuição	Propaganda
Variedade	Nível	Cobertura/ distribuição	Venda pessoal
Design	Descontos	Sortimento	Relações públicas
Características	Reduções	Pontos de vendas	Promoção de vendas
Opções	Prazo	Zonas de vendas	Publicidade
Estilo	Condições / crédito	Níveis de estoque	Marketing direto
Nome da marca	Formas/ pagamento	Locais dos estoques	
Embalagem		Transportadoras	
Linha de produtos			
Garantias			
Assistência técnica			
Outros serviços			

Quadro 1: Variáveis do composto de marketing

Fonte: McCarthy, E. Jerome. *Basic marketing: A managerial approach*. 12. ed. Homewood, IL: Irwin, 1996.

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 Papasolomou (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.

2.5.1 Produto

De acordo com Girardi (2002, p. 63):

Em sentido amplo, produto é o conjunto de todos os bens e serviços resultantes da atividade produtiva de uma empresa. Envolve o bem material e certas características de construção, aparência, desempenho, embalagem, prazo de entrega, garantia e preço.

Para Kotabe e Helsen (2000), o alicerce de um programa de composto mercadológico global é o conjunto de decisões de política de produto que as empresas multinacionais constantemente necessitam formular. O produto define o negócio da empresa; política de preço, comunicação e distribuição devem se ajustar ao produto (KEEGAN; GREEN, 2000).

A definição de um produto e seu mercado é de suma importância no planejamento estratégico de marketing. Enquanto algumas organizações ajustam seus produtos a um determinado mercado, outras procuram padronizar seus produtos para todos os países. Outras vezes as empresas chegam a um meio-termo (SAHAY, 2001). Para Czinkota *et al.* (1995) o profissional de marketing internacional deve assegurar que seus produtos não são dotados de qualquer ingrediente ou aspectos ofensivos à cultura de determinado país ou região, bem como que violem as exigências legais ou costumes sociais.

Segundo Rudolph (1995), o atual processo de desenvolvimento de novos produtos alimentícios é considerado deficitário. Dos 8.077 novos produtos alimentícios lançados no varejo norte-americano, em 1993, apenas 1/4 desses produtos chegou às gôndolas dos supermercados. Ainda segundo autor, embora não hajam dados precisos publicados sobre o sucesso ou fracasso desses novos produtos, estima-se que 80 a 90% destes apresentam algum tipo de falha no primeiro ano de comercialização.

As organizações que atuam no mercado internacional precisam, em muitas ocasiões, adequar seus produtos à realidade ou característica do país destino, adaptando seus produtos conforme o gosto, cultura e necessidade de cada local (KLOTZLE; KAIRES, 2004). O estudo realizado por Dias, Consoli e Neves (2005), apresentou a importância da adaptação dos produtos às exigências de cada mercado, conforme as exigências de cada mercado.

No setor de alimentação *fast food*, o *McDonald's*, apesar do apelo pela padronização dos produtos em todo o mundo, adapta seus produtos à realidade local. Vignali (2001) argumenta que em virtude de leis religiosas, gostos, necessidades, preferências e conveniências de seus clientes, a empresa adequa seus produtos respeitando esses critérios.

Segundo os estudos de Vignali (2001), o lanche *Big Mac* é servido sem o tradicional queijo em Israel; nos países tropicais, como o Brasil, os sucos foram inseridos no cardápio; na Índia foram elaborados *McNuggets* vegetarianos; na Alemanha inclui-se cerveja e *McCroissants* entre os produtos; café e massas são servidos na Itália; na Turquia, iogurtes prontos para beber fazem parte do cardápio; *McHuevo*, um sanduíche com ovos foi elaborado para o mercado uruguaio.

Outras empresas do ramo de *fast food*, ao encontrarem resistências no mercado que decidiram competir, foram obrigadas a realizar pequenas adaptações aos seus produtos aos gostos e preferências dos consumidores locais. *Habib's* e Pastelândia, apesar de manterem de manterem seus produtos originários do Brasil, precisaram fazer pequenas alterações nas receitas para melhor se adequar aos paladares locais, sendo este um indicador de preocupação em satisfazer melhor as necessidades dos clientes (SOUZA; ROCHA, 2001).

Como exemplo, Souza e Rocha (2001) apontam o caso da rede *Habib's*, que quando entrou no mercado mexicano, percebeu a necessidade de adequar seu produto aos costumes e paladar dos consumidores locais, decidindo aumentar a dose de pimenta e diminuir a quantidade de sal em suas receitas, em virtude do hábito alimentar do povo mexicano. O mesmo fato ocorreu com a Pastelândia, que ao introduzir o queijo tipo *cheddar* em seus pastéis em virtude de ser um produto muito consumido pelos americanos, adaptou seu produto aos costumes e hábitos locais.

No setor de alimentos em particular, o consumidor mundial está se tornando cada vez mais exigente, quanto ao produto que consome, considerando os possíveis riscos assumidos no processo de consumo do produto. Alimentar-se em pleno século XXI tornou-se um constante desafio.

As crises ecológicas, os surtos da vaca louca e da febre aftosa, a gripe aviária, bem como os transgênicos, têm causado grande preocupação na população, sobre como se alimentar de uma maneira equilibrada, saudável, onde as principais fontes calóricas, energéticas, vitamínicas e protéicas sejam atendidas, no entanto, atentando para aspectos de paladar, higiene, sanidade e palatabilidade.

A exigência dos países importadores de produtos alimentícios, sobretudo os mais rigorosos, em relação à qualidade e segurança do produto a ser consumido, dos cuidados com os aspectos sanitários e higiênicos, é justificada pela preocupação dos consumidores, sobretudo em relação ao consumo de proteína animal. Mecanismos de garantia de qualidade dos produtos, como rastreabilidade e certificação, são essenciais nesse processo garantia de qualidade do produto.

A vida moderna impõe ao homem suas limitações, sobretudo de restrição de tempo. No ramo de alimentos, praticidade e conveniência são quesitos essenciais a serem observados no desenvolvimento e elaboração de produtos, principalmente quando se atua nos mercados consumidores mais exigentes do mundo. Produtos industrializados, pratos prontos, semi-prontos, congelados ou fracionados são exemplos de produtos que facilitam a vida do consumidor contemporâneo. Além de normalmente apresentarem melhores margens, os industrializados compõem um escudo importante para a empresa no exterior, sobretudo pelas desconfianças dos consumidores em caso de crises sanitárias envolvendo carnes.

Os estudos de McCarthy *et al.* (2004) consideram que em relação a produtos alimentícios, os consumidores contemporâneos consideram alguns fatores essenciais na decisão de consumo, dentre eles: saúde, segurança, gosto e conceitos de bem-estar animal e ambiental, além do sabor. Resultados das entrevistas realizadas indicam que em relação ao consumo de carnes no mercado irlandês, os consumidores consideram fatores como prazer, segurança e saúde como muito importantes. Na comparação feita entre carne suína e carne de frango, a pesquisa concluiu que em relação aos aspectos relacionados ao sabor, a carne de frango tem preferência, sendo a carne suína considerada mais saudável.

Um caso de sucesso de expansão comercial internacional é o da Cooperativa C. Vale, empresa brasileira exportadora de carne de frango que conquista consumidores mundiais exigentes. A organização possui um sistema de certificação e rastreabilidade de controle do processo produtivo que envolve desde a produção de sementes, cultivo de soja e milho, produção de rações, até a fase de criação e industrialização de aves, além de contar com um laboratório próprio para análise desde a produção a industrialização, o que dá garantia de procedência do produto. Os procedimentos de controle e qualidade em toda a cadeia produtiva seguem os padrões determinados pela ISO² 9001, HACCP³ - e EFSIS⁴ (C. VALE, 2005).

Este *status* confere a Cooperativa C. Vale a condição de ser uma das duas empresas do mundo a possuir a certificação HACCP para toda a cadeia produtiva de frangos, concedida pela SGS⁵, a maior certificadora mundial de qualidade e segurança alimentar. Esse processo garante à C. Vale o acesso, aos mais exigentes mercados consumidores do mundo, dentre eles, Alemanha, Holanda, Inglaterra, Áustria, Canadá, Japão e Estados Unidos (C. VALE, 2005).

2.5.1.1 Design do Produto

Um *design* adequado pode acrescentar valor a um novo produto, gerando vantagens competitivas para a organização. Por esse motivo, a empresa deve adaptar o desenho do produto aos diversos mercados que pretender atuar ou adotar padrões mundiais em determinados casos.

² ISO - International Standards Organization

³ HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point

⁴ EFSIS - English European Food Safety Inspection Service (EFSIS)

⁵ SGS - Société Générale de Surveillance S.A.

Keegan e Green (2000) consideram quatro pontos fundamentais no processo de tomada de decisão sobre desenho de produto: as preferências do consumidor, o custo referente ao projeto, às legislações e regulamentações, bem como a compatibilidade do produto ao ambiente em que ele será usado.

Bumgardner, Bush e West (2000) sugerem que na concepção do *design* de todo produto, dois aspectos relevantes devem ser considerados: a funcionabilidade e o visual do produto. Para Etzel, Walker e Staton (2001), na grande maioria dos bens produzidos, o desenho do produto tem sido considerado fator de reconhecida importância, podendo ser considerado um fator crítico de sucesso em um mercado global.

2.5.1.2 Embalagem

Etzel, Walker e Staton (2001) defendem que uma das funções essenciais da embalagem é conservar, proteger e promover o produto no caminho, da fabricação ao consumo final. No processo de internacionalização, as empresas devem levar em consideração as grandes distâncias que os produtos serão transportados, também atentando para a questão relacionada à infra-estrutura, muitas vezes precária, a embalagem deve ser resistente o suficiente para suportar seu transporte até o país de destino.

Segundo Leonidou (2004), há necessidade de adaptação da embalagem na exportação em função do transporte, armazenamento e manuseio, sobretudo em relação aos produtos mais frágeis, bem como os perecíveis e os que demandam maior capacidade de armazenamento. No transporte internacional, considerando uma avaria de carga, vários problemas poderiam ser criados, podendo representar

perdas expressivas para o importador ou exportador. A utilização de uma embalagem adequada ao tipo de produto pode reduzir os custos de operação (McCARTHY; PERREAULT, 1997).

Pesquisa de Becker (2000) conclui que o consumidor de carne fresca da União Européia procura escolher seus produtos e mensurar a qualidade dos mesmos, apenas atentando para os aspectos visuais (coloração, aparência) do produto, quando compra carne desembalada. Já quando compra carne embalada, o consumidor faz uso das informações disponíveis no produto, tais como, sexo do animal, presença de hormônios, informações de segurança e higiene, e país de origem. São funções da embalagem, a promoção, a praticidade e facilidade de manuseio, dentre outras.

A embalagem é parte integrante do produto, podendo representar fator decisivo na decisão de compra do mesmo. A empresa que pretende atuar em mercados internacionais deve estar atenta às necessidades dos consumidores, sobretudo em questões relativas à praticidade, segurança, facilidade e informação do produto, bem como os aspectos relacionados à cor, formas, idioma e visual das embalagens, que podem enfrentar sérias barreiras culturais e implicar em descrédito em determinado país.

O fator idioma é um dos primeiros itens a serem trabalhados quando produtos são vendidos em países de línguas estrangeiras. Países como o Canadá ainda apresentam uma peculiaridade: por possuir dois idiomas oficiais (inglês e francês) as exigências incluem a confecção de embalagens e etiquetas nos dois idiomas (PASQUALOTTO, 2006). Conforme Leonidou (2004), as instruções nas embalagens, precisam ser na língua do país importador, obedecendo às exigências legais e técnicas do país.

Diante das dificuldades encontradas no processo de elaboração e padronização das embalagens e etiquetas da organização, já que cada país possui exigências específicas, muitas utilizam a estratégia do *benchmarking*⁶ como alternativa econômica e viável. Corroboram Czinkota, Ronkainen e Tarrant (1995), considerando como uma estratégia, para que as empresas evitem problemas, estudar a etiqueta dos concorrentes.

Estudo de Roth e Alberici (2005) defende que uma alternativa que muitas empresas vinícolas nacionais têm adotado é o emprego de padrão e conceitos típicos da Europa, tanto nos nomes como nos rótulos de seus produtos, bem como nas campanhas de marketing. Na Grã-Bretanha, a embalagem predominante para vinhos é a garrafa de vidro com 750ml. No entanto, uma empresa nacional inseriu no mercado britânico, além da tradicional garrafa de 750ml, a garrafa de 375ml para que os consumidores britânicos experimentem o novo produto.

Além de tratar-se de obrigação legal, outra exigência do consumidor, sobretudo os dotados de mais informações, são os aspectos relacionados às informações contidas na embalagem, principalmente nos produtos alimentícios. Segurança no processo de abertura e, principalmente, no tocante a conservação dos produtos, é outro item que merece atenção ao ingressar em mercados internacionais.

Com o aumento da participação ativa das pessoas na sociedade, a preocupação com a questão ambiental no processo de concepção da embalagem passou a ser essencial. As organizações socialmente responsáveis procuram adotar embalagens ecologicamente corretas, como os materiais biodegradáveis.

⁶ O *benchmarking* foi introduzido em 1979 pela Xerox. Segundo a definição da Xerox *apud* Chiavenato (2000), *benchmarking* é um “processo contínuo de avaliar produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e daquelas empresas que são líderes empresariais”.

Outro aspecto essencial do produto no processo de internacionalização é a cor da embalagem. Para Leonidou (2004), as cores necessitam de adaptação às preferências, gostos e exigências dos consumidores. Os aspectos culturais, religiosos, os relacionados aos costumes e tradições, trazem consigo um emaranhado de crenças e valores e, conseqüente um despertar de emoções e sentimentos, que podem representar aceitação ou rejeição de determinado produto.

Segundo Rocha e Christensen (1999), alguns avanços tecnológicos no desenvolvimento de embalagens, permitiram que muitos produtos pudessem ser acondicionados por mais tempo, aumentando a vida útil do produto. Levando em conta que o tempo que as mercadorias passam em trânsito é obviamente maior quando são destinadas para o exterior, a embalagem torna-se importante também no aspecto do tempo de durabilidade e conservação do produto. Por outro lado, em alguns casos, os gastos com embalagem, podem até superar o valor do produto.

Para Knapp (1998) apostar na cor das bandeiras nacionais pode ser uma boa estratégia. Para este autor a cor é considerada um dos componentes mais importantes de uma embalagem, competindo lado a lado com o *design* como isca para atrair o consumidor.

O quadro 2, discutido por Pasqualotto (2006) em seu trabalho sobre o processo de adaptação do composto mercadológico do setor moveleiro de Rio Grande do sul ao mercado internacional, apresenta mais informações sobre o significado das cores e suas influências no mercado internacional.

Cor	País	Impacto/Significado
Amarelo	Inglaterra/China/Japão/ Tailândia/Hong-Kong	Positivo
	Dinamarca/Hungria/Irã/ Iraque/Sudão/Venezuela	Negativo
Azul	EUA	Cor preferida dos americanos
	Inglaterra	Positivo
	China	Melancolia
	Indonésia/Venezuela	Desagrada
Branco	Brasil	Pureza
	Índia/China	Luto
	Cingapura/Japão	Agrada
	Coréia/Tailândia/México Indonésia/Nova Zelândia	Não agrada
Dourado	Cingapura/Japão Malásia	Agrada
	Costa Rica/Guatemala/Irã	Não agrada
Preto	Brasil	Morte
	China	Melancolia
	Alemanha/África do Sul/ Argentina/Áustria/ Cuba Arábia Saudita/ França Bélgica/Itália/Japão	Não agrada
Roxo	Birmânia	Associado à morte
Verde	Malásia	Gera um impacto negativo, pois é associado à selva e doenças.
	Oriente Médio	Não aconselhável para representar carnes, pois pode sugerir produtos deteriorados.
	Índia/Indonésia/Paquistão Irã/Iraque	Agrada
Vermelho	Austrália	Lembra a bandeira do Japão, trazendo à tona as agruras sofridas pelo país durante a II Guerra Mundial quando foi invasa por tropas orientais.
	Itália/Iugoslávia Cingapura/Indonésia	Agrada

Quadro 2: O significado das cores e suas influência no mercado internacional

Fonte: Adaptado de Schewe e Smith (1982); Knapp (1988); Kotler e Keller (2006); Etzel, Walker e Stanton (2001) *apud* Pasqualotto (2006).

2.5.1.3 Marca

O papel da marca é sinalizar para o consumidor as características e qualidades do produto, distinguindo o mesmo dos demais. Para Etzel, Walker e Stanton (2001), as marcas são para o cliente, facilitadoras da identificação do

produto, além de poder assegurar aos clientes que eles terão qualidade em adquirir determinado produto.

Becker (2000) em seu estudo sobre a percepção do consumidor de carne fresca no contexto da União Européia, salienta que enquanto os profissionais da ciência alimentar focam atenção nas características intrínsecas do alimento, os profissionais de marketing trabalham com a percepção do consumidor e procuram explorar as características extrínsecas do produto. Ele trabalha com o conceito de sinalizadores, onde as estratégias organizacionais devem focar a percepção do consumidor.

Os resultados dos estudos de Becker (2000) consideram que sinais extrínsecos como: cor, local de compra e país de origem, desempenham um papel importante na escolha do alimento. Fortes sinalizadores, tais como: marca, garantias, propaganda, rótulos, alto preço e outros meios, são importantes indicadores de confiança para o consumidor. Para Pride e Farrel (2001), o nome da marca freqüentemente é a única característica distintiva de um produto.

Low e Fullerton (1994) *apud* Scare *et al.* (2007) esboçam uma linha histórica do desenvolvimento das marcas, destacando os desafios enfrentados em cada fase da história. A idéia central dos autores, diz respeito à evolução do gerenciamento de marca, argumentando que foi consideravelmente influenciada por alterações no ambiente de negócios e marketing, tanto no nível macro quanto no nível empresarial, particularmente por mudanças através do tempo em estilos gerenciais e estruturas organizacionais.

A atuação no mercado mundial costuma conduzir a empresa a criar marcas globais, o que exige um esforço de marketing considerável, principalmente no quesito relacionado à criatividade, além do que o trabalho é dotado de certas

peculiaridades, o que diferencia essa atuação da forma como se trabalha no mercado nacional (KEEGAN; GREEN, 2000).

Para Kotabe e Helsen (2000, p. 335), mesmo considerando que o desenvolvimento de marcas globais gera um grande impacto, existem motivos para a realização de uma análise prévia antes da conversão das marcas locais em marcas globais. “As marcas locais, às vezes, têm muito mais apelo entre os consumidores do que as marcas globais concorrentes”.

Para Pasqualotto (2006, p. 54), “no momento de lançar uma marca globalmente, as empresas devem ter a preocupação quanto à percepção dos clientes em relação a sua marca. Um entendimento gerado em determinado país poderá não ser o mesmo em outro”. Entretanto, marcas mundialmente conhecidas, como *Nike*, *McDonald's* e *Coca-Cola* são facilmente identificáveis. “Consumidores de quase todos os cantos do mundo reconhecem o bumerangue símbolo da *Nike*, os arcos dourados do *McDonald's* e uma lata de *Coca-Cola*” (PRIDE; FERRELL, 2001, p.226).

Pride e Farrel (2001) argumentam, ainda, que as marcas verdadeiramente globais são as que foram concebidas desde o começo para serem globais, e não as que foram desenvolvidas domesticamente e expandidas posteriormente. Para Keegan e Green (2000), a missão de começar uma marca desde o início, é mais fácil do que a proposta de recuperar uma marca já existente.

2.5.2 Preço

Segundo Parente (2000), a variável preço, de todas as que compõem o marketing *mix*, é aquela que mais rapidamente afeta a competitividade da

organização, bem como o volume de vendas e as margens de lucro. O cenário atual requer empresas competitivas, com políticas e estratégias de preços que levem em conta os negócios globais, exigindo planejamento e gerenciamento adequados para operarem com um ambiente sujeitos a altos custos e riscos inerentes ao processo de comercialização nacional e internacional (RAMOS; MAYA; BORNIA, 2005).

Para Pasqualotto (2006), o elemento preço deve ser coerente com os outros três elementos do composto de marketing, indo ao encontro dos objetivos de marketing da empresa. Muito embora a determinação do preço seja parte do composto de marketing, Johansson (2001) afirma que as empresas, muitas vezes, não possuem o controle integral sobre o preço de seus produtos. O preço pode ser considerado o elemento do composto de marketing mais difícil de controlar nos mercados internacionais, e também, segundo Vrontis e Papasolomou (2005), o elemento que mais necessita adaptação no mercado externo.

O resultado dos estudos sobre a dinâmica de preços de frutas frescas e vegetais de McLaughlin (2004) corroboram com os relatórios do *USDA*⁷, sobre preços pagos pelos consumidores americanos em determinados produtos, onde ficou constatado que, de toda a despesa gasta pelo consumidor, 3/4 são considerados gastos com o marketing do produto, incluindo nestes gastos as despesas com empacotamento, transporte, análises de riscos, armazenamento, fixação de preços, promoção e lucros.

As organizações que atuam no cenário internacional, geralmente necessitam de adequação de seus preços oriundos do mercado nacional aos países compradores, haja vista que cada cliente, de diferentes países, pode perceber o valor⁸ do produto de formas diferenciadas. Segundo Silva (2004), implica dizer que

⁷ Relatório disponível em <http://www.ers.usda.gov.br/briefing/foodpricespreads/spreads/table12.htm>

⁸ Valor é o *trade-off* qualidade e preço

diferentes consumidores podem estar dispostos a pagar preços diferenciados para um mesmo produto ou serviço, dependendo da região ou país onde se encontram.

Em relações comerciais internacionais, o fator preço pode ser afetado por diversas variáveis. Os aspectos econômicos, políticos, tributários, bem como os relacionados às leis do país comprador precisam ser observados. Além destes, eventos relacionados à demanda do consumidor e ambiente de concorrência podem influir na determinação do preço em mercados internacionais, podendo estes fatores, gerarem preços díspares em países diferentes, para o mesmo produto.

Analisando-se a questão sob a ótica monetária, outro fator a ser considerado no processo de comércio internacional é a ocorrência de diferentes moedas nos diversos países compradores. Para diminuição dos custos de transação, é fundamental que as cláusulas contratuais que definam a moeda adotada na negociação sejam claras e objetivas, fruto da negociação direta entre exportador e importador. Expressar o preço do produto na moeda do comprador proporciona a diminuição dos custos de transação e aumenta o valor do produto entregue ao cliente.

Outro fator importante a ser observado nas transações internacionais são as questões relacionadas à taxa de câmbio. A situação de valorização do dólar perante o real traz duas consequências. Primeiro, supondo o mesmo preço em dólar e a mesma qualidade vendida, a receita total com exportações é maior. Segundo, o país perde competitividade em função do preço mais elevado. Por outro lado, quando ocorre uma desvalorização do dólar em relação ao real, é gerada uma receita menor em reais para o Brasil, havendo uma possível necessidade de elevar os preços dos produtos, ou ainda sucumbir diante de competidores internacionais.

Em muitas situações, os preços dos produtos exportados devem ser consistentes com as restrições legais e políticas protecionistas do país importador, como as leis *anti-dumping*⁹, que também devem ser observadas. Segundo Keegan e Green (2000), quase todos os países possuem suas próprias políticas e procedimentos para proteger as empresas nacionais do dumping.

Os custos operacionais de realização de negócios em outros países tendem a ser maiores do que os custos decorrentes de negócios realizados em territórios nacionais. Nas negociações internacionais existem custos para aprender novos idiomas, leis, normas, regulamentos, costumes, cultura e moedas estrangeiras. Dependendo da negociação realizada, o exportador tem que arcar com os custos de frete interno e internacional.

O fator concorrência não deve ser preterido num processo de comércio internacional. Normalmente, a definição de preços pode ser bem sucedida, quando os preços cobrados pelas marcas concorrentes são conhecidos (PRIDE; FERRELL, 2001). Em diversas situações, as empresas necessitam igualar seus preços com a concorrência para competir no mercado internacional. Para Leonidou (2004), uma das barreiras à exportação para muitas empresas, é a dificuldade de nivelamento do preço com seus concorrentes.

Preço é um dos fatores importantes considerados no processo de decisão de compra do cliente. No entanto, a visão do marketing, ultrapassa a visão neoclássica da economia, no que tange a idéia de valor, já que considera valor, como a quantidade de benefícios que o consumidor recebe em troca de uma quantidade monetária dispendida.

⁹ Vendas no exterior com preços abaixo do custo, para conquistar mercado.

O consumidor contemporâneo, em sua busca por satisfação das necessidades de consumo, tem no preço um elemento, importante, além de outros atributos, como: conveniência, qualidade, informação, gosto, segurança, valor nutricional e experiência prazerosa (McLAUGHLIN, 2004).

2.5.3 Place ou distribuição

Place, praça, ponto de distribuição, ou canal de distribuição é o meio que possibilita fazer com que o produto chegue ao consumidor, na forma e condições desejados. Os canais de distribuição representam as diferentes formas possíveis dos produtos serem colocados à disposição do consumidor.

Para Stern *et al.* (1996), a gestão dos canais de distribuição são formas de desenhar, desenvolver e manter relacionamentos entre os membros do canal, de forma a obter vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas, tanto em nível individual como coletivo. O foco está no planejamento, organização e controle de alianças entre instituições e agências, e nas relações internas nas companhias (ou relações hierárquicas). O item canal de distribuição é uma das áreas mais antigas na literatura de marketing, sendo considerado uma de suas vertentes originais. Atualmente, o assunto é tratado de forma ampla, classificando-os como canais de distribuição ou canais de marketing, sendo este último, um conceito mais ampliado.

Por muito tempo, o estudo de canais de distribuição ficou sendo tratado como tema pouco relevante, recebendo pouca atenção quando comparado aos outros elementos do composto de marketing: produto, preço e promoção. No entanto, nos últimos anos este quadro tem se modificado. O canal de distribuição hoje passa a ser fundamental nas estratégias das organizações para seu desenvolvimento e

participação nos negócios. Coughlan e Stern (2001, p. 279) acreditam que “o canal de marketing é visto como um importante ativo estratégico do fabricante”.

Rosenbloom (2002, p.23) também comenta a falta de percepção das organizações, muitas vezes, para com a relevância estratégica do canal de distribuição, pois “deixavam esta estratégia em segundo plano, elevando ao primeiro plano, estratégias de produto, preço e promoção”; esta nova tendência de valorização do elemento canal de distribuição, veio a ocorrer em função de cinco fatores:

- a) maior dificuldade em conquistar uma vantagem competitiva sustentável;
- b) poder crescente dos distribuidores, especialmente os varejistas, nos canais de marketing;
- c) crescente necessidade de reduzir custos de distribuição;
- d) revalorização do crescimento;
- e) crescente papel da tecnologia: estudo conduzido por Lima-Filho e Sproesser (2006) no agronegócio brasileiro, deixa claro a importância, cada vez maior, da tecnologia da informação e comunicação (TIC) na gerência dos canais.

Para Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 350), canal de distribuição pode ser definido como um “conjunto de pessoas e empresas envolvidas na transferência da propriedade de um produto, durante seu trajeto do produtor até o consumidor final ou usuário empresarial”. A distribuição consiste num processo de disponibilizar produtos ao cliente, no local, no momento e nas condições em que o mesmo deseja adquirir, de forma eficiente e eficaz.

O processo em que as organizações tornam seus produtos disponíveis para seus clientes envolve todos os agentes participantes. Ao passo que as empresas optam por operar em mercados externos, é necessário administrar as operações de embarque de matéria-prima, componentes e suprimentos, entre vários locais de

produção da maneira menos onerosa e mais confiável possível (KOTABE; HELSEN, 2000).

Para Coughlan e Stern (2001), com a capacidade de comunicação de forma rápida e precisa, além da diminuição das barreiras comerciais e do estabelecimento de blocos comerciais, o gerenciamento dos canais também se torna globalizado. Pasqualotto (2006) defende que o processo de distribuição internacional, bem como a escolha da estratégia de distribuição para os mercados globais, torna-se bastante desafiador.

O maior desafio enfrentado pelas organizações que atuam em mercados globais é a situação em que diferentes tipos de canais podem ser utilizados em diferentes países, ainda considerando que as distâncias a serem percorridas podem ser maiores, aumentando os custos de transporte. Outra situação possível é se deparar com dificuldades culturais, restrições legais e políticas entre outros fatores que podem estar envolvidos numa transação internacional, que influirá na administração do canal de distribuição.

Segundo Pasqualotto (2006), as empresas exportadoras podem decidir o grau de controle que vão exercer sobre suas vendas internacionais. Para Garrido, Larentis e Slongo (2006) as organizações exportadoras brasileiras que fazem uso de estratégias mais elaboradas de penetração em mercados internacionais, tem obtido melhor desempenho nos seus empreendimentos, quando comparadas ao desempenho daquelas que adotam estratégias menos complexas.

Medeiros *et al.* (2001, p. 10) afirmam que “quanto maior o número de atividades de agregação de valor realizada no exterior, maior o grau de envolvimento internacional da empresa”. Conforme Pasqualotto (2006), o emprego de estratégias de distribuição direta, sem a utilização de intermediários, como

formação de equipes de vendas próprias e lojas de varejo (canal de distribuição direto), geram maior controle e envolvimento da organização no mercado a ser atingido. Já um menor grau de controle exige a utilização de um ou mais intermediários (canal de distribuição indireto).

Um exemplo é a possível união da Sadia e Caramuru para produzir frango congelado na Índia, um mercado praticamente intocado na área de alimentos, onde as empresas brasileiras podem impor suas marcas num mercado ainda incipiente. Na Índia, somente 2% dos alimentos são industrializados. Os demais produtos são vendidos *in natura*. As condições de armazenamento e distribuição são tão precárias, que 40% dos alimentos são desperdiçados entre o campo e o varejo (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2006).

A Sadia investiu US\$ 70 milhões na unidade de processamento de carne de frango e de carne suína no enclave russo de Kaliningrado. São fornecidos produtos para o varejo e o *food service* na Rússia. A unidade russa da Sadia fornece produtos processados de aves para a rede de *fast food McDonald's* naquele país. O investimento foi resultado de uma *joint venture* com a russa Miratorg, que tem 40% do capital da nova empresa (ROCHA, 2006).

A atividade da Sadia na Rússia iniciou-se em 2007. Essa estratégia da Sadia de instalar uma unidade produtiva em solos russos pode ser considerada uma alternativa ao acordo bilateral firmado entre Rússia-EUA, que diminui as barreiras às carnes importadas dos EUA, entre elas a carne de frango, e que estabelece quotas de importação, sendo menores as restrições aos EUA. Instalada na Rússia, a Sadia goza dos privilégios legais de empresa sediada no país (ROCHA, 2006).

2.5.4 Promoção Internacional

Antes de realizar o ato da compra, o consumidor precisa saber da existência da empresa, quais produtos são oferecidos e seus respectivos preços, bem como a qualidade e outras informações complementares que se fazem necessárias para motivar o cliente à compra. O *mix* promocional básico é a combinação de três elementos: propaganda, promoção de vendas e publicidade (LIMEIRA, 2003).

A estratégia de comunicação tem como objetivo fixar o produto na mente dos consumidores e criar uma mensagem única, consistente, mas também compreensível sobre o produto; construir uma imagem de marca diferenciada e sustentável na mente dos consumidores, oferecerem informações e incentivos para os consumidores adquirirem o produto ou serviço da empresa; gerar atitude favorável dos diversos segmentos de público para as iniciativas da empresa (LIMEIRA, 2003).

A comunicação de marketing constitui, ainda, relações entre os membros dos canais. Quando os produtores utilizam a comunicação de marketing para estimular a demanda de seus produtos, também estão ajudando seus revendedores.

As diferenças culturais e de idioma de cada mercado consumidor são consideráveis obstáculos enfrentados pelos que desejam trabalhar com a comunicação e promoção no mercado internacional. Para Pasqualotto (2006, p. 68), “[...] o conhecimento do idioma dos países onde se pretende atuar é muito importante na propaganda internacional, principalmente para evitar problemas de tradução”.

Um dos possíveis problemas decorrentes da tradução das mensagens de marketing, é que a tradução literal da frase, palavra a palavra, pode levar a

equivocos constrangedores quanto ao significado pretendido. Um caso que ilustra esse fato é a estratégia utilizada pela McDonalds no Japão, onde pela dificuldade da pronúncia da letra “r”, o mundialmente conhecido Ronald McDonald é chamado Donald McDonald (DUFFY, 2002).

Estudo de Silva (2004) conclui que o elemento comunicação é o item em que foram identificadas as maiores preocupações com relação à necessidade de adaptações das redes de franquias brasileiras aos diferentes mercados. Para Pasqualotto (2006, p. 67), “as atividades de comunicação estão entre as áreas mais sensíveis do marketing internacional”.

Pesquisa realizada por Souza e Rocha (2001) demonstra a capacidade de adaptação da propaganda no mercado norte-americano de duas empresas nacionais do setor de alimentação. Segundo os resultados do estudo, enquanto uma grande rede nacional adotou a estratégia de distribuir amostras dos produtos, e colocou *outdoors* nas proximidades da loja, a outra empresa destacou que seus produtos eram típicos do Brasil.

As particularidades, os costumes e a tradição dos países devem ser respeitados no processo de internacionalização dos mercados. Na Arábia Saudita, as mulheres não podem ser expostas em comerciais e propagandas, exceto quando usam véus. Bebidas alcoólicas não podem ser anunciadas, nem ao menos vendidas em países muçulmanos. Em muitos países, como EUA, França, Noruega e Bélgica - como no Brasil - as propagandas de cigarro são proibidas (KOTABE, HELSEN, 2000).

A Sadia adota uma estratégia mista de comunicação em seus mercados internacionais. Considerando a importância do mercado representado pelo Oriente Médio, a empresa tem desenvolvido campanhas publicitárias exclusivas para a

região, com motivos e personagens próprios. Além do Oriente Médio, a empresa só tem propaganda exclusiva na Rússia, outro mercado representativo para a empresa (ANBA, 2006).

O veículo de comunicação a ser empregado na promoção internacional deve ser adequado às características do país em que se pretende atuar, em respeito aos traços culturais dos países. Enquanto em alguns lugares o uso de veículos de comunicação em massa, como televisão e rádio, pode parecer adequado, para outros esse mesmo fato pode não ocorrer, já que podem prevalecer outros meios, como revistas e cinema, ou ainda a *internet*.

O emprego da internet como veículo de comunicação de marketing, bem como outros avanços tecnológicos, constitui vantagem estratégica, oportunizada pela facilidade de acesso e comunicação, haja vista o alcance global da mídia com uso da rede mundial de computadores; Esse ambiente tecnológico proporciona mais oportunidades para a comunicação global, já que além da mídia tradicional (jornal, rádio, televisão, revistas, telefone), já é possível a utilização de mídias mais modernas (*internet, pager, telefones celular*) (PASQUALOTTO, 2006).

Os fatores custo e conveniência são importantes aspectos a serem observados na elaboração de uma estratégia promocional, quando da atuação em mercados internacionais. Por esse motivo, Schewe e Smith (1982) argumentam que muitas empresas utilizam compostos promocionais semelhantes em todos os mercados do mundo. Perreault e McCarthy (2002) justificam que as empresas adotam tais estratégias, tendo por objetivo a redução de custos, por considerarem que as necessidades e anseios de seus clientes são padronizados em todos os mercados, ou ainda por tratar-se de um modismo da globalização.

Keegan e Green (2000) comentam que o emprego da propaganda global confere às empresas, ganhos de escala consideráveis em comunicação, além de melhorar o acesso a canais de distribuição. Em contrapartida, os autores defendem que uma padronização não é sempre necessária, tampouco aconselhada. Para Perreault e McCarthy (2002), a maioria das empresas que utiliza a estratégia de comunicação global alcança péssimos resultados.

Schewe e Smith (1982) demonstram uma situação onde o aspecto cultural foi determinante no insucesso de uma campanha publicitária no Canadá: Um enlatador de peixe adotou uma estratégia promocional, onde apresentava uma mulher, jogando golfe de short com o marido. A ideia da propaganda era que a mulher poderia ficar envolvida o dia todo, jogando golfe, e ainda preparar um delicioso jantar. Todos os elementos da propaganda feriam algum princípio da cultura franco-canadense, já que a esposa provavelmente não estaria jogando golfe com o esposo, muito menos usando short, e não serviria peixe como prato principal.

Pesquisa realizada por Smed e Jensen (2005) teve como objetivo analisar a relação entre notícias negativas sobre alimentos relacionadas ao risco de consumo e o impacto de demanda por produtos seguros. Um dos resultados encontrados pelos autores foi que, de fato, notícias negativas sobre a segurança de um produto pode desenvolver significativamente estímulo para o aumento na demanda por produtos seguros. No caso analisado, pôde-se verificar que a demanda por ovos pasteurizados foi influenciada positivamente por notícias negativas sobre a segurança dos ovos *in natura*.

A realização de promoções junto aos consumidores também exige cuidados especiais quando realizadas no mercado global. Segundo Perreault e McCarthy (2002), na Polônia, o uso de amostra grátis como elemento promocional não é bem

aceito, já que os consumidores poloneses desconfiam que se o produto está sendo oferecido de graça, algum problema deve ocorrer com esse produto. Em outros países, os sorteios são proibidos, porque são considerados como uma forma de jogo.

Dentre as estratégias de promoção disponíveis, a participação em feiras, eventos, congressos e exposições internacionais é uma das mais importantes ações, já que estes ambientes são propícios à troca de experiências, contatos comerciais, bem como o fortalecimento da marca e aumento da credibilidade de determinada organização no cenário internacional. Conforme Kotabe e Helsen (2000) as feiras comerciais são elementos vitais do portfólio de comunicação de muitas empresas internacionais, sendo esse tipo muito empregado no setor de alimentos.

As organizações que participam de feiras, eventos, congressos, desejam obter muitos benefícios, dentre eles, gerarem novos negócios, manter contato com consumidores, lançar novos produtos, prospectar novos clientes, promover seus produtos, consolidar ou lançar sua marca, alavancar as vendas aos consumidores atuais e fornecer informações sobre seus produtos junto aos clientes.

A grande vantagem desses eventos, é que os mesmos possibilitam a concentração de produtores e clientes de determinado setor em um mesmo ambiente. Em 2012, será realizado no estado da Bahia, no Brasil, o XXIV Congresso Mundial de Avicultura. WPSA (*World's Poultry Science Association*), UBA (União Brasileira de Avicultura) e FACTA (Fundação APINCO de ciência e tecnologia) serão as entidades responsáveis pela organização do evento, que se trata do principal evento da WPSA e maior evento científico de avicultura do mundo. Paralelamente ao congresso é realizada uma feira de negócios e exposição das maiores empresas mundiais relacionadas com a avicultura (FACTA, 2008).

A realização do XXIV WPSA no Brasil em 2012 será certamente uma excelente oportunidade de ampliação dos negócios da avicultura brasileira e demais países, difusão e troca de conhecimento científico avícola mundial. Em setembro de 2007 ocorreu o XX congresso Latino Americano de Avicultura. O evento reuniu profissionais, técnicos, empresários e expositores da América Latina, na cidade de Porto Alegre-RS, com a participação de 2.000 congressistas (UBA, 2007).

A ABEF, seguindo a tendência de promoção comercial da carne de frango do Brasil no exterior, participou, no ano de 2005, de feiras e exposições internacionais. Em julho de 2005 a ABEF participou do MIHAS 2005 – *Malaysia International Halal Showcase*, evento que contou com a participação de 332 expositores de 19 países e foi visitado por 12.431 pessoas, sendo 4.760 pessoas oriundas de diversos países. Aproximadamente 400 pessoas visitaram o *stand* da ABEF (ABEF, 2006).

Em Colônia, Alemanha, foi realizada a ANUGA¹⁰ 2005, que contou com a participação de 6.294 expositores de 108 países e foi visitado por cerca de 160 mil pessoas de 160 países. Pelo *stand* da ABEF passaram aproximadamente 1.100 pessoas durante os cinco dias da feira (ABEF, 2006).

Missões empresariais também são interessantes estratégias de marketing. A Coopercentral Aurora participou da missão empresarial catarinense ao Japão e Coreia no mês de março de 2006. A organização da excursão pela Ásia foi de responsabilidade do Centro Internacional de Negócios (CIN) da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2007).

A delegação brasileira visitou a *Foodex Japan*¹¹ em Tóquio, onde foram mantidos contatos empresariais, além de participar da *TIFS*¹², em Taiwan, e

¹⁰ ANUGA – A maior feira de negócios e bebidas do mundo

¹¹ *Foodex Japan* – Grande feira internacional de alimentos e bebidas

¹² *TIFS* – Taipei international Furniture Show

participaram da *Seoul Food & Hotel*¹³, com contatos empresariais e acordos de cooperação. O objetivo da missão foi prospectar novos negócios, identificar potenciais parcerias e monitorar as tendências mundiais dos setores de alimentos, bebidas e equipamentos (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2007).

No ano de 2005, o grupo Avipal participou do 100º Encomex – Encontro de Comércio Exterior, evento realizado em Porto Alegre (RS). Esse encontro é um projeto desenvolvido pela Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), com o apoio da Agência de Promoção de Exportações do Brasil (Apex-Brasil), com o intuito de fomentar a participação do empresariado brasileiro no cenário internacional (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2007).

A Avipal¹⁴ é um processador de frango, que além de comercializar seus produtos no mercado interno, exporta para os principais mercados mundiais, como Oriente Médio, Leste Europeu, América Central, Europa, Japão e países da África e Ásia. A participação da Avipal no Encomex se deu pela exposição de um *show room* com um balcão de exposição, apresentando uma linha de produtos, sendo um dos destaques, os cortes especiais de frango, um produto de qualidade, de considerável valor agregado e com grande aceitação por parte dos mercados mundiais mais exigentes (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2007).

¹³ *Seoul Food & Hotel* – Feira de alimentos e hotelaria, realizada anualmente

¹⁴ A empresa Avipal foi adquirida pelo grupo Perdigão.

2.6 Marketing B2B - Gestão de marketing em mercados organizacionais

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 e das estratégias de marketing global.

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). Dele foram retiradas as principais variáveis abordadas nesse estudo, já que a estrutura proposta pelos autores evidencia a gestão do marketing de negócios, dando destaque as variáveis ambientais, especialmente as questões político-econômicas, culturais e tecnológicas, que exercem considerável influência sobre as estratégias das empresas que competem em mercados internacionais.

Para Hutt e Speh (2002), o marketing B2B movimenta significativas quantias ao redor do mundo. O valor em dólar das transações no mercado de marketing industrial ou organizacional ultrapassa e muito os valores negociados no mercado representado pelo consumidor final. Em suma, todas as organizações – grandes ou pequenas, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, compõem esse mercado, participando da troca de produtos e serviços industriais, constituindo assim o mercado industrial.

Segundo os autores, mercados industriais são “mercados para produtos e serviços, locais ou internacionais, adquiridos por empresas, órgãos governamentais e instituições (como hospitais) para incorporação (por exemplo, ingredientes ou

componentes), para consumo (por exemplo, materiais de processo, material de escritório, serviços de consultoria), para uso (por exemplo, instalações ou equipamentos) ou para revenda...”. O marketing de consumo e o marketing B2B diferenciam-se pela natureza dos mercados, na demanda de mercado, no comportamento dos compradores, nas relações entre comprador e vendedor, nas influências do ambiente (economia, legislação e política) e na estratégia de mercado.

A diferença entre o marketing B2B e o marketing de consumo é o cliente e a forma como o cliente usa o produto, já que os clientes são organizacionais (empresas, governo, instituições). 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.

A estrutura contempla também, o composto de marketing, e sua relação com os departamentos organizacionais. 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.

As principais variáveis da estrutura desenvolvida por Hutt e Speh (1998) são apresentadas no quadro 3.

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 comprem 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 3 – Variáveis e dimensões da estrutura para gerenciamento de marketing de negócios

Fonte: (HUTT; SPEH, 1998).

3. METODOLOGIA

3.1 Aspectos gerais da metodologia utilizada

A metodologia deve ser entendida como o conjunto detalhado e seqüencial de métodos e técnicas científicas a serem executados ao longo da pesquisa, de tal modo que se consiga atingir os objetivos propostos e, ao mesmo tempo, atender aos critérios de menor custo, maior rapidez, maior eficácia e mais confiabilidade de informação (BARRETO; HONORATO, 1998).

A utilização de um método científico pressupõe um conjunto de passos que devem ser seguidos para que sejam alcançados os objetivos da pesquisa. Com o objetivo de analisar as estratégias adotadas pelas empresas focais da cadeia agroexportadora de frango de corte do Brasil, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória (MALHOTRA, 2001).

Preliminarmente foi conduzida uma revisão bibliográfica em anais, periódicos, publicações nacionais e internacionais, para propiciar um maior contato com o tema pesquisado, e buscar resultados relacionados ao objeto de estudo. Para Silva e Menezes (2001), a pesquisa bibliográfica é aquele tipo de pesquisa baseada na análise da literatura já publicada, em forma de livros, jornais, revistas, publicações avulsas, imprensa escrita e até publicação eletrônica, disponibilizada na *internet*.

Adotou-se o estudo de casos, que é uma forma de praticar pesquisa social empírica, ao fazer a investigação de um fenômeno atual dentro do seu contexto real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas (YIN, 1989). Segundo o autor, uma das vantagens do método de estudo de casos, é que mesmo sendo um

procedimento de pesquisa de caráter qualitativo, também possibilita a utilização de evidências quantitativas, o que contribui para uma melhor aplicabilidade do método.

A amostra dos casos foi constituída por seis empresas agroexportadoras de frango de corte do Brasil, sendo duas de grande porte, duas de porte médio e duas de pequeno porte. Foi realizado um levantamento de dados primários, por meio de entrevista semi-estruturada, com executivos, que ocupam a posição de diretor/presidente, gerente de comércio exterior, diretor industrial, diretor comercial, dessas empresas, conforme discriminado no quadro 4, logo abaixo.

Executivo	Posição ocupada na empresa/ Cargo
Executivo A	Diretor Comercial
Executivo B	Diretor Industrial
Executivo C	Diretor/Presidente
Executivo D	Gerente de comércio exterior
Executivo E	Diretor Comercial
Executivo F	Diretor/Presidente

Quadro 4 – Posição ocupada pelos executivos entrevistados

A identidade desses executivos, e o nome das corporações que contribuíram com a realização dessa pesquisa foram mantidos em sigilo, tanto em respeito à vontade dos entrevistados, como também em atenção aos princípios éticos que regem a pesquisa acadêmica.

O critério para divisão das empresas em pequenas, médias e grandes, foi definido com o auxílio de dois especialistas. A amostra estudada, constituída de seis casos divididos em 3 grupos de 2 empresas, foi determinada dessa forma, já que assim poderia tornar-se mais compreensível a realidade das organizações, em seus diferentes portes e participações no mercado internacional.

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.

Tomou-se como base o ranking de exportações (Tabela 1), parte integrante do Relatório da ABEF (2006), onde o *market share* no mercado internacional de carne de frango de cada empresa nacional foi levado em consideração. O relatório do ano de 2007, com o ranking atualizado das maiores empresas exportadoras, não teve divulgação pública em tempo hábil para confecção dessa dissertação.

Tabela 1 – Ranking dos maiores exportadores de carne de frango - 2006

Empresa	Exportação/ton/liq	Share	Acumulado
Sadia	701.836	25,9	25,9
Perdigão	495.951	18,3	44,2
Seara	327.252	12,1	56,2
Doux (Frangosul)	256.142	9,4	65,7
Elewa (Avipal)	155.782	5,7	71,4
Diplomata	68.378	2,5	73,9
Aurora	59.399	2,2	76,1
Da Granja	56.976	2,1	78,2
C. Vale	51.642	1,9	80,1
Penasul	41.430	1,5	81,6
Pena Branca	39.707	1,5	83,1
Copacol	38.524	1,4	84,5
Veneto	33.078	1,2	85,7
Big Frango	29.327	1,1	86,8
Sertanejo	18.326	0,7	87,5
Coopavel	10.690	0,4	87,9
Rivelli	8.882	0,3	88,2
Pif Paf	8.414	0,3	88,5
Vossko	8.267	0,3	88,8
Adoro	3.427	0,1	89,0
Cossisa	2.004	0,1	89,0
Outras	297.525	11,0	100,0
Total/Abef	2.712.959	100,0	

Fonte: Abef (2006)

As entrevistas foram realizadas nos meses de outubro e novembro de 2007, nas respectivas empresas, conforme data e horários previamente agendados. As mesmas deram-se de forma pessoal, onde o roteiro de entrevista serviu como balizador das questões propostas. As entrevistas foram gravadas em meio digital, com autorização e consentimento dos entrevistados, sendo posteriormente, transcritas para melhor análise. Considerando que o presente estudo teve caráter exploratório, sem estabelecimento de hipóteses, a análise foi realizada baseada em “análise de categoria”.

As variáveis de pesquisa foram delineadas no sentido de classificar o seu grau de importância nas estratégias de marketing internacional da cadeia da carne de frango. Para tanto, foram realizadas questões abertas e fechadas, discretas e contínuas, bem como utilização da escala Likert.

No que se refere às influências das variáveis político-econômicas, tecnológicas e culturais, foi solicitado aos executivos que classificassem essas variáveis em grau de relevância, obedecendo a seguinte orientação, conforme escala Likert: (5) muito relevante; (4) relevante; (3) indiferente; (2) pouco relevante; (1) sem relevância.

Esses dados foram analisados à luz das teorias específicas da análise de conteúdo, metodologia adequada 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. A utilização dessa teoria serviu como base para análise das entrevistas realizadas, não sendo utilizada nenhuma técnica específica do arcabouço teórico da análise de conteúdo para definição das variáveis de pesquisa, já que as variáveis de pesquisa haviam sido definidas anteriormente.

Para Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo é "um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens".

3.2 Estruturação do roteiro de entrevistas

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 (1998); 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.

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 (1998). Dele foram retiradas as principais variáveis abordadas nesse estudo, já que a estrutura proposta pelos autores evidencia a gestão do marketing de negócios, dando destaque as 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 de pesquisa utilizadas para construção do roteiro de entrevista semi-estruturado, empregado nessa pesquisa, são abaixo discriminadas, no quadro 5.

Variáveis de pesquisa	Sub-variáveis de pesquisa
Mecanismos de prospecção de mercados	a) localização de potenciais parceiros nos mercados consumidores; b) identificação de potenciais importadores nos países compradores; c) identificação de potenciais clientes no mercado externo; d) utilização de serviço terceirizado ou próprio na prospecção de mercados; e) utilização de bases de dados secundárias (públicas ou privadas); f) meios de abordagem empregados (telefone, fax, internet, correio); g) envio de amostras, catálogos, brindes, preços e condições de pagamento; h) utilização de <i>e-marketing</i> na estratégia de prospecção de mercados; i) como lida com o aspecto idioma; j) é favorável à formação de parcerias e alianças estratégicas.
Estratégias de entrada em mercados	a) busca ofertar produtos atuais para mercados atuais (penetração de mercado); b) comercializa produtos atuais para mercados novos (desenvolvimento de mercado); c) oferece produtos novos para mercados atuais (desenvolvimento de produtos); d) lança novos produtos para novos mercados (diversificação pura); e) adota a estratégia de penetração via baixo preço; f) adota a estratégia de penetração via diferenciação do produto.
Canais de distribuição utilizados	a) canais de distribuição utilizados; b) amplitude dos canais de distribuição; c) extensão dos canais de distribuição; d) sortimento dos canais de distribuição; e) pontos e zonas de venda; f) níveis e locais de estoques; g) processo de armazenamento e conservação dos produtos; h) processo de transporte dos produtos; i) presença de instalações físicas no país destino (fábricas, armazéns, escritórios); j) gestão própria ou terceirizada dos canais de distribuição; k) ativos próprios ou de terceiros.
Política de produto empregada	a) qualidade; b) variedade; c) design; d) características e opções; e) sabor; f) questão sanitária; g) estilo; h) marca; i) embalagem; j) variedade de produtos; k) garantias; l) segurança/ m) restrições técnicas ao produto; n) restrições legais ao produto; o) barreiras à entrada.
Estratégias promocionais adotadas	a) sobre a utilização de propagandas no exterior; b) veículos de comunicação empregados (TV, internet, rádio, revistas, jornais)/ c) utilização de promoção de vendas; d) uso de publicidade; e) emprego do marketing direto; f) uso do <i>e-marketing</i> ; g) experimentação (degustação) do produto; h) aspectos e restrições culturais; i) aspectos e restrições legais; j) campanhas publicitárias globais ou locais; k) problemas relacionados ao idioma; l) utilização de agências nacionais ou locais; m) distribuição de brindes e amostras.
Política de preços adotada nos diversos mercados	a) adequação de preços a cada mercado; b) margem de lucros e níveis de preços; c) descontos ou abatimentos; d) concessão de prazo e crédito; e) modalidades de pagamento; f) sobre a conversão de moedas; g) sobre a questão cambial.
Influência das variáveis político-econômicas	a) câmbio; b) taxa de juros; c) risco Brasil; d) renda da população e potencialidade de consumo; e) barreiras tarifárias; f) barreiras não-tarifárias (fitossanitárias); g) concorrência baseada em subsídios e protecionismo de mercado; h) planos políticos e econômicos nacionais e internacionais; i) instabilidade político-econômica do Brasil; j) mudança de regime político/governantes; k) ameaças terroristas; l) assinatura de acordos bilaterais; m) formação de blocos ou alianças; n) avaliação das instituições brasileiras.
Influência das variáveis tecnológicas	a) transporte, armazenamento e conservação dos produtos; b) adoção de padrões de qualidade internacionais; c) agregação de valor ao produto; d) ocorrência de problemas sanitários no Brasil; e) ocorrência de problemas sanitários em outros países; f) TIC (Tecnologias de informação e comunicação).
Influência das variáveis culturais	a) imagem negativa do Brasil; b) desconfiança quanto ao não cumprimento de contratos; venda de imagem positiva do Brasil; c) desconfiança quanto a qualidade/procedência do produto brasileiro; d) dificuldade de idioma; e) preocupação com a questão ambiental.

Quadro 5 – Variáveis do protocolo de pesquisa

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Breve caracterização da Cadeia Agroexportadora de Frango de Corte do Brasil

Neste capítulo é apresentado um panorama geral da cadeia agroexportadora de frango de corte do Brasil, feito com base em textos de revistas científicas e periódicos especializados. Faz-se um breve resgate histórico do processo evolutivo da indústria avícola no Brasil, até o panorama atual, onde se demonstra o status atingido pela cadeia agroexportadora nacional, que atualmente ocupa a posição de liderança em exportações mundiais.

A avicultura no Brasil tem se diferenciado pelo seu dinamismo produtivo. Em meados da década de 1970, a produção de frangos evoluiu da criação doméstica, caseira, de caráter não-profissional, para um sistema produtivo profissional, organizado em escala industrial com grande capacidade produtiva, flexibilidade e potencial para atender a diferentes segmentos de mercado (JANK, 1996).

Para Lima (2003), esse crescimento se deu principalmente em razão dos investimentos que possibilitaram maior incremento tecnológico, tanto nas áreas biológica e sanitária, como na econômica, e a busca constante por maior eficiência produtiva e diversificação de produtos. Assim, a cadeia tem demonstrado grande capacidade para captar novas tecnologias e transferi-las com maior eficiência aos consumidores finais, sob a forma de um produto mais acessível e de melhor qualidade.

A cadeia produtiva do frango de corte também tem se diferenciado das demais pelo elevado nível de organização, o que acaba por proporcionar maior competitividade à cadeia. Os agentes econômicos do sistema realizam suas

transações, preferencialmente via relações contratuais e, em menor escala, via mercado. O mecanismo de coordenação da atividade obtido por meio da integração vertical e horizontal, onde as processadoras, o elo que lidera a cadeia, organiza e promove as transações desde as fases de produção dos insumos até a distribuição dos produtos finais, nos mercados consumidores (SOUZA, 2004).

A integração vertical e os arranjos contratuais constituem desta forma, a base fundamental para a estratégia dessa cadeia e o diferencial de eficiência organizacional para incrementar a sua competitividade. Essa coordenação exercida pela estrutura de governança é a principal responsável pela rápida adoção de inovações tecnológicas, pelo financiamento da produção, pela obtenção de economias de escala, alocação otimizadora dos fatores de produção e redução dos custos de transação e dos custos de produção (COSTA, 1999).

O ganho de produtividade associado à coordenação da cadeia produtiva do frango colocaram o país como um dos mais eficientes produtores do mundo (ZILLI, 2003). Deste modo, os avanços alcançados pela avicultura industrial, juntamente com as relativas quedas nos custos e melhoria na qualidade do produto, tornaram o Brasil competitivo no cenário mundial de exportação de carne de frango, obtendo maior inserção no mercado internacional, chegando à condição de maior exportador de carne de frango do mundo (USDA, 2005).

Algumas mudanças importantes também têm ocorrido nas estruturas de mercado da cadeia, com o processo de aquisições, fusões e expansão de unidades, além da introdução de produtos diferenciados nos mercados. Não somente novos produtos passaram a ser lançados, visando atender principalmente às exigências do mercado externo, como novos clientes foram alcançados em mercados antes inexplorados (SANTINI; PIGATTO, 2006).

Isso se passa notadamente no segmento de processamento. A carne, que antes era exportada como frango inteiro, passa a apresentar várias diferenciações, atendendo as exigências do mercado, que demanda produtos mais elaborados, agregando valor ao cliente e possibilitando oportunidades para as organizações (SANTINI; PIGATTO, 2006).

A busca por melhorias no processo produtivo, visando maior produtividade e qualidade, foi impulsionada pelo crescimento da demanda global de carne de frango, resultado de um aumento na renda per capita da população mundial e do movimento de mudança nas preferências e hábitos alimentares dos consumidores, como a substituição da carne vermelha pela branca. (CARVALHO; SILVA NETO, 2004).

Acrescentem-se ainda algumas variáveis de ordem social, que vem apresentando efeito significativo sobre as transformações no consumo de alimentos no mundo. O aumento do número de pessoas que moram sozinhas, a participação da mulher no mercado de trabalho, o crescimento da renda familiar e o envelhecimento da população, são fatores que levaram a maior busca de produtos alimentícios prontos para o consumo (CARVALHO; SILVA NETO, 2004).

A alteração das preferências dos consumidores tem definido uma nova dinâmica na cadeia agroexportadora do frango, no qual se destaca uma maior importância da aplicação de técnicas de diferenciação e a necessidade de produtos com maior valor agregado, prontos para o consumo. Atualmente, verifica-se uma maior importância aos produtos diferenciados e de melhor qualidade para se assegurar a confiança dos consumidores, atendendo a exigências técnicas e sanitárias e, assim, possibilitar a entrada do produto brasileiro em novos mercados consumidores.

Na cadeia do frango alguns aspectos são levantados por Lima (2003), em seu trabalho sobre os fatores determinantes do fluxo mundial de comércio de carne de frango no Brasil. Segundo o autor, além da adoção de inovações tecnológicas, especialmente nas questões sanitária e genética, o crescente aumento na demanda mundial, associado à mudanças no padrão de consumo, como a substituição da carne vermelha pela carne branca, são importantes aspectos que influenciam a cadeia.

As processadoras de frango de corte estão respondendo às mudanças nos hábitos alimentares e nas preferências do consumidor desenvolvendo estratégias de vendas voltadas a atenção dessas necessidades. Os cortes especiais, as porções/peças do frango ao invés do frango inteiro, com particular ênfase a alguns produtos com alto valor adicionado, produtos com marca, alimentos congelados a base de frango, carnes pré-cozidas, empanados de frango e hambúrgueres de frango, associados ao baixo custo de produção justificam a posição do Brasil no cenário mundial da exportação de carne de frango (USDA, 2004).

O crescimento na quantidade produzida tem permitido uma maior participação da carne brasileira no mercado mundial. Segundo Queiroz *et al.* (2001), apesar de a indústria avícola nacional ter sido mencionada por um levantamento feito pelo Banco Mundial, em 1995, como a mais eficiente do mundo, graças ao menor custo de produção, sua participação no comércio global é inferior ao seu potencial. Conflitos comerciais, como a existência de barreiras, limitam a comercialização do frango e impedem sua maior participação no mercado mundial.

Em relação a esse aspecto, Lima (2003) destaca o papel que as políticas comerciais protecionistas adotadas pelos diversos países exercem no mercado internacional da carne de frango, na medida em que restringem a expansão da

atividade já existente nesses mercados ou até mesmo impedem o acesso a novos mercados. Segundo o autor, as barreiras comerciais podem assumir as mais diferentes formas, tanto pela imposição de elevadas tarifas de importação ou ainda pela adoção de medidas não-tarifárias, como a fixação de quotas de importação, exigência de certificados de sanidade animal e licenças de importações, bem como procedimentos alfandegários discriminatórios.

Apesar das retaliações comerciais que o frango de corte brasileiro ainda sofre no mercado internacional, representado pelas barreiras fitossanitárias e tarifárias, a participação do Brasil no mercado mundial é significativa, acessando mercados consumidores exigentes. Conforme Jank (1996), a cadeia brasileira agroexportadora de carnes de frango foi a que teve o maior destaque devido ao seu crescente aumento nas vendas, na década de 1970. Na segunda metade da década de 1980, ocorreu um processo de desaceleração nas exportações, e uma retomada nas vendas ao exterior em 1990, guinando o Brasil a condição de primeiro lugar nas exportações mundiais de frango.

O crescimento das exportações registrado no período 1990-2007 demonstram esse crescimento expressivo da cadeia. As exportações em 1990 atingiram 299 mil toneladas, rendendo 319 milhões de dólares em receitas. Em 2007, as exportações alcançaram 3,28 milhões de toneladas, rendendo 4,97 bilhões de dólares, o melhor nível da história. Esse crescimento representa de aproximadamente 1.100% em volume exportado, e 1.550% nas receitas com exportação, conferindo ao Brasil, a condição de líder mundial em exportações.

Para Souza (1999, p. 114), “observa-se que a diferenciação do produto é uma estratégia efetiva da cadeia do frango que busca na inovação, voltada à praticidade, adequação às preferências de consumo e destaque frente ao consumidor”. Segundo

o autor, o segmento avícola é identificado pela busca da preservação de seu mercado a partir de produtos de maior valor agregado, como produtos industrializados ou processados, por exemplo.

Esse processo de busca da agregação de valor na cadeia agroexportadora da carne de frango pode ser observado principalmente a partir do ano de 1984, quando o Brasil passou a exportar cortes especiais de frango e investir na exportação de produtos industrializados ou processados, atendendo às novas exigências do mercado externo. Hoje, o Brasil produz a um custo inferior aos seus principais concorrentes, o que lhe permite competir em novos mercados consumidores. Dados consolidados do relatório anual publicado em 2006 pela ABEF, confirmam a tendência da cadeia na busca de agregação de valor às exportações.

Os embarques do segmento dos cortes de frango no ano de 2005 somaram 1,718 milhões de toneladas, 18,5% acima dos 1,450 milhões de toneladas de 2004. A receita neste segmento, de maior valor agregado foi de US\$ 2,237 bilhões, com um crescimento de 32% em relação ao US\$ 1,692 bilhão em 2004. O segmento frango inteiro obteve exportações de 1,044 milhões de toneladas, com incremento de 7% sobre as 974,6 mil toneladas de 2004, obtendo uma receita cambial de US\$ 1,087 bilhão, 36% superior aos US\$ 801,8 milhões do ano de 2004 (ABEF, 2006).

A exemplo do segmento de cortes de frango, outro que proporciona agregação de valor ao produto é o frango industrializado, que obteve aumento nas exportações em 2005. As vendas foram de quase 84 mil toneladas, 86% maior que as 45 mil toneladas exportadas em 2004, com uma receita cambial de US\$ 184,3 milhões com incremento de 83% sobre os US\$ 100,9 milhões registrados no ano anterior (ABEF, 2006).

As exportações de carne de frango também contribuem para o aumento das

receitas do setor carnes do agronegócio e, conseqüentemente, para a balança comercial brasileira. De 2003 para 2004, as receitas relativas à exportação de frango se elevaram em 50%, ao passo que as receitas do agronegócio se elevaram em 27%. Nesses dois anos, esse produto representou 44% das receitas de exportação do segmento de carnes (SECEX, 2004).

O resultado das vendas externas de carne de frango, a partir do ano de 2005, confirma a importância e participação da cadeia agroexportadora de frango de corte para o agronegócio brasileiro e para a economia nacional, já que neste período novos recordes históricos de exportação foram quebrados, consolidando a posição do país, como o maior exportador mundial de carne de frango.

A carne de frango manteve, mais uma vez, a liderança entre as exportações de carnes, com as vendas externas passando de US\$ 2,6 bilhões em 2004 para US\$ 3,5 bilhões em 2005, representando 42,8% de *market share* das exportações brasileiras de carne em receitas cambiais. Na mesma comparação, os embarques passaram de 2,470 para 2,846 milhões de toneladas, obtendo uma participação de 55,3% nas exportações brasileiras de carne (ABEF, 2006).

Esse desempenho continuou sendo influenciado positivamente pela ocorrência de problemas sanitários nos principais concorrentes do Brasil no mercado internacional de carne. A comercialização internacional de carne de frango vem apresentando um alto e permanente crescimento nas últimas décadas, impulsionada pelo aumento na demanda do produto em vários países. As importações mundiais encontram-se concentradas em poucos mercados, apesar de vários países não apresentarem capacidade de abastecer seu mercado interno (LIMA, 2003).

Os mercados mais exigentes ampliaram significativamente suas compras. Por exemplo, o Japão que era o maior mercado em receita cambial, tornou-se em 2005

também o maior comprador em volume, resultado do aumento da qualidade do produto brasileiro. No final do ano de 2005, a carne de frango brasileira estava sendo vendida para 142 países (ABEF, 2006).

Cortes vendidos para a Ásia somaram 728.083 toneladas, com aumento de 20,5% em relação a 2004. A União Européia comprou 304.688 toneladas, aumento de 17% em relação a 2004. O continente africano importou 149.901 toneladas, 18% a mais que 2004. Já o Oriente médio elevou em 27,6% as compras, totalizando 134.205 toneladas. Rússia com compras de 171.499 toneladas, representando um aumento de 51% na comparação com o ano anterior e América do Sul, com embarque de 9.921 toneladas, completam o rol de compradores do segmento corte de frango do Brasil (ABEF, 2006).

O crescimento das vendas de frango inteiro para o Oriente médio obteve crescimento de 10% em 2005, perfazendo um total de 708.510 toneladas exportadas, o mesmo ocorrendo com a América do Sul, com compras de 103.306 toneladas, representando um incremento de 34,5% sobre 2004, além da Rússia, com crescimento nas vendas de 6% sobre o ano anterior, pela exportação de 82.379 toneladas de frango (ABEF, 2006).

O comércio do segmento frango inteiro do Brasil teve a Ásia com uma participação próxima de estável, com um crescimento de apenas 2,2% nas vendas totalizando 25.403 toneladas vendidas, diferente da União Européia e do continente africano que apresentaram diminuição nas transações de compra com o Brasil. Enquanto a União Européia registrou uma queda de 10% nas transações, para 15.599 toneladas, o continente africano comprou 41.764 toneladas, representando uma queda de 22% sobre o ano de 2004 (ABEF, 2006).

Já as exportações de frango industrializado para a União Européia, América

do Sul e Rússia em 2005 apresentaram crescimento significativo. As vendas para a União Européia chegaram a 65.749 toneladas, com aumento de 114,4% em relação ao ano de 2004. Os embarques para a América do Sul somaram 1.635 toneladas, com um crescimento de 50,3% em relação ao ano anterior, enquanto as exportações para a Rússia atingiram o patamar de 4.309 toneladas, o que representa um considerável aumento de 205% sobre o ano de 2004 (ABEF, 2006).

As exportações para o mercado asiático no segmento frango industrializado, ultrapassaram a marca de 3.643 toneladas, com redução de 4%, sendo acompanhado pelo continente africano, com exportações de 117 toneladas, representando um recuo de 72%. As vendas para o Oriente Médio permaneceram praticamente estáveis com embarque de 5.854 toneladas e incremento de 1,6% em relação ao ano de 2004 (ABEF, 2006).

A figura 2 apresenta os principais destinos da carne de frango do Brasil, conforme classificação proposta pela ABEF.

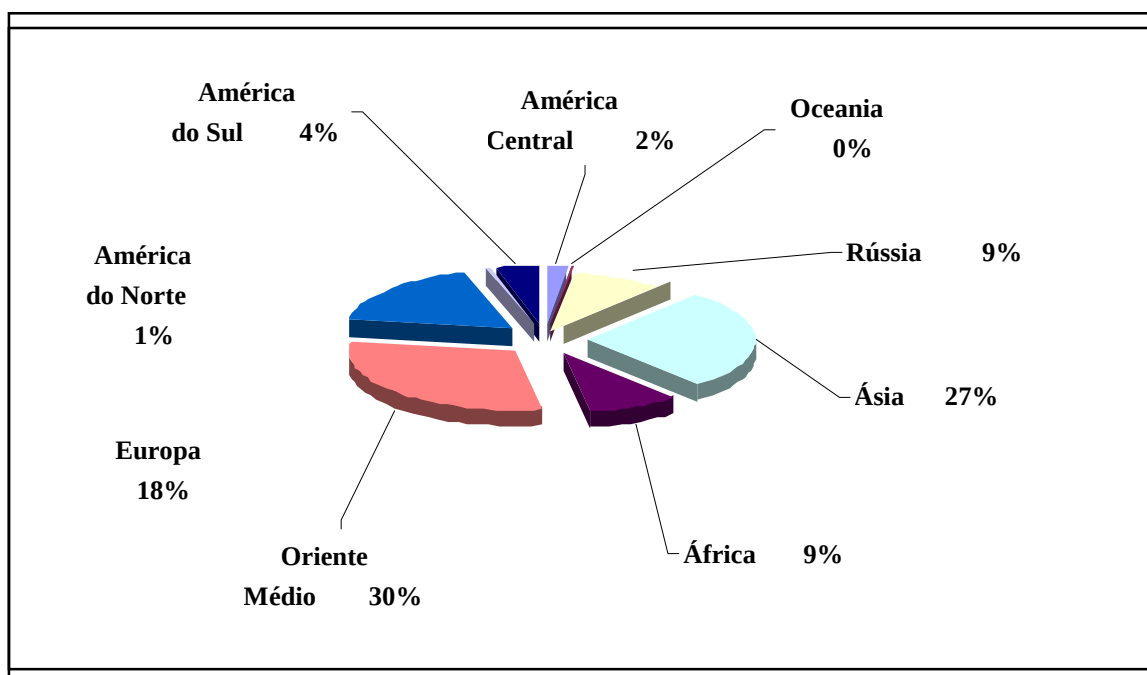


Figura 2: Exportações Brasileiras de carne de frango por área geográfica - 2005¹⁵
Fonte: ABEF (2006)¹⁶

¹⁵ Divisão da área geográfica proposta pela ABEF, considerando a Rússia isoladamente, haja vista ser o maior importador mundial de carne de frango com 1,040 milhão de tonelada em 2005.

Segundo Souza (1999), a cadeia do frango está em estágio avançado de desenvolvimento tecnológico e gerencial, destacando-se seu nível de coordenação e integração, apresentando níveis elevados de competitividade em relação às demais cadeias do setor carne, por exemplo. O maciço investimento em tecnologia, com foco no produto e no processo, além do status sanitário, dota a cadeia do frango de produtividade e capacidade de diferenciação, já que consegue aliar preço e qualidade, qualificando-a para competição em nível mundial.

Outro fator destacado pelo *USDA* é que a indústria é verticalmente integrada, sendo dominada por quatro grandes empresas que exportam mais da metade de toda a produção nacional de carne de frango vendida no exterior, sendo três destas companhias, Sadia, Perdigão e Seara, também os três maiores exportadores da carne suína (*USDA*, 2004).

Porém, ao contrário das exportações de carne suína, a cadeia agroexportadora de frango de corte do Brasil apresenta grande diversificação, exportando nos anos de 2003/2004 para mais de 90 países em todo o mundo¹⁶. Essa grande participação no mercado mundial de carne de frango pode ser explicada quando se identificam as estratégias de marketing adotadas pelas companhias exportadoras nacionais. Produtos com valor agregado, com marca, bem como produtos prontos para o consumo são exemplos de ações de marketing aplicadas na cadeia agroexportadora brasileira de carne de frango (*USDA*, 2004).

Com os casos da *doença de Newcastle* e da *Influenza aviária* na Ásia, associada a menor capacidade de extensão da avicultura nos Estados Unidos, o Brasil assume uma importante posição de vantagem para conquistar novos compradores e aumentar sua participação de mercado. Este fator pode explicar o

¹⁶ Percentuais do gráfico arredondados pelo programa *Microsoft Excel*

¹⁷ 142 países em 2005 - fonte: (ABEF, 2006)

crescimento nas exportações do Brasil em 2004 para o mercado Asiático, para países como China, Japão e Coréia do Sul, além do crescimento nas vendas para o Oriente Médio (USDA, 2004).

4.2 Ambiente de Negócios da Cadeia

Pretende-se, nesse tópico analisar as estratégias de marketing adotadas pelas empresas focais no mercado internacional. Busca-se também traçar um paralelo entre as diferenças e similaridades no comportamento estratégico de marketing internacional ocorrido entre as pequenas, médias e grandes empresas, pertencentes à mesma indústria.

4.2.1 Estratégias genéricas de atuação no mercado internacional da carne de frango

A empresa que decide atuar no mercado internacional se depara com uma série de decisões estratégicas, que podem representar o sucesso ou o fracasso de seus negócios. Segundo Czinkota *et al.* (2001), a primeira decisão a ser tomada é definir se a empresa deve competir ou não no mercado internacional. Segundos os autores, a importância dessa decisão está no fato de que essa atuação em mercados internacionais pode vir a comprometer as ações da empresa no mercado doméstico.

A decisão pela adoção de estratégias genéricas de marketing global, que abranjam diversos mercados em nível mundial, ou estratégias de marketing específicas para cada mercado, pelo lançamento de produtos específicos, ou ainda

pela adaptação dos produtos a cada mercado, é essencial no processo de internacionalização.

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 defendem 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. As empresas procuram adaptar o produto, em atenção às demandas de cada mercado, criando nichos de mercado específicos. As pequenas empresas, basicamente adaptam o produto; as médias empresas adaptam o produto e oferecem um pacote de serviços, representado pela agilidade e qualidade do atendimento, como diferenciais competitivos; as grandes empresas, líderes de mercado, procuram contemplar todos os elementos do composto de marketing nas estratégias internacionais, sobretudo o elemento promocional.

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 os resultados da pesquisa desenvolvida pela autora, o processo de adaptação do composto mercadológico as 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 as necessidades de consumo de cada mercado consumidor.

As empresas líderes inovam, criam valor, e médias, e, sobretudo, pequenas empresas adotam estratégia de seguir as estratégias das grandes, repetindo ações bem sucedidas dessas organizações, exceção 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, p. 114), que destaca que a diferenciação do produto e criação de valor, são estratégias efetivas da cadeia do frango do Brasil, que busca na inovação, praticidade e adequação as preferências do consumidor, distinção entre os demais fornecedores mundiais.

O *status* alcançado pelas grandes empresas do setor pode ser explicado, em partes, pelo alto grau de concentração de poder e capital das grandes empresas; pela imagem consolidada dessas grandes corporações no mercado exterior; pela grande quantidade abatida pelas grandes empresas, que acaba “empurrando” a produção e abrindo necessidades de novos mercados; e, sobretudo, pela capacidade de transformar *commodity* em produto com valor agregado, pela diferenciação da marca.

A diferença na adoção de estratégias de marketing no mercado internacional da carne de frango demonstra ser significativa entre pequenas e grandes empresas, já que a postura agressiva das grandes empresas contrasta com a estratégia reativa, mais comum às pequenas empresas. Nota-se que as pequenas empresas adaptam

basicamente o elemento produto às exigências do consumidor, deixando a cargo das *trading companies* as funções relacionadas aos canais de distribuição, enquanto as grandes empresas adaptam principalmente o elemento promocional, às particularidades de cada mercado.

A cadeia agroexportadora de carne de frango do Brasil adota estratégia de adaptação do composto de marketing às exigências dos mercados consumidores, obedecendo ao imperativo da demanda. Cada mercado possui suas particularidades, e a indústria precisa estar atenta a isso. Essa capacidade de adaptação da cadeia pode ser comprovada pela forma de atuação das empresas nacionais no exterior, já que a flexibilidade das mesmas é tal, que possibilita que as empresas nacionais adotem a postura de competir, tanto em mercados tradicionais e mercados novos, conforme a demanda.

Outra característica competitiva da cadeia, justificada por essa flexibilidade, se demonstra pela capacidade de competir tanto em mercados que atuam via preço e via diferenciação por qualidade. Essa capacidade de flexibilidade e adaptabilidade da cadeia, em atenção às características demandadas por cada mercado consumidor, remete aos pressupostos propostos por Toaldo (2004), onde defende que a estratégia de marketing da organização, deve estar em sintonia com as expectativas, preferências e percepções do consumidor.

A estratégia da cadeia brasileira, de adaptação do produto às necessidades de cada mercado, vai ao encontro dos pressupostos estabelecidos por Huszagn, Fox e Day (1985), que argumentam que alguns tipos de produtos, devido suas peculiaridades, devem ser adaptados a cada mercado, não devendo ser lançados mundialmente. Um fato importante, destacado pelos executivos, em relação à venda de produtos com valor agregado ou *commodity*, se refere a eliminar a falácia de que

produto com valor agregado é produto elaborado ou que passou por processo de industrialização avançado.

Nesse contexto, acredita-se que a competição está cada vez mais acirrada entre as empresas, sobretudo no mercado internacional; Segundo o executivo “B”, são eleitos como vencedores nessa batalha, por participação e manutenção em mercados, aqueles que são mais ágeis, que têm grande capacidade de movimentação e não os maiores.

A capacidade de flexibilidade e adaptação da cadeia agroexportadora brasileira de frango de corte às necessidades de consumo dos países compradores é o grande diferencial competitivo de nosso país, em relação aos concorrentes internacionais. A grande virtude do Brasil foi produzir aquilo que o mercado demandou. Essa perspectiva coincide com os pressupostos estabelecidos por Wind e Robertson (1993), onde as estratégias de marketing são estabelecidas em função da reação do ambiente de negócios, dando-se destaque aos consumidores.

[...] o grande mérito do Brasil foi não tentar exportar aquilo que o Brasil queria, mas sim o que o mercado queria. Mais do que a nossa competitividade foi a nossa flexibilidade produtiva e o respeito ao consumo. Esse é o grande mérito (Executivo B - grande empresa).

O processo de adaptação da cadeia agroexportadora de frango de corte, se assemelha ao processo ocorrido na cadeia bovina. Conforme Sabadin (2006), em seu trabalho sobre o comércio internacional da carne bovina brasileira, a indústria brasileira da carne bovina, passa por esse processo de adaptação as exigências do mercado mundial.

O sucesso da cadeia agroexportadora de carne de frango do Brasil, considerando que o país é o maior exportador mundial, reflete um alto grau de profissionalismo e seriedade dos agentes integrantes desse sistema. Em coro, os

executivos ressaltam e logram os louros desse sucesso às organizações privadas, considerando que o governo ainda faz pouco pela cadeia.

Essa grande importância das empresas que compõem a indústria de frango do Brasil deve-se em grande parte ao *status* conquistado de expertise e *know-how* dessas organizações, o que conferem as mesmas um grau de diferenciação em relação aos competidores internacionais.

Dentre os possíveis rumos que a cadeia agroexportadora de frango de corte pode se enveredar, dá-se destaque a tendência de concentração econômica, a busca pela sobrevivência a todo custo das pequenas exportadoras, bem como a necessidade constante de adaptação e flexibilidade dessas empresas como alternativa para se manterem ativas no mercado.

Nos itens seguintes, as variáveis de pesquisa foram delineadas no sentido de classificar o seu grau de importância nas estratégias de marketing internacional da cadeia da carne de frango. Foi verificada a relevância das variáveis político-econômicas, culturais e tecnologias nas estratégias de marketing internacional.

4.2.2 Grau de importância das variáveis político-econômicas nas estratégias de marketing internacional

Dentre as questões que abordam as variáveis de político-econômicas, a que mais influencia as estratégias de marketing das organizações é a valorização cambial, pois impacta diretamente nas operações no exterior. Apesar dos preços em dólar estarem em seus patamares mais altos da história, a receita em real é inferior a cada ano, já que o custo em real vem aumentando. Taxa de juros e risco Brasil, também foram classificados como variáveis importantes.

Quanto à questão relacionada à renda da população e potencialidade de consumo dos consumidores dos países compradores, a pesquisa apurou que essa variável é relevante, já que esse fator pode influir na demanda por carne de frango. Porém, destacaram que, comercialmente, caso exista a demanda e o interesse de compra, depende da empresa que está financiando a compra. Esse resultado da pesquisa corrobora com a perspectiva sob qual Lima (2003) trabalha, onde argumenta que o aumento crescente da demanda mundial, associado às mudanças nos hábitos e padrão de consumo, exercem influência na demanda.

A relevância das variáveis taxa de juros, câmbio, risco Brasil; renda e potencial de consumo dos países compradores identificadas na cadeia, são fundamentais no processo de internacionalização das organizações, e conforme estudo de Pacagnan (2006), as estratégias de marketing internacional dependem, sobretudo da variável taxa de câmbio, já que esse atributo estabelece a paridade entre as moedas dos países, podendo favorecer ou não as estratégias da exportadora.

Outros trabalhos, como os conduzidos por Silva (2004), Leonidou (2004) e Machado e Scorsatto (2005), concluíram que as questões relacionadas ao câmbio interferem nas ações estratégicas das empresas, causando certo temor, considerando o elevado risco às empresas que tem negócios no exterior.

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 caráter de barreiras comerciais é uma prática constantemente adotada por diversos mercados, como forma de boicote a produtividade da cadeia agroexportadora de frango do Brasil, empregada como subterfúgio para protecionismo de mercado.

Essa utilização de subterfúgios, utilizando barreiras técnicas/fitosanitárias com cunho de barreira comercial, corrobora com o estudo de Queiroz *et al.* (2001), onde menciona que apesar da indústria avícola brasileira ser considerada a mais eficiente do mundo, sua atuação no comércio mundial é inferior ao seu potencial, haja vista que conflitos comerciais, como a existência de barreiras, impedem sua maior participação no mercado mundial.

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.

Na Europa, as restrições sanitárias atingem, sobretudo, a exigência de ração vegetal, bem com a eliminação da administração de antibióticos. A adequação as certas exigências, são as chamadas “regras do jogo”, critérios qualificadores para competir nesses mercados, segundo os executivos. O executivo “D” salienta que a empresa que descumpre essas regras, pode até perder a habilitação para exportação.

[...] se chegar for detectado algum resíduo, a empresa pode perder a habilitação pra exportar, e nós jamais queremos perder um mercado que paga 700 dólares no mesmo produto de diferença de preço (Executivo D - pequena empresa).

Os planos políticos e econômicos nacionais, e sua influência nas estratégias de marketing internacional na cadeia do frango são essenciais na formulação de estratégias de marketing internacional. Avaliação semelhante é feita em relação à influência dos planos políticos e econômicos internacionais, dos países compradores. Segundo o executivo “A”, em casos de guerra ou conflito armado, o primeiro impacto comercial é o aumento dos custos logísticos.

A assinatura de acordos bilaterais, formação de alianças e blocos comerciais é questão de suma importância para as intenções do Brasil enquanto maior exportador de carne de frango do mundo, sobretudo na manutenção desse *status*. Segundo os executivos, a participação do governo, deveria ser mais efetiva nesse processo.

Em relação a variável que aborda a questão da confiança dos compradores internacionais quanto à estabilidade política e econômica do Brasil, a variável com considerada como relevantes, já que o país de origem representa muito para as empresas compradoras. Na questão relacionada aos aspectos que envolvem as instituições brasileiras e sua imagem no exterior, o executivo “C” salienta a questão da quebra de confiança, quando essas questões não são levadas a sério, sobretudo em relação ao aspecto sanitário. O descrédito do Brasil perante os compradores internacionais, sobretudo pelos escândalos relacionados à corrupção, é destacado pelos executivos.

Essas questões têm respaldo no que foi estabelecido por Pride e Ferrel (2001), quando os autores consideram que as diferenças econômicas entre as nações ditam muitos dos ajustes necessários ao marketing no exterior. Da mesma forma, a relevância observada na pesquisa, sobre os aspectos relacionados às questões político-econômicas, odebecem aos princípios propostos por Hassan *et al.* (2003), destacando a importância dessas variáveis, no processo de internacionalização.

4.2.3 Grau de importância das variáveis tecnológicas nas estratégias de marketing internacional

Em relação à questão sanitária, em linhas gerais, a percepção dos clientes mundiais em relação ao produto brasileiro, no que se refere a confiança em relação às instituições responsáveis pela fiscalização sanitária, é positiva, conforme declara o executivo “A”:

[...] a questão sanitária no Brasil é muito bem vista mundialmente. O mundo acredita muito no controle sanitário do Brasil! [...] (Executivo A - grande empresa).

O *status* sanitário positivo na indústria do frango brasileiro, bem como o reconhecimento por parte dos mercados internacionais, garantem uma boa visão dos compradores internacionais quanto às questões de sanidade no Brasil, considerando que as questões relacionadas com a possível ocorrência de problemas sanitárias no Brasil são classificadas como muito relevantes pelos executivos.

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.*, onde consumidores finlandeses demandavam, sobretudo, características de origem do produto, além de mais informações relacionadas à qualidade e procedência do produto.

Da mesma forma, a ocorrência de problemas sanitários em outras partes do mundo, também causa impactos na cadeia, sendo considerada pelos executivos, como variável muito importante, já que implica em alterações na demanda externa da carne de frango, basicamente de duas formas: a) pela queda de consumo generalizada, resguardando-se os consumidores e nações, baseados no princípio da

precaução; e b) pela substituição dos fornecedores de carne de frango de um país com problemas sanitários por um país que não registra problemas sanitários.

Sabe quanto custou para o Brasil o episódio da *influenza aviária* na Europa? 964 milhões de reais em seis meses (Executivo B - grande empresa).

O problema da gripe aviária causou ao Brasil, diferentes impactos em distintos tipos de organização. As grandes empresas agroexportadoras, de forma geral, ganharam com o problema sanitário, considerando que tiveram suas imagens valorizadas no cenário internacional. Já as pequenas empresas agroexportadoras, na sua grande maioria perderam com esse processo, já que padeciam de uma perda de confiança dos mercados internacionais. Grosso modo, o preço da tonelada subiu para o frango brasileiro. Esse fato foi condicionado pela redução dos preços dos produtos oriundos da Ásia, mesmo para o frango cozido.

Nesse sentido, nas questões relacionadas com problemas sanitários e seus impactos nas transações internacionais, o executivo “A” salienta uma situação ocorrida no auge dos problemas da *influenza aviária*, onde a indústria brasileira passou a ser, de certa forma, comercialmente beneficiada com a situação ocorrida, dado o impedimento de outros grandes fornecedores mundiais em exportar.

[...] o Brasil acabou tendo uma situação até de vantagem com a situação da gripe aviária [...] O peito chegou a 4.000 dólares por tonelada. (Executivo A - grande empresa).

Na relação entre as variáveis estudadas, no que envolve as questões sanitárias do produto, representada nesse momento pelas barreiras fitossanitárias, e nas questões de política econômica, que envolvem as barreiras tarifárias e seus interesses comerciais, vale destacar o comentário do executivo “F”, onde o mesmo salienta o emprego de barreiras sanitárias fictícias, como barreira comercial:

Existem as barreiras fitossanitárias reais e aquelas barreiras fitossanitárias fictícias [...] porque se você quiser impedir alguém de exportar por algum motivo, tomando por base barreira sanitária você consegue (Executivo F - média empresa).

Essas colocações acima remetem à idéia de que, em certas situações, alguns compradores internacionais, por interesses comerciais, atribuem problemas supostamente sanitários, relacionados à qualidade do produto pela incidência ou presença de alguma substância indesejada ou proibida, por exemplo, a possíveis problemas que seriam de ordem econômica.

No que se refere à ocorrência de problemas sanitários por todo o mundo, e sua influência nas estratégias de marketing da cadeia agroexportadora de frango do Brasil, os executivos consideram essa variável como muito importante, destacando a falta de participação do governo brasileiro, na defesa dos interesses das empresas nacionais, no esclarecimento da inexistência de problemas relacionados com a *influenza aviária* em nosso território, aos mercados mundiais, por exemplo.

Essa falta de apoio do governo, à cadeia agroexportadora de frango de corte, item importante na pauta de exportações do Brasil, revela um grau de omissão do governo brasileiro na defesa do produto nacional. Esse fato foi elemento convergente em todos os executivos entrevistados: a falta de apoio do governo às ações da cadeia, sobretudo na defesa da qualidade da carne nacional.

Em relação às questões de qualidade e conservação do produto, representadas pelo transporte, conservação, movimentação e entrega, destacando o alto grau de perecibilidade do produto carne de frango, os executivos são unânimes em concordar que esse item é muito relevante, já que estes cuidados garantem a preservação da qualidade do produto brasileiro, opinião compartilhada pela maioria dos executivos.

O executivo “A”, relata um caso do mercado africano, mais precisamente uma situação comum e corriqueira que acontece na chamada “África Negra”. Sobre a precariedade das instalações próprias para armazenamento, conservação,

transporte e movimentação do frango brasileiro vendido ao mercado africano, sobretudo da falta de um local com refrigeração adequada para armazenamento do produto, o executivo “A” comenta:

O comerciante abre a porta do contêiner e fala pro pessoal: vem pegar aqui! Daí ele dá uma caixa pra cada um, marca, anota lá, paga, e o cara sai vendendo, entendeu? (Executivo A - grande empresa).

Em relação à importância dos aspectos relacionados com a agregação de valor ao produto, mais especificamente pelo tratamento dedicado a carne de frango, seja pela elaboração de produtos processados ou pela manufatura de cortes especiais, os executivos consideram esse aspecto como relevante, porém, destacam que o produto processado torna complexa as operações.

Em relação a esse aspecto, o executivo “B” salienta um importante aspecto, fundamental para que a cadeia agroexportadora de carne de frango do Brasil mantenha-se como líder em exportações mundiais: a constante necessidade de inovação:

Inovação! Como é que você sobrevive numa mercadoria que tende permanentemente a commoditização? Através de inovação! (Executivo B - grande empresa).

No tocante à gestão da qualidade do produto e processo, no que tange a tecnologia e controle, dá-se destaque aos padrões de qualidade internacionais exigidos pelos grandes mercados mundiais e presentes nas empresas pesquisadas: *ISO, HACCP, BRC¹⁸, EFSIS*, são exemplos de metodologias internacionais de qualidade, que garantem origem, procedência e qualidade de produtos e processos, amplamente empregados na cadeia, sobretudo em mercados mais exigentes, como Japão e Europa, por exemplo.

¹⁸ BRC - *British retail consórcio*

No quadro 6 são apresentadas as exigências técnicas mais relevantes, no que se refere aos padrões de qualidade internacionalmente aceitos, em relação aos principais mercados consumidores da carne de frango brasileira.

Mercados consumidores	Metodologias internacionais de padrão de qualidade
Europa	BRC, EFSIS, HACCP, ISO. Tem início um movimento para que exportadores brasileiros adotem as normas de produção de acordo com o <i>EurepGAP</i> ¹⁹ , ou como agora é chamado, <i>GLOBALGAP</i> .
Japão	Lista Geral
Arábia Saudita	<i>HACCP</i> , certificado " <i>Green Feed</i> ", certificado <i>Halal</i>
Oriente – médio	Certificado <i>HALAL</i> e legalização de documentos nas embaixadas dos países.
América do Norte	Canadá utiliza <i>HACCP</i> , <i>ISO</i> e certificado de temperatura de sala de cortes a 10° C.
América Central	Há países que não exigem certificados específicos, pois são considerados lista geral, porém, há alguns países do Caribe, como Aruba, que exigem que a planta seja aprovada para a Europa.
América do Sul	Venezuela exige <i>HACCP</i>
África	Alguns países exigem certificado <i>HALAL</i> .
África Negra	Alguns países exigem certificado <i>HALAL</i> .
Rússia	Exigência do <i>HACCP</i>

Quadro 6: Exigências técnicas dos principais mercados consumidores

A exigência pela adoção desses procedimentos de controle de padrão de qualidade, é uma constante em mercados mais exigentes. 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 idêntico ao encontrado no trabalho conduzido por Pinto Neto (2007).

Quanto à questão relacionada com a comercialização de produtos mais elaborados, como cortes especiais, produtos processados, os executivos consideram esse fato como essencial para a competição internacional, avaliando que depende de cada mercado para a introdução de produtos dessa ou daquela natureza. Essa posição dos executivos revela que a estratégia adotada pela indústria da carne de

¹⁹ O *EurepGAP* foi constituído em 1997, como iniciativa de varejistas membros do grupo EUREP (Euro-retailer Produce Working Group). Desde então, vêm evoluindo até transformar-se no que é hoje, uma associação equitativa aos que participam, tanto produtores agrícolas como seus clientes varejistas. Têm como missão desenvolver normativos e procedimentos de ampla aceitação para a certificação global de Boas Práticas Agrícolas (BPA). Do ponto de vista técnico, o *EurepGAP* é um conjunto de documentos normativos para ser acreditado por critérios de certificação reconhecidos internacionalmente.

frango do Brasil para atender mercados consumidores de todo o mundo, diferentes em suas singularidades, é de flexibilidade, e naturalmente, se adapta a cada mercado, a cada realidade, aos gostos, preferências e necessidade desses consumidores.

Elemento essencial para se tornar mais próximo desses mercados consumidores, tão longínquos, são as TIC. Em relação às TIC, os executivos consideraram a variável como relevante, já que as diversas formas de comunicação auxiliam a rapidez nas transações, fazendo com que a informação flua com maior precisão e em tempo real, em muitas situações.

Sobre o grau de interação entre sistemas e modernização das TIC da indústria do frango como um todo, segundo os executivos, a cadeia está bem estruturada e as empresas têm se servido delas, havendo algumas diferenças entre as pequenas e médias, e as grandes empresas. Grandes empresas têm maior acesso a recursos tecnológicos, principalmente de controle de carregamento e envio de cargas, por parte dos clientes, possibilitando maior interação, enquanto nas pequenas e médias empresas, geralmente o uso de recursos tecnológicos, baseados no emprego da internet, são suficientes para suas atividades.

De certa forma contrariando essa lógica, a adoção de um sistema semelhante aos utilizados pelas grandes empresas foi identificada em uma empresa com pequena participação nas exportações da carne de frango. Esse sistema funciona como um rastreador que acompanha o pedido e identifica o atual *status* do mesmo, porém utilizando a internet como ambiente de comunicação, o que pode representar alguma fragilidade no que se refere a segurança das transações, conforme relata o executivo “D”.

Através de um serviço de internet, possibilitamos que nossos clientes possam rastrear todo o processo [...] um sistema de chamado *pack-on-line* (Executivo D - pequena empresa).

Além da importância da conectividade entre as empresas focais, como o exemplo acima, uma questão fundamental no processo de otimização das operações para atender o mercado internacional é a integração dos processos, como exemplifica o executivo “D”:

[...] no ano passado, o pessoal desenvolveu um sistema para exportação [...] e nesse sistema são geradas ordens e a partir do momento que você já confirmou, fez uma venda, você lança as informações no sistema e aí até a composição do contêiner fica pronta (Executivo D - pequena empresa).

No entanto, nota-se que a adoção de TIC mais elaboradas, é realidade das grandes empresas, reflexo, dentre outras coisas: a) da capacidade de disponibilização de capital, considerando que o investimento em TIC é elevado nesse nível de atuação; b) das necessidades próprias das grandes empresas em atender seus clientes, muitas vezes grandes compradores, que demandam informações instantâneas sobre seus produtos; c) e, da necessidade atendida das pequenas e médias empresas, em utilizar-se de recursos de TIC mais baratos e suficientemente eficazes, na atenção de suas demandas.

Reconhecidamente é inegável o fato de que as TIC são importantes ferramentas no processo de interação entre empresas e clientes. No entanto, o executivo “A” atenta para um importante fato, que diz respeito à necessidade de dominar os recursos tecnológicos empregados, não perder o foco do negócio, e primar pela eficiência:

Quando ocorrem problemas no carregamento, no porto [...] Você como comprador, tem um problema, e não importa o motivo. Você não queria ter esse problema, e sim o produto na mão. Daí, não adianta ter toda essa tecnologia a disposição se você não tem eficiência; então tecnologia de informação é muito relevante, mas tem que ter eficiência (Executivo A - grande empresa).

A importância observada nos resultados da pesquisa, sobre os aspectos relacionados às questões tecnológicas, tem respaldo nos estudos de Hassan *et al.*

(2003), que elegem essas variáveis, como fundamentais no processo de internacionalização das organizações.

4.2.4 Grau de importância das variáveis culturais nas estratégias de marketing internacional

Em relação à influência das variáveis culturais nas estratégias de marketing internacional da cadeia, no que se refere da imagem do Brasil no exterior, da preocupação com os aspectos negativos, relacionados à pobreza, corrupção, trabalho escravo e infantil, a pesquisa mostrou que é crescente a preocupação dos mercados internacionais, sobretudo os mais exigentes, em relação a esse aspecto. Para Keegan e Green (2000), a empresa que não consegue se globalizar em termos de perspectivas comerciais, culturais e tecnológicas, estará fadada ao fracasso frente aos concorrentes que tenham menores custos, mais experiência e melhores produtos.

Embora reconhecidamente eficiente no controle sanitário, consequentemente entregando um produto de qualidade superior, o Brasil enfrenta sérios problemas, sobretudo relacionados à corrupção, à possibilidade de querer levar vantagens ilícitas nas negociações. Essa imagem negativa do país gera natural receio nos compradores, que podem dificultar negociações, bem como criar salvaguardas contratuais, como seguros, por exemplo, no sentido de proteção de seus interesses, o que acaba por encarecer as transações e onerar os contratos, prejudicando comercialmente as empresas nacionais.

A consolidação da imagem positiva de algumas organizações no cenário internacional, pela boa reputação, maior tempo de presença nos mercados

compradores, cumprimento de contratos, entrega de produtos nas condições e formas estabelecidas, bem como pela associação da marca da empresa a aspectos positivos, garante a algumas empresas focais, uma diferenciação das empresas que não gozam dessa boa imagem, embora alguns executivos assumam que ser oriundo de um país “difícil” como o Brasil, como comenta o executivo “A”, cause maiores empecilhos na negociação.

No entanto, os executivos “E” e “F” destacam que a desconfiança não é em relação ao Brasil, mas sim, pode ser em relação a determinadas empresas. Alguns compradores internacionais exigem o produto de um determinado SIF²⁰, por exemplo, porque acreditam na qualidade daquele produto, porque sabem que o trabalho de determinadas empresas brasileiras é sério. Essa valorização das informações contidas nos rótulos ou outros sistemas de identificação da procedência do produto corroboram com o estudo de Becker (2000) sobre o consumidor europeu de carne bovina.

Em relação à desconfiança dos compradores internacionais quanto ao cumprimento dos contratos, mesmo com essa imagem negativa do país, capaz de despertar certa desconfiança nos clientes internacionais, o Brasil, mesmo assim pode ser considerado um cumpridor de contratos firmados. As empresas que gozam de boa reputação, tem boa imagem no exterior.

No que se refere ao uso e associação da imagem positiva do Brasil, com relação a fatos positivos, a variável foi considerada como importante pela maioria dos executivos, considerando que essa estratégia permite relacionar o Brasil a certos ícones, fazer a associação com certos fatos ou personalidades, opinião diferente do executivo “C”, que considera essa variável como indiferente.

²⁰ SIF – Sistema de Inspeção Federal

Percebe-se que a busca pela imagem de um país sério, justo, comprometido, com menores índices de violência e menos desigualdades sociais, contribuiria não somente com a cadeia agroexportadora de frango de corte, mas sim com toda a economia e toda a nação de um modo geral.

Os pressupostos estabelecidos por North (1993), no arcabouço teórico que trata das instituições, ajudam a compreender esses resultados encontrados. As instituições ligadas à sanidade animal, têm aprovação dos mercados consumidores mundiais, o que acontece com as instituições privadas sérias. No entanto, empresas que possuem histórico de maus serviços prestados têm avaliação negativa dos consumidores internacionais, acontecendo o mesmo com determinadas instituições políticas do Brasil, no que se refere aos escândalos e casos de corrupção, principalmente.

Em relação à cultura dos mercados compradores, sobretudo em relação à objeção ao consumo de carne de frango de animal que tenha passado situações de *stress* ou maus tratos, bem como em relação à administração de promotores de crescimento, percebe-se que a União Européia, Japão e alguns países do oriente médio, podem ser considerados os mercados mais exigentes, nesse aspecto.

Esse resultado da pesquisa corrobora com os estudos de Klotzle e Kaires (2004), Czinkota *et al.* (1995), onde esclarecem que os produtos encaminhados aos determinados países, não podem conter traços de ofensa à cultura ou costumes locais. McCarthy *et al.* (2004) defende ainda, que dentre os fatores decisivos na escolha do consumidor contemporâneo, conceitos relacionados ao bem estar animal e ambiental são essenciais. Por sua vez, Pereira (2003) salienta que quanto maiores as barreiras comerciais e demais exigências impostas pelos mercados

internacionais, aumenta a necessidade de investimento e o conseqüente impacto nos custos.

A União Européia pode ser considerado o mercado mais exigente dentre todos, sobretudo quanto aos aspectos relacionados à alimentação ingerida pelos animais, exigindo administração de ração vegetal, fato comum a alguns países do oriente médio, bem como primando pelo bem estar animal. Estudo de Pinho Neto (2007) sobre as exigências ambientais dos mercados externos quanto às questões técnicas, revela que 90% das empresas estão adaptadas às exigências da UE quanto ao bem estar animal.

Já o Japão, não permite entrada de produtos que contenham níveis elevados de promotores de crescimento. Os mercados asiáticos consideram muito importantes, os valores extrínsecos do produto. Dessa forma, por exemplo, a arrumação das asas em uma caixa, todas organizadas, seguindo a mesma direção, representa muito para os consumidores asiáticos. Esse valor adicionado repercute consideravelmente no preço final do produto. Segundo Pereira (2003), a medida em que aumentam as barreiras comerciais em relação à carne produzida no Brasil, os clientes do mercado externo exigem maior controle de resíduos biológicos ou resíduos químicos

No que tange as características culturais dos consumidores dos países compradores, e o respeito a essas características, a capacidade de adequação e flexibilidade da cadeia agroexportadora de carne de frango do Brasil, além de características econômicas, existem importantes traços de respeito à cultura, costumes e tradição desses povos. O estudo de Lima (2003) destacou a importância das variáveis culturais no mercado mundial de frango.

A atenção prévia aos costumes, preferências, gostos e crenças dos mercados internacionais observada na cadeia agroexportadora de frango de corte, obedece aos pressupostos estabelecidos por Guagliardi (1980), onde considera que elementos do ambiente sócio-cultural desses países, devem ser analisados em suas minúcias, já que o desempenho das estratégias de marketing pode ser comprometido, por falhas nesse processo.

Em relação ao idioma e suas influências culturais nas estratégias da cadeia, em Hong Kong, segundo o executivo “A”, onde as letras e grafia não têm nenhuma relação como o português, os compradores tomam como base o número do SIF, que tem alguma semelhança com nossos algarismos, para identificar as empresas brasileiras, utilizando-se dessa referência. As influências culturais relacionadas ao idioma são estudadas por Leonidou (2004), que menciona que as informações contidas nas embalagens, além de atenderem-se as exigências técnicas e legais dos países, devem primar pela facilitação da comunicação.

Em relação à questão do idioma, os executivos afirmam sobre a importância de, além de ser fluente em línguas, as tradicionais inglês e espanhol, atentarem para o crescimento da língua falada na China, o mandarim. Além da necessidade do conhecimento da língua local, para facilitar a comunicação em muitos casos, é necessário aprender, se aprofundar, conhecer a cultura local, os costumes, os hábitos, o que pode auxiliar nas negociações internacionais. A importância das variáveis culturais, nas estratégias mercadológicas das empresas que decidem atuar no mercado internacional, remete aos pressupostos estabelecidos por Hassan *et al.* (2003), que destacam essas variáveis, como essenciais nesse processo.

4.2.5 Fatores relevantes na identificação e segmentação de mercados alvo

Segundo Hassan e Blackwell (1994) *apud* Hassan *et al.* (2003), às empresas que decidem ingressar no comércio internacional, é essencial encontrar caminhos alternativos, para alcançar segmentos de mercados que transcendam as fronteiras nacionais, já que a esse procedimento permite ganhos de escala consideráveis. Já Hassan *et al.* (2003), argumentam que no processo de identificação e segmentação de mercados internacionais, é necessário identificar potenciais mercados, passíveis de segmentação, que transcendam as fronteiras nacionais, no entanto, sendo essencial descobrir que determinados mercados demandam características particulares, que precisam ser atendidas.

Considerando-se que a estratégia da cadeia agroexportadora, em aspectos gerais, busca adotar a estratégia de adequação às necessidades dos diferentes mercados, distribuindo produtos para todo o mundo, geralmente não ocorre a segmentação de mercados por características similares, por traços regionais, por países, por características culturais, econômicas ou políticas. Essa estratégia remete aos pressupostos estabelecidos por Hassan *et al.* (2003) e Hassan, Craft e Kortam (2003).

Segundo os executivos, não existe qualquer estratégia específica de segmentação de mercados por características. Existe sim, a adequação as necessidades de cada mercado comprador, não havendo qualquer restrição a venda para determinados mercados, seja por características religiosas, seja por características políticas ou culturais. Essa flexibilidade e capacidade de adaptação corroboram com as considerações de Souza (1999) e USDA (2004).

Alguma coisa que se pode dar destaque seria a ocorrência de segmentação de mercados por características religiosas, como no caso dos muçulmanos, adeptos ao islamismo, segundo o ritual *halal*. Considerando o crescimento da religião pelo mundo, o comércio *halal* não se concentra no Oriente Médio, já que existem adeptos ao islamismo no mundo inteiro, sendo comercializado carne de frango segundo esses preceitos para todo o mundo.

[...] Vem aqui um *mullá* pra ver se você está respeitando as normas islâmicas de abate. [...] O frango conforme o ritual *halal*, tem que estar concentrado 78% nos calibres 950 até 1.150 gramas (Executivo B - grande empresa).

Além do ritual *halal*, que é o mais conhecido entre os rituais de abate segundo os preceitos do alcorão, o executivo “A” dá destaque a outro tipo de ritual, o *Kosher*, que é enviado para o mercado de Israel, embora represente pequena parcela do volume exportado. Essa atenção e respeito aos princípios religiosos dos mercados consumidores, identificada na cadeia agroexportadora de frango de corte, tem respaldo nos estudos de Czinkota *et al.* (1995) e Klotzle e Kaires (2004), que alertam que nenhum traço ou elemento contido no produto, possa ser ofensivo à cultura ou costumes religiosos locais.

Em relação à segmentação de mercados, o que mais interessa à cadeia, para o executivo “B”, é dar atenção ao “processo de montagem, desmontagem e nova montagem do frango”. O Executivo destaca que a produção evolui em padrões matemáticos, lógicos, porém a necessidade de consumo e os desejos do mercado não atendem a uma equação matemática. Cabe a cadeia, identificar possíveis segmentos de mercado para alocar a produção excedente.

4.2.6 Segmentação de mercados de escopo

No que se aos mercados de escopo, assim chamados os mercados que possuam peculiaridades específicas, cada mercado consumidor tem interesse por um determinado tipo de produto. Além dos mercados tradicionais, Europa, Oriente Médio, Japão, alguns mercados despontam como importadores de especiarias, cortes especiais ou exóticos que até pouco tempo eram considerados subprodutos da indústria da carne de frango. O interesse da China por patas é o exemplo mais clássico desse fato.

[...] na China eles não comem peito de frango, nem perna de frango, eles comem o pé, pata, a ponta e o meio da asa. O pé, na verdade vai quase 100% pra China. [...] um produto que vai pra China e pro Japão é a cartilagem de joelho, chamado Visonokoto, [...] (Executivo E - média empresa).

Para os executivos, dois fatores essenciais devem ser destacados em relação a crescente demanda desses mercados de escopo: a) a crescente demanda de mercados como Hong Kong; e b) a excelente compensação financeira dos negócios realizados com esses mercados, como o coreano.

[...]Se você tiver 100 contêineres de pé pra vender para Hong Kong, você vende 100 contêineres (Executivo E - média empresa).

[...] o produto que poderia ser vendido a 1.000 dólares a tonelada para outro mercado, a Coréia me paga 1.300, 1.400 dólares pelo mesmo produto. Esse é o principal atrativo (Executivo D - pequena empresa).

A adaptação e flexibilidade da indústria brasileira às demandas dos diversos consumidores internacionais, são também neste caso dos mercados de escopo, os diferenciais competitivos do Brasil, onde é fundamental enquadrar-se as exigências do mercado.

[...] Nem toda empresa faz o pé, que é um produto um pouco diferenciado da pata [...]. Para a China, eu tenho o pé fechado até final de setembro de 2007 a 1.450 dólares e a pata a 1.600 dólares. (Executivo D - pequena empresa).

[...] tem que se enquadrar às exigências do mercado (Executivo C – pequena empresa).

Embora a grande maioria da carne de frango exportada pelo Brasil seja utilizada na alimentação humana, outro mercado da indústria avícola nacional é o mercado de *pet-foods*, como no caso da venda de fígado para Europa, empregado na fabricação de ração animal.

4.2.7 Objetivos do planejamento de marketing internacional e objetivos organizacionais

Em relação aos objetivos do planejamento de marketing e a consonância desses com os objetivos da organização, sobretudo representados pelos vetores constantes no planejamento estratégico da organização, naturalmente, todos os executivos foram unânimes e concordaram que os objetivos de marketing internacional devem atender aos planejamentos globais, propostos pela organização.

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. Dessa forma, os colaboradores sentem-se parte integrante do processo.

Por sua vez, em relação a esse aspecto, o executivo “C” destaca que os objetivos de planejamento de marketing internacional e suas decisões se concentram na indústria e na diretoria. Os planejamento e decisões se limitam a esses departamentos, não havendo um departamento específico de marketing internacional.

A estratégia de disseminar os objetivos de marketing internacional por toda a organização, além de aproximar a empresa de seus colaboradores, tem considerável efeito motivador, elevando a auto-estima, a participação e o moral do pessoal. A partir do momento que o operário percebe-se parte integrante do processo, que seu trabalho é importante, naturalmente acontece um enriquecimento do cargo e consequentemente maior produtividade, como evidenciado no exemplo abaixo.

Foi feito um trabalho, de conscientização, de falar pros funcionários, que aquele produto vai lá pro Oriente Médio, pra China, mostrar pra eles que é importante que arrumar o produto na caixa [...] Daí ele dá importância para o trabalho [...] É um orgulho pro funcionário saber que ele está fazendo um produto que vai ser consumido lá fora (Executivo A - grande empresa).

A estratégia de adaptação das estratégias de marketing, sobretudo composto de marketing, às demandas e necessidades de cada mercado consumidor, foi identificada como importante diferencial competitivo da cadeia agroexportadora de frango de corte. Essa capacidade de adaptação revela que as estratégias de marketing internacional das empresas constituintes da cadeia, devem atentar as variáveis do ambiente.

Essa capacidade de captação e processamento das informações do ambiente observada na cadeia, tem consonância com os estudos desenvolvidos por Toaldo (2004), sobre a construção de um modelo teórico para formação de estratégia de marketing. Segundo os resultados da pesquisa, qualquer mudança ou alteração no ambiente onde a organização está inserida, tem influência significativa e influi no processo de formação da estratégia de marketing.

4.2.8 Processo de avaliação e controle dos mercados internacionais

No tocante ao processo de avaliação de mercados internacionais, do controle e teste de mercados, foi questionado aos executivos como as empresas componentes da cadeia agroexportadora de frango de corte realizam esse processo, como avaliam o desempenho dos distintos mercados, se existe uma análise individual de cada mercado, se essa avaliação é por linha de produtos, enfim, como é realizado esse processo.

As grandes empresas fazem um planejamento para cada mercado, estabelecendo metas individuais. O orçamento anual e mensal é feito, onde a empresa determina qual a participação de cada mercado na composição de suas vendas internacionais. O acompanhamento de cada mercado é realizado mensalmente, onde é verificado se as metas foram atingidas ou não. Em alguns casos, dado condições de mercado, as metas de quantidade são atingidas e, em virtude das oscilações nas cotações internacionais do dólar e do frango, ajustes e correções podem ser aplicadas.

As pequenas e médias empresas, também fazem todo o processo de orçamento e expectativas de mercado, com previsão dos resultados a serem alcançados nestes. Porém, as grandes organizações possuem um grau apurado de refino nas informações.

Considerando que geralmente, as relações contratuais nos mercados internacionais para as pequenas e médias empresas são específicas de um contrato, o executivo “D” argumenta que na verdade não se faz um teste do mercado, e sim um teste do comprador organizacional, tomando com base a primeira compra e a conseqüente criação de relacionamento de confiança.

[...] na primeira exportação dá pra saber, nem se o mercado, se o parceiro é confiável [...] porque geralmente se faz uma venda, tudo deu certo, daí no mês seguinte você faz outra (Executivo D - pequena empresa).

A avaliação dos mercados internacionais atendidos pode ser feita de diversas formas. A opinião dos consumidores pode ser mensurada por pesquisa de satisfação. A exportadora brasileira envia um questionário, onde os clientes organizacionais - distribuidores, varejistas internacionais – atribuem notas e comentários sobre o produto e serviços oferecidos.

Outra forma de avaliação e controle desses mercados se baseia na experiência da equipe de trabalho, dos profissionais de comércio exterior da empresa, conforme demonstra o executivo “A”. Já o executivo “E” destaca a recompra como um importante indicador de satisfação dos compradores. A presença maciça nos mercados consumidores é um importante indicador de controle de mercado, segundo os estudos de Medeiros *et al.* (2001) e Pasqualotto (2006).

4.2.9 Departamento de marketing internacional

Sobre a necessidade de criação de um departamento de marketing internacional nas empresas, o que pode se compreender é que a maioria converge no sentido de que um departamento de marketing internacional é importante. Porém, é importante se ater à questão do porte das organizações.

Enquanto as grandes organizações contam com estruturas nos exterior, tanto logísticas como comerciais, com campanhas promocionais próprias, estratégias de marketing individualizadas e segmentadas por mercados, as pequenas fazem uso de *trading companies*.

Essas grandes organizações possuem uma estrutura formal e departamentalizada de marketing internacional, enquanto as pequenas e médias organizações, não o têm, e em muitos casos não sentem necessidade ou falta desse departamento, já que possui um departamento de comércio exterior, e em alguns casos, um departamento de marketing nacional, que acumula as atividades relacionadas ao mercado interno e externo.

As pequenas empresas reconhecem a importância de um departamento de marketing internacional, mesmo não possuindo, porém não julgam necessária a criação desse departamento. A experiência do pessoal que está à frente das exportações na organização, aliada a assessoria especializada de uma *trading*, juntamente com as informações de mercado e apoio das associações e órgãos de defesa dos interesses da indústria do frango são suficientes nesse processo.

As empresas de médio porte, da mesma forma, mesmo não possuindo um departamento de marketing internacional estruturado, ressaltam a importância de um departamento como esses nas suas ações no exterior. Mesmo tendo importante participação nas exportações, essas empresas participam isoladamente de feiras internacionais e congressos e eventos internacionais, porém sem uma estrutura formalizada de departamento de marketing, como as grandes empresas do setor.

4.2.10 Principais mercados e composição dos clientes: clientes comerciais, clientes governamentais e clientes institucionais.

Os diversos mercados são constituídos de maneira distinta em suas particularidades. As exigências são próprias de cada mercado, de cada país, de cada região, conforme seus gostos, suas preferências, seus costumes, suas tradições. Cada mercado consumidor tem uma característica própria, tem uma

particularidade dos produtos demandados. Europa é a grande consumidora de peito e carnes brancas, enquanto no Japão, o principal produto é a perna, sendo geralmente, perna sem osso e carne escura. Na China, Hong Kong é consumida perna com osso, porém também tem desossada. No entanto, China e Hong Kong são ávidos consumidores de patas, pés e asas, sendo a asa, também muito consumida na Coreia.

O Oriente médio é tradicionalmente consumidor de frango inteiro, com destaque ao ritual *halal*; que demanda, além dos fatores religiosos, demanda frangos pequenos, com pesos que variam entre próximos a um quilo. A África, sobretudo a chamada “África Negra”, é compradora de frango inteiro, cortado em quatro partes, corte denominado *leg quarter*. Os miúdos vão basicamente para países como Hong Kong e Rússia.

Em linhas gerais, os mercados atendidos pela empresas nacionais são especificamente: África, América do Sul, Ásia, Europa e Oriente Médio. Mercados como a América do Norte, não são atendidos pela empresas nacionais. Por sua vez, a empresa dirigida pelo executivo “F” atua em mercados tradicionalmente mais exigentes, como o Reino Unido, além de Japão e Canadá. Considerando seu foco estratégico de atuação, a empresa não atende mercados de massa, como os mercados árabes, América Latina e África.

Em relação aos principais mercados consumidores de carne de frango, os executivos alertaram para o fato de que mesmo existindo mercados específicos para cada tipo de produto à base de carne de frango, dado o aspecto relacionado às preferências do consumidor, existe a necessidade de busca constante por novos mercados.

Características intrínsecas do produto são fatores observados e analisados com critérios diferenciados pelos distintos mercados consumidores. Uma prova é a exigência de alguns mercados compradores da carne de frango do Brasil, como Japão, Arábia-saudita e União Européia, que passaram a exigir a redução na administração de antibióticos aos frangos, a introdução da ração 100% vegetal na engorda animal, bem como a limitação do nível de algumas substâncias indesejadas no produto, como o caso da nicarbazina no Japão.

A eliminação ou adaptação da matéria prima ou insumo de um produto às realidades de cada mercado, pela inobservância de aspectos legais, culturais, ou ainda pela restrição ao uso de determinado componente, como identificado nesse estudo, encontra respaldo no estudo desenvolvido por Dias, Consoli e Neves (2005), que demonstrou a necessidade de empresas exportadoras, que necessitaram modificar a composição dos seus produtos.

O aumento dessas exigências em nível de segurança do alimento deve se manter nesses principais mercados consumidores de carne de frango do Brasil. A preocupação quanto à segurança do alimento ingerido, pode ser reflexo dos recentes problemas sanitários ocorridos com aves e bovinos, como a *influenza aviária* ou “gripe aviária” e a encefalopatia espongiforme bovina (BSE – sigla em inglês) ou “doença da vaca-louca”.

A influência dessas exigências de determinados mercados no custo da produção da carne de frango exportada é inevitável, encontrando essa assertiva respaldo nos estudos de Pereira (2003). Porém, mesmo ocorrendo um aumento no custo de produção, a necessidade por sobrevivência nesse ambiente competitivo faz com que as empresas se adequem as exigências do mercado.

[...] Isso aumenta custo, mas você tem que se adequar. É sobrevivência! Ou você faz isso e atua no mercado ou não atua (Executivo A - grande empresa).

Em relação a essa questão de adequação às novas demanda do mercado, o executivo “F” destaca a mudança, sobretudo no nível de exigências do mercado europeu nos últimos quinze anos. As exigências que há quinze anos se limitavam a receber o produto com boa aparência, bem embalada e uma caixa adequada, hoje transcendem esse conceito.

[...]a preocupação de vários clientes, especialmente no Reino Unido, é com o bem estar animal e a segurança alimentar (Executivo F - média empresa).

No entanto, mesmo com o aumento de exigências quanto à alimentação e bem estar animal, administração de antibióticos, eliminação de algumas substâncias do frango, e o natural aumento dos custos de produção, o que se percebe é que o diferencial pago por alguns mercados, como o europeu, que compram qualidade e não preço compensa o aumento nos custos de produção.

[...] Se eu vendesse pra outros mercados, mesmo que eu utilizasse promotor de crescimento, como a África do Sul, eu receberia 2.800 dólares, a tonelada. Na Europa, o preço da tonelada é 3.500 dólares [...] então compensa (Executivo D - pequena empresa).

Em atenção ao modelo de *business marketing* proposto por Hutt e Speh (2002), que propõe uma classificação de tipos de clientes organizacionais, foi questionado aos executivos, especialistas em comércio internacional da carne de frango brasileira, sobre a composição dos tipos de clientes que compõem a pauta de importadores da carne de frango do Brasil, quanto a natureza e personalidade jurídica das organizações.

Os chamados clientes institucionais, representados por escolas, hospitais, por exemplo, não foram citados por nenhum Executivo como costumeiros compradores dos produtos brasileiros. Em relação aos clientes governamentais, o país mais citado como comprador da carne de frango do Brasil foi à Venezuela, tendo praticamente

100% de suas compras representadas por compra estatal, bem como, Egito, Irã e Cuba, conforme destacou o executivo “B”. Os executivos foram unânimes em declarar que a maioria dos mercados é constituída por clientes comerciais, tais como as *trading companies*, os *brokers*, os distribuidores e as grandes varejistas, em sua essência.

4.2.11 Busca de informações e prospecção de mercados internacionais

Com o crescente processo de globalização, as empresas vêm-se inevitavelmente envolvidas com clientes, concorrentes e fornecedores estrangeiros, mesmo dentro de suas próprias fronteiras, encontrando concorrência por todos os lados – de empresas domésticas e empresas estrangeiras (CATEORA; GRAHAN, 2001). A busca por informações de mercado e prospecção de clientes, é condição essencial na estratégia de vencer em mercados globais, não somente pela entrada em novos mercados, mas também pela manutenção nesses.

Segundo obtido na pesquisa, as grandes empresas devem ter uma atuação de marketing extremamente arrojada para abertura e manutenção de mercados internacionais. Devem chegar primeiro nos diversos mercados, se estabelecer, marcar presença, bem como não devem considerar nenhum mercado como menores ou secundários, assim marcando sua presença como empresa global. A ausência em mercados menores permite que a concorrência se fortaleça.

Mercado internacional de carnes “não é um restaurante com mître; é um bandejão!” O que nós temos é isso – Sirvam-se! Alguns vão se alimentar melhor do que os outros (Executivo B - grande empresa).

No mercado mundial do frango, onde a concorrência é nítida, a prospecção de mercados e busca de informações é essencial. Conforme os estudos de Souza e

Rocha (2001), Silva (2004), Dias, Consoli e Neves (2005), as informações relativas às normas técnicas, legais, de segurança, bem como as relacionadas à cultura de cada mercado, deve ser realizada no momento da prospecção de mercados.

As grandes empresas participam habitualmente de feiras de negócios e congressos internacionais, investem muito em promoção, estando a todo o momento em contato com os clientes, com os *traders*, o que facilita o acesso a oportunidades de acesso a mercados novos, bem como o acesso a novas oportunidades em mercados maduros. Porém, a realidade econômico-financeira das pequenas e médias empresas, não torna possível que as mesmas freqüentem com assiduidade feiras internacionais de negócios, considerando os altos custos destes eventos. Dessa forma, a alternativa às médias, e, sobretudo, às pequenas empresas, é fazer uso das *trading companies* neste processo.

No entanto, a busca por parceiros comerciais no exterior não é dotada de dificuldade, segundo a visão dos executivos. Segundos os mesmos, a situação no mercado brasileiro de frango é tão positiva que os clientes vêm buscar fazer negócios com o Brasil. Os executivos comentam, sobre a posição do Brasil no cenário internacional, de que o *status* do país é de comprador e não de vendedor, opinião compartilhada por outros executivos.

Na verdade, a gente não é vendedor, é “tirador de pedido”. (Executivo A - grande empresa).

Eu costumo dizer o seguinte: A gente não vende, a gente é comprado! (Executivo D - pequena empresa).

A gente desenvolveu um cliente, um mercado, basicamente sem sair daqui de dentro, só no telefone, na internet [...] porque quando você está na rede, você tem site, você está na ABEF, então, o comprador ele entre lá. Bom, esses são os afiliados da ABEF, quero contratar essas e essas empresas (Executivo E - média empresa).

A característica demandada da cadeia agroexportadora brasileira de frango de corte, revela semelhança com os resultados obtidos no estudo de Pasqualotto

(2006), onde as empresas estudadas demonstraram não possuir uma estratégia deliberada de atuação no mercado internacional, baseando suas estratégias mercadológicas, especificamente, em estratégias de atenção as oportunidades do mercado.

No entanto, as constantes oscilações de mercado, as variações de demanda, em muitos casos, influenciada por problemas político-econômicos ou sanitários, como o caso da *influenza aviária* ocorrido em meados de 2005, proporcionam uma mudança nesse cenário, na atuação desses agentes, quando os exportadores de frango do Brasil precisam deixar de ter atitudes passivas, de serem comprados, para assumirem postura ativa, serem vendedores, como bem exemplifica o executivo “E”.

[...] Quando o mercado está demandado, você não é vendedor, porque você pode escolher o cliente que deseja vender. Quando o mercado está demandado, você é comprado. Daí você se torna um vendedor (Executivo E - média empresa).

O estabelecimento de relações e vínculos com potenciais parceiros comerciais no exterior, pela visita de comissões empresariais e políticas às unidades produtivas nacionais são outras importantes formas de geração de novos clientes organizacionais no exterior.

Em relação à conjuntura da cadeia agroexportadora de carne de frango do Brasil, o executivo “F” destaca a necessidade de abertura de novos mercados compradores, já que segundo o mesmo, o Brasil vem se aproveitando de situações do mercado nos últimos anos, como o aumento da demanda por peito na Europa e o caso da *influenza aviária*, para se manter no topo das exportações de carne de frango:

O Brasil precisa de novos mercados para aumentar as exportações. O Brasil vem ultimamente, apenas exportando mais para os mesmos, com uma dose de sorte, porque a demanda por peito vem crescendo na Europa, na Arábia Saudita e Oriente médio; a população aumenta. Com a *influenza aviária*, houve uma redução no plantel; então eles importaram mais; mas mercados novos para o Brasil não tem ocorrido (Executivo F - média empresa).

Em linhas gerais, os executivos destacaram a participação dos órgãos de defesa dos interesses da classe e associações, sobretudo ABEF, porém avaliaram como insuficiente à participação do governo, através de seus órgãos competentes, nesse processo.

4.2.12 Aspectos observados na análise do comprador organizacional

A ocorrência de problemas nas negociações internacionais na cadeia do frango é extremamente rara, já que é uma arena essencialmente competitiva e profissional. Porém, sobretudo no processo de abertura de novos mercados e vendas para novos clientes, alguns aspectos devem ser observados na análise do comprador organizacional:

Tem muita gente atrás de você querendo frango, e cada um com uma história mais bonita que a outra. Eles dizem: olha, eu tenho um amigo aqui, que o cara é bom, ele compra a vista, paga antecipado, ele quer 5.000 toneladas. Você fala 5.000 toneladas? Pra onde? Kuwait? O Kuwait compra 5.000 toneladas a cada dois meses, e o cara fala de números muito grandes pra te impressionar, sabe? (Executivo A - grande empresa).

Em algumas ocasiões como a apresentada logo acima, por exemplo, é possível “cheirar um problema!”, expressão utilizada pelo executivo “A”. Essa expressão remete a um conceito, de que além das questões técnicas, legais, fluência em idiomas, treinamento e conhecimento do negócio, requisitos essenciais ao profissional de comércio internacional, a experiência, o *feeling*, é fator essencial para atuação nesse ambiente de negócios.

Para os executivos, nesse processo pré-venda torna-se fundamental que a empresa se cerque de todas as informações necessárias, de forma que garanta ou minimize as possibilidades de risco nas transações internacionais, buscando

informações no mercado, com associações, empresas de análise de crédito, órgãos do governo, ou mesmo concorrentes.

No caso de vendas a clientes novos, durante o processo de conhecimento e aprovação do crédito, além de se municiar de todas as informações possíveis, a empresa que atua costuma enviar um formulário com algumas perguntas, bem como com a especificação de suas habilitações e capacidades de exportação.

No processo de avaliação dos clientes organizacionais nota-se que o histórico das organizações, o relacionamento, a ausência de restrição de crédito, bem como a reputação de tradicionais marcas de compradores internacionais, como grandes redes de varejo e grandes distribuidores, são fortes indicadores de seriedade dos potenciais compradores, havendo menores restrições no processo de avaliação e aprovação de vendas internacionais, haja vista a possibilidade de menores problemas contratuais.

Nas relações comerciais internacionais na cadeia agroexportadora do frango, desde que não existam restrições de crédito, bem como outros possíveis problemas de aprovação da venda, e que o pedido mínimo (um contêiner) seja viabilizado, para apenas um comprador, o negócio é possível.

A forma de pagamento não é um problema no processo de avaliação dos compradores organizacionais. Esse fato pode ser atribuído ao motivo de que existe uma política pré-determinada por cada empresa para cada tipo de negociação e seus respectivos riscos, além do que antes de chegar ao estágio de negociação de forma de pagamento, várias outras informações preliminares já foram checadas, sobretudo relativas a crédito.

4.2.13 Grau de conhecimento do perfil e acesso ao consumidor final

Em relação à identificação do perfil do consumidor nos diversos mercados, a cadeia atua diretamente com o cliente organizacional, distribuidor do seu produto no exterior, recebendo desse parceiro, as informações e demandas do cliente, que são repassadas aos distribuidores, que procuram adequar o produto às necessidades dos consumidores.

O trabalho maior não é feito em cima do consumidor final, ele é muito feito em cima do supermercado, em quem vai distribuir meu produto (Executivo A - grande empresa).

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, resultado corroborado pelos estudos de Pereira (2003).

Nesses mercados tradicionais, a carne de frango do Brasil é empregada na indústria de transformação de alimentos, na fabricação de pratos prontos, semi-prontos, no atendimento a restaurantes coletivos, *catering*, bem como no emprego da marca própria do varejo, não atendendo diretamente o varejo de alimentos, com a marca da empresa brasileira:

Europa Ocidental? Não há a marca no varejo, mas há a marca no comércio. Se eu chegar pra qualquer consumidor de qualquer país europeu, e disser: O que é Sadia? Eles podem não saber [...] Mas se você perguntar pra qualquer produtor, importador e comerciante de peso o que é Sadia, ele sabe (Executivo B - grande empresa).

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 SIF da empresa exportadora e as habilitações que esse SIF garante, sendo até reconhecido esse número do SIF como marca, dado a diferença entre os idiomas e grafia das palavras.

A disponibilidade do produto brasileiro aos consumidores finais, com a marca da empresa brasileira, em mercados como a Europa, somente se viabiliza mediante contratos de parceria, associação da marca ou acordos com grandes distribuidores e redes varejistas, para uso da marca do cliente. A referência do produto brasileiro caracteriza pela identificação do SIF, o que garante procedência do produto e certo grau de rastreabilidade.

A estratégia de permitir que clientes organizacionais, como grandes redes supermercadistas, utilizem sua marca própria nos produtos oriundos do Brasil é comum na cadeia. Essa ação pode ser notada nos estudos de Etzel, Walker e Stanton (2001), bem como também no trabalho de Pasqualotto (2006).

Isso reforça a concepção da penetração da carne de frango do Brasil, com a marca das empresas nacionais diretamente nos varejos de consumo, em mercados menos rigorosos ou compradores de “preço”, comparativamente a mercados mais exigentes, como a União Européia, onde os aspectos restritivos devem ser pautados, sobretudo, no conservadorismo e na confiança dos consumidores em relação às marcas nacionais, grandes distribuidores e redes de varejo.

Além dos citados, um canal de distribuição dos produtos brasileiros ao exterior, sobretudo mercado europeu, são as redes de pequenos restaurantes, *food*

services tradicionais, bem como restaurantes de cozinhas étnicas, como no caso do Reino Unido:

No Reino Unido, há um grande número de cozinhas étnicas, especialmente indianos, chineses e tailandeses que são grandes consumidores de frango. Existe uma estrutura de distribuição no Reino Unido, e na Europa, que atinge esse cliente; Nós não vamos diretamente a esse pequeno restaurante pela falta de escala, mas atingimos os distribuidores que chegam naqueles segmentos de mercados (Executivo F - média empresa).

No que se refere ao relacionamento dos fornecedores brasileiros com grandes redes de varejos e distribuidores da Europa, um fato que merece destaque é a parceria entre as empresas, no sentido de entregar produtos processados com a embalagem dos clientes, mas com procedência da brasileira:

Na Europa, temos um cliente, onde fazemos produtos processados com uma embalagem específica e com a marca dele [...] (Executivo D - pequena empresa).

Em relação à penetração do produto brasileiro com a marca das empresas nacionais no varejo de consumo no mercado japonês, reconhecidamente outro mercado, tal como a União Européia, exigente quanto aos padrões de qualidade do produto, a forma de acesso aos consumidores finais, também ocorre via grandes distribuidores japoneses:

A maior parte dos produtos para o Japão é vendida em embalagens de 2 quilos; ou o supermercado compra pra atender os “dekassegus”, ou então vai para os pequenos restaurantes, via grandes distribuidores (Executivo D - pequena empresa).

Sobre o acesso do *mix* de produtos ao varejo, e sobre o grau de conhecimento dos mercados internacionais, o executivo “C” argumentou que, além de conhecer os mercados consumidores, pelas viagens a cada dois anos, onde vai pessoalmente visitar os varejos onde seu produto é colocado a venda, o mesmo tem seu produto exposto nas prateleiras de supermercados de países, como o Japão, por exemplo. No entanto, considera-se que esse produto tem procedência no Brasil, porém não emprega marca brasileira no Japão.

Observa-se que no Japão os aspectos essenciais no critério da escolha dos consumidores se referem à padronização e conformação do produto, diferentemente da União Européia, onde os fatores estão ligados ao conservadorismo e a confiança nas marcas nacionais, sobretudo grandes redes de varejo de alimentos. Já em mercados como a América Latina, mais especificamente no caso da Venezuela, basicamente compradores de “preço”, nota-se a maior facilidade de acesso das marcas de frango nacionais diretamente ao consumidor.

4.3 Composto de Marketing Internacional

4.3.1 Estratégias de produto internacional

Ao decidir ingressar no mercado global, a empresa deve estar atenta às demandas emergidas de cada mercado. A decisão de adaptar o composto de marketing ou adotar estratégias globais nos diversos mercados que atua, pode representar o sucesso ou o fracasso dessas organizações. No caso da cadeia agroexportadora do frango, nota-se que o elemento produto do composto de marketing é o que mais sofre adaptações à realidade de cada mercado, considerando seus costumes, suas preferências e sua cultura.

A estratégia de adaptação do produto à realidade de cada mercado adotada pela cadeia, primando pelo respeito à cultura e costumes locais, segue as proposições estabelecidas por Souza e Rocha (2001), no caso de adaptação das redes de serviços de alimentação as particularidades locais, bem como o estudo de Vignali (2001) sobre o caso *McDonald's*, que, mesmo com o apelo pela padronização mundial, adapta seus produtos a cada realidade, cultural, religiosa,

bem como preferências e gostos dos clientes, além do estudo de Roth e Alberici (2005), no caso de adaptação observado na indústria vinícola.

Os estudos de Klotzle e Kaires (2004), Czinkota *et al.* (1995), que defendem que as organizações devem assegurar que seus produtos não são dotados de qualquer ingrediente ou aspectos ofensivos à cultura de determinado país ou região, bem como que violem as exigências legais ou costumes sociais, corroboram com os resultados detectados na pesquisa.

O atendimento às necessidades de cada mercado, pode significar que, de forma geral, as empresas exportadoras não possuem estratégias de marketing elaboradas e diferenciadas para cada mercado, e sim, realizam a adaptação a cada mercado, adaptação essa, sobretudo baseada no elemento produto do composto de marketing e sua adequação a necessidade de cada mercado consumidor, conforme a demanda. Esses resultados encontram lastro nos estudos de Pasqualotto (2006), onde concluiu que as empresas não possuem estratégias elaboradas de atuação, e focam, sobretudo, a adaptação do produto às necessidades, gostos e preferências de cada mercado, sendo o elemento produto, o que sofre mais alterações.

Essa adaptação identificada na cadeia segue a proposta defendida por Sahay (2001), que considera que as empresas que atuam em mercados internacionais devem chegar a um meio-termo, não adotando a estratégia de especificação total de produto por região, mas sim, adaptando a cada mercado consumidor.

Acredita-se que essa capacidade de adaptação às exigências de produto de cada mercado pode ter sido o grande diferencial do Brasil, em relação aos seus principais competidores mundiais, nesse processo de disputa pela liderança nas exportações mundiais de carne de frango. O caso africano ilustra bem esse fato:

Na África, tem que ser feita embalagem específica, caixas de 10 quilos, porque a venda é muito pulverizada e os compradores não tem nem câmara fria. Cada vendedor pega uma caixa e sai vendendo; eles preferem caixas

de 10 quilos, pelo peso, e também para facilitar os cálculos (Executivo A - grande empresa).

Essa adaptação necessária aos diferentes mercados consumidores, também é observada no Oriente Médio, maior comprador da carne de frango do Brasil, não apenas em relação à quantidade, porque também compram caixas com 10 unidades, mas, sobretudo, em relação ao tamanho do frango e aos costumes religiosos peculiares aos muçulmanos. Em obediência ao ritual *halal*, o frango deve ser abatido segundo os preceitos do alcorão. O peso especificado desse frango deve estar preferencialmente entre 800 gramas e 1200 gramas, porque são vendidos por unidade, no varejo local.

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 Europa demanda essencialmente características intrínsecas ao produto, o mercado japonês exige aspectos extrínsecos de qualidade, representados pela boa aparência do produto. Essa consideração, de certa forma tem relação com o estudo de Becker (2000), em seu estudo sobre carne bovina fresca na Europa, que considera que o consumidor europeu, quando possui informações dos produtos, revelado por etiquetas, embalagens ou selos de qualidade, demanda características intrínsecas do produto, sobre a referência e procedência do mesmo, informações como a presença de hormônios, segurança e higiene.

Os diversos mercados mundiais demandam diferentes características no que se refere ao produto. Europa é consumidora basicamente de peito e carne branca;

Japão consome pema e carne escura; Oriente Médio compra frango inteiro, com peso médio entre 800 e 1.200 gramas; África, sobretudo África Negra é compradora de *leg quarter*; Coréia compra asa enquanto China demanda asas, patas e pernas. Essas informações, sobretudo no que se refere aos mercados europeu e japonês, tem respaldo nos estudos de Pereira (2003).

Com base nessas informações, o quadro 7 propõe o esboço de uma matriz abrangendo a relação produto *versus* mercado, confrontando as principais peças ou pedaços da carne de frango e suas características peculiares, com os principais mercados consumidores de carne de frango do Brasil.

Produto	Principais Mercados consumidores
Peito	Europa é o principal mercado consumidor; Os europeus preferem carnes brancas
Coxa	Japão é o principal consumidor. Os japoneses preferem carnes escurecidas.
Asas	Coréia e China
Frango inteiro	América do sul e oriente médio. Oriente médio compra frango entre 800 e 1.200 gramas.
Miúdos	Rússia e China são consideráveis consumidores
<i>Leg quarter</i>	África “negra”
Patatas	China
Pernas	China

Quadro 7: Matriz produto-mercado da carne de frango brasileira

Em relação a produtos com alto valor agregado ou produtos “commoditizados”, o frango inteiro da grande empresa e o da pequena empresa não apresentam consideráveis diferenças, após tirar a embalagem. No entanto, a diferença das grandes empresas está justamente na reputação que as mesmas atingiram ao longo dos anos, revelado pela confiança do comprador internacional na marca dessas organizações, o que leva a fechar negócios melhores do que o preço de mercado. Esses resultados têm respaldo no estudo de Etzel, Walker e Stanton (2001), que concluem que as marcas são para o cliente, facilitadoras da identificação, qualidade e distinção do produto, bem como no estudo conduzido por

Pride e Farrel (2001), onde argumenta que marca é geralmente, a característica distintiva de um produto.

Se frango é tudo igual, porque se paga 40 dólares a mais no meu frango? [...] Na marca, está implícito reputação, qualidade, respeito a contrato, entrega na hora certa, na quantidade certa e preço competitivo (Executivo B - grande empresa).

Nas questões relacionadas a competir via preço ou diferenciação do produto, ou ainda no que se refere a vender produtos com valor alto valor agregado ou *commodity*, segundo o executivo “D”, uma questão é fundamental para as pequenas empresas exportadoras: essas empresas devem tomar consciência de que vendem basicamente *commodities*, e seus produtos são regulados pelas cotações do mercado.

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. Os resultados da pesquisa corroboram com a visão de Piercy (1998), onde considera que informações do ambiente competitivo, colaboram para a efetivação de estratégias que entreguem maior valor para o mercado-alvo.

[...] produto com valor não significa produto industrializado. Produto com valor é produto que tenha valor para o consumidor (Executivo B - grande empresa).

Sobre esse aspecto, o executivo “B” destaca a questão do SIF como parâmetro principal para identificar que mercados a empresa pode atuar, conforme seu grau de exigência, enquanto o executivo “F” destaca a participação intensiva de sua empresa em mercados mais exigentes, como Europa, por exemplo.

[...] isso é determinado pelo tipo de SIF que a empresa tem. Se for um SIF lista geral, independente se é mais novo, antigo, tradicional ou não, ela vai

ficar naqueles mercados que admitem a lista geral. À medida que o funil vai estreitando, sobretudo nos mercados europeus e outros, passam a listar uma série de exigências, que obrigam um SIF especial (Executivo B - grande empresa).

[...] A proposta é se dedicar ao atendimento a clientes mais exigentes, e, nesse caso, mercado europeu; Foi necessária a certificação das plantas pelo critério do BRC/EFSIS, e se começou esse trabalho de diferenciação (Executivo F - média empresa).

Nesse aspecto, a questão principal para as pequenas e médias empresas exportadoras de carne de frango, não está relacionada a definir uma estratégia de foco na qualidade do produto ou foco no preço, já que além de comercializarem basicamente *commodities*, o produto tem que atender as exigências de cada mercado e o preço é regido por esse mercado. O diferencial competitivo das pequenas e médias empresas é o atendimento, o serviço prestado pelas mesmas, bem como a flexibilidade e capacidade de mobilidade das mesmas.

4.3.2 Política de preço e contratos nos mercados internacionais

Em relação à negociação de contratos internacionais de frango, pode se concluir 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 negociado. A baixa ocorrência de problemas contratuais tem lastro nos estudos de North (1993) sobre instituições, influenciado, no caso da cadeia agroexportadora do frango, sobretudo pela excelente reputação de algumas empresas no exterior.

Os contratos internacionais de frango são firmados, desde que o pedido seja viabilizado, sendo no caso do frango, um contêiner de 25-26 toneladas líquidas e 42

pés consolidado, ou seja, que somente contenha frango. Costumeiramente, são fechados contratos de volume, 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.

O elemento preço, pode ser considerado o que possui menor nível de controle, já que o preço, sobretudo em comércio exterior, se regula pelo mercado. Conforme observado na pesquisa, por tratar-se de uma *commodity* internacional, o preço da carne de frango é regido por cotações internacionais, e, corrobora com as prerrogativas de Johansson (2001). O estudo de Lima (2003) destaca a variável preço, como um dos principais fatores determinantes do fluxo de comércio da carne o frango.

Além da relação contratual formal, pautada essencialmente no que foi combinado, a valorização do relacionamento e reputação são pilares do sucesso da cadeia agroexportadora de frango do Brasil. Em algumas situações contratuais, a importância desses fatores é tão explícita, que é fechada a negociação de volume de mercadoria, e posteriormente a negociação de valor.

De repente não existe contrato, mas existe um compromisso histórico de comprar todo mês tantas mil toneladas, bem como a confiança na marca, na empresa [...] (Executivo A - grande empresa).

O relacionamento amistoso entre os agentes da cadeia é uma característica essencial para as empresas da cadeia. Mesmo com a possibilidade de exercer prerrogativas contratuais em algumas situações, graças ao bom senso e o relacionamento entre fornecedor e cliente, o contrato pôde ser renegociado, tanto em questões relacionadas ao volume, como valor, tanto em situações de oscilações na oferta como de demanda, onde, tanto fornecedor como cliente, baseiam-se no princípio da reciprocidade.

Apesar 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 país é tido como um país cumpridor de contratos, haja vista que as empresas, de maneira geral, gozam de boa reputação internacional. 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 confiança do comprador internacional nas instituições nacionais, ao menos no que se relaciona às questões sanitárias, tem relação direta com os estudos de Latvala e Kola *apud* Neves (2001, p. 12), onde os consumidores finlandeses davam grande importância a identificação de origem do produto, e 60% dos entrevistados desejavam mais informações a respeito da qualidade das carnes.

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, um preço diferenciado que chega a ser 3% maior que a concorrência em alguns casos, como o mercado árabe.

Mesmo as empresas que vendem qualidade ao invés de vender preço, e atuam em mercados importantes, pautados pela qualidade, como Europa e Japão, sempre procuram fechar contratos com mercados menos importantes ou compradores de preço, já que para essas grandes empresas não existem mercados secundários, considerando que o espaço dado permite o crescimento das pequenas organizações.

Sobre as formas de pagamento mais comumente empregadas nesse cenário comercial, além da carta de crédito, tradicionalmente empregada nesses tipos de transações, outras formas empregadas atualmente, vêm ganhando espaço, como a antecipação do pagamento ou o contra-saque. Estudo realizado por Pacagnan (2006), sobre o grau de utilização de estratégias de marketing de empresas exportadoras no Paraná, identificou que 43,8% dos recebimentos foram por meio da carta de crédito.

Ainda no que toca ao relacionamento entre os agentes nesse processo de negociação internacional, sobre o descumprimento de contratos, sobre possíveis conflitos relacionados às transações internacionais na cadeia da carne de frango, os executivos em linhas gerais consideram que o processo de negociação não é dotado de dificuldade e a ocorrência de conflitos é rara. Em situações de possíveis problemas, a experiência dos negociadores internacionais na identificação dos mesmos, contribui e muito para a minimização dos possíveis conflitos.

Sobretudo em mercados mais exigentes, o consumidor contemporâneo, em sua busca por satisfação das necessidades de consumo, tem no preço um importante elemento sinalizador, além de outros atributos, como: conveniência, qualidade, informação, gosto, segurança, valor nutricional e experiência prazerosa (McLAUGHLIN, 2004).

4.3.3 Gestão dos canais de distribuição no exterior

Quanto à gestão dos canais de distribuição, as empresas líderes de mercado 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.

Essa atuação das grandes empresas remete aos estudos realizados por Stern *et al.* (1996), onde identifica que a gestão dos canais de distribuição são formas de criar, desenvolver e manter relacionamentos duradouros entre os membros do canal, gerando vantagens competitivas para os agentes.

Essa grande capacidade de negociação das grandes empresas do setor pode ser explicada pelo grau de concentração de poder, dado que poucas empresas dominam grande parcela das exportações nacionais. Esse grande volume de mercadoria exportada permite a essas empresas, adotar estratégias que incluem a instalação de unidades próprias no exterior.

Nesse aspecto, o que se nota 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, como o caso da atuação da Sadia em Kaliningrado, Rússia. A estratégia de canais de distribuição das grandes empresas está em consonância com as propostas estabelecidas por Pasqualotto (2006); e Medeiros *et al.* (2001), onde comentam que a agregação de maior número de atividades no exterior, gera maior controle dos canais, bem como representa um maior grau de internacionalização das organizações.

A estratégia adotada pelas grandes empresas da cadeia tem semelhança com o apresentado por Garrido, Larentis e Slongo (2006), onde conclui que as organizações que atuam no mercado internacional, adotam estratégias mais

elaboradas de atuação e penetração nos mercados, tem obtido melhores resultados, em relação às empresas que não adotam esse procedimento.

Por sua vez, as pequenas e médias empresas utilizam-se maciçamente do serviço de *trading companies*, sobretudo pela dificuldade de gestão dos canais de distribuição no exterior, devido à distância dos mercados consumidores. A vantagem do uso de *trading companies* nesse processo se justifica pelo fato da facilidade de resolução de problemas no exterior, quando os mesmo ocorrem, situação inversa das grandes corporações que possuem unidades no exterior, o que facilita a solução desses problemas. No entanto, conforme estudo de Pacagnan (2006), o uso maciço de canais de distribuição indiretos, prejudica a comunicação com os parceiros internacionais.

A atuação das pequenas empresas, utilizando-se de canais de distribuição indiretos, confere as mesmas menor controle sobre os canais de distribuição e conseqüentemente, gerando menor envolvimento das organizações com o mercado internacional, conforme os estudos de Medeiros *et al.* (2001).

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*.

[...] apesar de o grupo já estar presente na Europa com atividades industriais, nós abrimos um escritório de vendas (Executivo F - média empresa).

Mesmo sendo característica das pequenas e médias, a utilização de *trading companies* não é estratégia exclusiva dessas, pelo contrário. Além dos escritórios comerciais e dos Centros de Distribuição (CD) em várias regiões do mundo, as grandes empresas desenvolvem outras formas atuação, justamente atentando para

a necessidade de atender a todos os mercados, pautados em suas diferentes necessidades.

No que trata do emprego de *trading companies* no processo de exportação da carne de frango do Brasil no exterior, algumas particularidades comerciais e, sobretudo culturais são características específicas de alguns mercados, como o mercado árabe, onde tradicionalmente não há espaço para *traders*, ou ainda o mercado japonês, onde as negociações somente são realizadas quando existe um forte vínculo entre *trading companies* e distribuidores, processadores ou varejistas.

A estratégia de estar presente nos principais mercados onde são mantidas relações comerciais, com entrepostos ou escritórios comerciais principalmente, política adotada pelas grandes empresas do setor, tende a ser o caminho a ser trilhado pelas médias, e até pelas pequenas empresas, o que tornaria mais facilitado o processo de resolução de problemas no exterior.

A organização no estabelecimento de estratégias de canais distribuição identificada na cadeia agroexportadora do frango de corte do Brasil, difere do resultado encontrado no trabalho de Pasqualotto (2006) sobre o setor moveleiro gaúcho. A explicação para tal fato, pode consistir, dentre outras coisas, devido as particularidades da gestão de marketing de alimentos, como evidenciado por Padberg (1997) e Kohls e Uhl (2002), devido as suas particularidades, sobretudo no que se refere ao acelerado processo de perecibilidade do produto.

Em relação às condições técnicas de armazenamento e transporte dos produtos, os protocolos de exportação de carne de frango determinam que a unidade mínima de exportação seja um contêiner refrigerado de 40 pés com 25-26 toneladas líquidas consolidado, ou seja, que não tenha nenhum outro produto no mesmo contêiner. Geralmente, o despacho das mercadorias é realizado via

terrestre, em caminhões refrigerados até o porto, onde são embarcadas em navios e enviadas ao diversos mercados mundiais.

Aliás, uma questão constantemente levantada pelos executivos como crucial à consolidação definitiva da cadeia, como líder em exportações mundiais, que pose se tornar fator crítico de fracasso nesse processo, se refere à questão logística. Os entraves e barreiras logísticos, sobretudo internos, representam um pesado ônus às empresas nacionais. Enquanto o serviço portuário tem preço elevado, se comparado aos concorrentes mundiais, as estradas em precárias condições de conservação representam sérios problemas a cadeia agroexportadora de carne de frango do Brasil. Observações semelhantes podem ser notadas no estudo de Souza (2004).

O Brasil é imbatível até a porta da granja, até a plataforma de embarque do abatedouro, absolutamente imbatível em custo, flexibilidade de produção, em entendimento das necessidades e interesses do consumidor, ou a quem ele deve vender. A partir daí ele perde competitividade (Executivo B - grande empresa).

4.3.4 Estratégias promocionais nos mercados internacionais

Segundo Czinkota *et al.* (2001, p. 75), “o crescimento das atividades de marketing internacional oferece oportunidades crescentes às empresas”. A atuação no mercado externo ao mesmo tempo em que possibilita uma gama variada de opções de negócios, exige das empresas, adaptações das estratégias mercadológicas para a realidade de cada mercado.

O elemento “promoção” do composto de marketing internacional, talvez seja o que mais sofra adaptações nesse processo, juntamente com o elemento “produto”, sobretudo quando pauta-se nas questões envolvidas com os aspectos culturais e religiosos, próprios de cada mercado. Isso pode ser fator crítico de sucesso ou fracasso dessas organizações, já que todo o trabalho empenhando na adequação

do produto às necessidades do consumidor do país-destino pode ter sido em vão, caso a estratégia promocional infrinja algum elemento da cultura local.

No que se refere à adaptação do elemento promocional nas estratégias de marketing internacional da cadeia agroexportadora da carne de frango, o respeito às questões culturais e idioma dos países compradores, é uma constante. O executivo “B” demonstra esse processo de adequação às exigências locais, como um caso que envolve a questão da marca Sadia na Arábia Saudita:

Não é Sadia que se vende lá, é Sadiaaá (com sotaque árabe) (Executivo B - grande empresa).

Em relação à diferença de comportamento estratégico, no que se refere ao elemento promocional, mais especificamente em relação à exploração da marca no exterior, o que se pode depreender é que as grandes, pequenas e médias empresas adotam posturas diferentes de atuação. Enquanto as grandes empresas fazem exploração maciça da marca no exterior, adotando campanhas promocionais individualmente nos diversos mercados internacionais, as pequenas e médias empresas adotam estratégias promocionais conjuntas, via associações, como a ABEF, para participação em feiras de negócios como a *Anuga* e *Foodex Japan*.

Você cruza no meio do deserto com um caminhão da Sadia, pintado Sadia (Executivo B - grande empresa).

Vale ressaltar a estratégia da Sadia na Rússia, onde a empresa adota uma estratégia mista de comunicação em seus mercados internacionais. Considerando a importância do mercado representado pelo Oriente Médio, a empresa tem desenvolvido campanhas publicitárias exclusivas para a região, com motivos e personagens próprios. Além do Oriente Médio, a empresa só tem publicidade exclusiva na Rússia, outro mercado representativo para a empresa (ANBA, 2006).

A diferenciação em produtos tradicionalmente classificados como *commodity* como a carne de frango, pode se dar pela valorização e exploração da marca. A distinção e confiabilidade nas marcas de referência, a exemplo da Sadia, faz com que os compradores internacionais paguem, nesse caso, um “*plus*” no preço por tonelada pelo “S” (marca da empresa), podendo chegar a um acréscimo de 20 a 40 dólares a mais por tonelada.

[...] qualidade você normalmente encerra num conceito que é marca [...] porque para os compradores, o “S” significa confiança, tranquilidade, noção de respeito (Executivo B - grande empresa).

A estratégia identificada nas grandes empresas, de sinalizar aos compradores, qualidade e diferenciação pela distinção da marca, mesmo se tratando de uma *commoditie*, atende aos princípios propostos por Etzel, Walker e Stanton (2001), quando os mesmos concluem que essa opção pela marca, possibilita aos compradores, maior confiabilidade no produto consumido, representado pela marca.

Além da garantia de agregação de melhores preços por tonelada exportada, em virtude da marca, empresas de grande porte, estabelecem condições de coordenação das ações mercadológicas e promocionais nos países em que decide atuar, pela realização de estratégias mercadológicas conjuntas, em alguns casos até mesmo subordinando seus parceiros do exterior, às suas ações promocionais.

No que se refere à adoção de uma marca mundial, padronizada para todos os mercados em que a empresa atua, ou marcas específicas para cada mercado, considerando as questões culturais pertinentes, o executivo “E” argumenta que não existe em sua organização uma marca alternativa para mercados específicos, nem adaptação de letras, cores ou outros fatores ligados à questão fonética, em relação à sua marca. A opção estratégica da empresa “E” contraria as proposições de

Leonidou (2004), que defende a adaptação das cores, formas e letras, as necessidades de cada mercado.

As pequenas empresas exportadoras têm adotado a estratégia de designar às empresas distribuidoras no país destino, as funções de promoção e divulgação dos produtos fabricados por sua companhia nos pontos de venda, desenvolvida pelos próprios distribuidores e supermercadistas, sem qualquer participação da empresa fornecedora. Esse resultado tem respaldo no estudo de Silva (2004), que identifica algumas empresas exportadoras que deixam a cargo de seus parceiros comerciais no exterior a tarefa de promoção.

A participação em eventos, congressos e feiras internacionais é reconhecidamente uma estratégia eficaz no processo de promoção internacional. O que se percebe é que as empresas exportadoras de frango participam dessas feiras, porém o fazem de maneira distinta. Enquanto as grandes empresas possuem estandes próprios nessas feiras internacionais como *Anuga*, por exemplo, as pequenas e médias empresas compartilham um mesmo estande, fazendo uso do espaço concedido a ABEF para tal fim.

Nos aspectos que envolvem o veículo de comunicação a ser empregado na promoção internacional, o mesmo deve ser adequado às características do país em que se pretende atuar, em respeito aos traços culturais dos países. Enquanto em alguns lugares o uso de veículos de comunicação em massa como televisão e rádio pode parecer adequado, para outros esse mesmo fato pode não ocorrer, já que podem prevalecer outros meios de comunicação, como revistas ou *internet*.

Na questão que trata do envio de amostras aos clientes presentes nos diversos mercados internacionais, as empresas adotam esse procedimento de divulgação do produto quando solicitado pelo cliente. O executivo "F" exemplifica um

caso do mercado canadense, onde o diferencial de suas empresa em relação às concorrentes, foi justamente enviar uma amostra em tempo hábil.

[...] no caso de um cliente do Canadá, o que nos diferenciou foi a rapidez em atender o que o cliente queria: fazer com que uma amostra do produto chegue em tempo hábil, enquanto outras empresas demoravam até seis meses (Executivo F - média empresa).

Elemento chave no processo de promoção internacional da carne de frango do Brasil é a realização de campanhas institucionais, adicionando valor à “marca de frango do Brasil” no exterior, através de atividades promocionais realizadas por órgãos do governo federal ou ainda por associações ou entidades que defendam o interesse da classe dos exportadores de frango, como a atuação da ABEF, por exemplo.

A ABEF realiza um importante trabalho nessa área, sobretudo às pequenas e médias empresas, que não adotam estratégias promocionais individuais, promovendo a carne de frango do Brasil no exterior. O programa “*Brazilian chicken*”, desenvolvido pela entidade, atua nesse sentido, promovendo, valorizando e sinalizando as virtudes da carne de frango no Brasil aos mercados mundiais.

Nesse sentido, segundo o executivo “F”, as empresas são capazes de desenvolver suas estratégias promocionais nos diversos mercados que atuam, devendo ficar o governo, empenhando na solução de problemas mais latentes. Para o mesmo, o governo deveria se preocupar em dedicar-se a “fazer a lição de casa”, ou seja, focar nas questões ligadas a questão sanitária e de infra-estrutura. Porém, destaca a necessidade do apoio do governo em conquistar novos mercados, uma faceta do aspecto promocional.

A relevância das estratégias de promoção de carne de frango do Brasil em mercados internacionais fica evidente declaração do executivo “B”. Para o mesmo,

as organizações devem preparar-se para novos tempos na competição internacional do mercado da carne de frango, já que não há dinheiro em produzir:

[...] não há dinheiro em produzir! Há dinheiro em logística e distribuição, há dinheiro em comercialização, mas há dinheiro, sobretudo em marketing (Promoção) (Executivo B - grande empresa).

4.3.5 O composto de marketing e as estratégias de marketing internacional

Conforme estudo de Pacagnan (2006), dentre as atividades de marketing internacional mais utilizadas pelas empresas: organização de marketing, sistemas de informação de marketing, segmentação e posicionamento de mercado, decisões de composto de marketing e planejamento de marketing, as empresas pesquisadas em seu estudo demonstraram utilizar maciçamente a atividade de composto de marketing na atuação internacional.

A presente variável procurou tratar as questões relacionadas ao composto de marketing, produto, preço, promoção e *place* (distribuição), verificando junto aos executivos o grau de importância de cada elemento do composto de marketing e sua influência na formulação do *mix* marketing e nas estratégias de marketing internacional na cadeia do frango do Brasil.

Avaliando o grau de importância de cada elemento do composto de marketing no processo de formulação de estratégias de marketing internacional, segundo os executivos, dos elementos que constituem o composto de marketing, 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. Esse fato se justifica, pelo grande foco das empresas líderes de mercado, que realizam exaustivos trabalhos de marca e promoção nos mercados internacionais, enquanto pequenas e médias empresas, sobretudo as pequenas, adotam como estratégia, adequar o binômio: produto e preço, às necessidades de cada mercado.

Segundo os resultados da pesquisa de Pacagnan (2006), dentre os elementos do composto de marketing, produto e preço são os elementos mais focados, quando as empresas atuam no mercado internacional. A adoção de uma política de precificação para mercados internacionais, bem como a adaptação do produto às necessidades do consumidor foram os elementos mais citados.

Os demais elementos do composto obtiveram menor relevância, como criação de campanha promocional no exterior, criação de marca exclusiva para mercados internacionais específicos e contratação de distribuidores especializados ou exclusivos no exterior.

O quadro 8 apresenta as variáveis centrais dessa pesquisa, com destaque ao composto de marketing internacional, dando enfoque às dimensões de cada variável e os resultados encontrados para cada porte de empresa, quais sejam: pequenas, médias e grandes empresas.

DIMENSÕES	GRANDE EMPRESA	MÉDIA EMPRESA	PEQUENA EMPRESA
Prospecção de mercado internacionais	Prospecção via escritórios comerciais; via <i>trading companies</i> e agentes intermediários (<i>brokers</i>).	Prospecção via escritórios comerciais; Via <i>trading companies</i> , e em alguns casos, agentes intermediários (<i>brokers</i>).	Via <i>trading companies</i>
Estratégias de penetração em mercados internacionais	Chegam primeiro aos melhores mercados; possuem escritório nos principais mercados; também operam via <i>trading companies</i> ; em determinados mercados reagem à demanda, em outros criam demanda; operam essencialmente em mercados mais exigentes, porém atuam em mercados via preço; operam em mercados tradicionais e mercados novos.	Ocorre via <i>trading companies</i> , bem como pela ação individual via escritórios; reagem às necessidades do mercado; estimulados pela demanda, mantêm contatos comerciais. Têm acesso à mercados com níveis de exigência elevado, que demandam qualidade, bem como mercados compradores de preço; operam em mercados tradicionais e mercados novos	Ocorre via <i>trading companies</i> ; reagem às necessidades do mercado; estimulados pela demanda, mantêm contatos comerciais; Acessam mercados compradores de preço e qualidade, embora foquem no tripé: preço, qualidade e atendimento. Operam em mercados tradicionais e mercados novos.
Composto de marketing – produto	As grandes empresas inovam; grande capacidade de adaptação e flexibilidade do produto às necessidades de cada mercado consumidor, bem como grande capacidade de inovação, sempre respeitando a cultura e costumes do local. Acesso assegurado aos mercados mais exigentes; O produto chega com a marca da empresa a mercados mais exigentes como Europa, para clientes organizacionais, porém chega ao varejo em outros mercados; produto empregado na elaboração de outros pratos, serviços de alimentação, marca própria, etc.	Principal elemento do composto de marketing para as médias empresas; grupo heterogêneo; enquanto algumas empresas têm processo de inovação constante, outras apenas procuram seguir as estratégias de sucesso das grandes empresas; Grande capacidade de adaptação e flexibilidade do produto às necessidades de cada mercado consumidor, conforme a demanda; o produto atende compradores organizacionais; produto empregado na elaboração de outros pratos, serviços de alimentação, marca própria, etc.	Principal elemento do composto de marketing para as pequenas empresas.; procuram repetir estratégias bem sucedidas das grandes empresas; grande capacidade de adaptação e flexibilidade do produto às necessidades de cada mercado; Adaptam basicamente o produto às exigências dos diferentes mercados, conforme a demanda; o produto atende compradores organizacionais; produto empregado na elaboração de outros pratos, serviços de alimentação, marca própria, etc.
Composto de marketing – preço	Regido pelo mercado, porém alcança melhores preços, em virtude da reputação, marca, confiança e tempo de atuação em alguns mercados; inovação proporciona melhores preços; problemas contratuais são raros; os contratos mais comuns são os trimestrais; em alguns casos, dado o relacionamento entre os agentes, negocia-se contrato de volume e depois negocia-se preço; contrato mínimo de um contêiner consolidado.	Preço regido pelo mercado; os problemas contratuais são raros; os contratos mais comuns são os trimestrais; contrato mínimo de um contêiner consolidado.	Preço regido pelo mercado; os problemas contratuais são raros; Existem os contratos trimestrais, porém em muitas situações, a relação é de um negócio apenas, um contêiner, baseado na transação; contrato mínimo de um contêiner consolidado.
Composto de marketing – <i>place</i>	Opera com unidades industriais próprias no exterior, bem como CD, em determinados mercados; possui escritórios comerciais nos principais	Tanto opera com escritório comercial no exterior, como via <i>trading companies</i> .	As funções relacionadas a canais de distribuição no exterior ficam a cargo das <i>trading companies</i> .

Quadro 8 – Dimensões das variáveis de pesquisa e seus impactos nos diferentes portes de empresa

	mercados do mundo; Mantêm contato com os principais distribuidores e grande varejistas dos países compradores.		
Composto de marketing – promoção	Principal elemento do composto de marketing destacado pelas grandes empresas; adotam estratégias individuais de promoção no exterior; participam de feiras de negócios e congressos internacionais com stands próprios. Livre acesso aos mercados mais exigente, graças à reputação e confiança na marca; Forte exploração da marca no exterior; Adaptação de campanhas promocionais em mercados-chave. Não tem marca no varejo, mas tem marca no comércio em mercados mais exigentes como Europa;	Adotam estratégias coletivas de promoção no exterior, principalmente via ABEF; participam de feiras de negócios e congressos internacionais em stands coletivos (ABEF); as funções promocionais ficam a cargo dos parceiros comerciais no exterior (grandes redes de varejo, distribuidores); exploram reputação, serviço e SIF, como distinções importantes no exterior.	Adotam estratégias coletivas de promoção no exterior, principalmente via ABEF; Quando participam de feiras de negócios e congressos internacionais, utilizam stands coletivos (ABEF); as funções promocionais ficam a cargo dos parceiros comerciais no exterior (grandes redes de varejo, distribuidores); exploram reputação, serviços e SIF, como distinções importantes no exterior.
Perfil e comportamento do consumidor / Cliente organizacional	Atende essencialmente clientes organizacionais. Conhece o consumidor final, tanto que adota estratégias promocionais específicas para cada mercado; tem controle próprio sobre o nível de satisfação de clientes e consumidores; recebem informações e adaptam o produto as necessidades de cada mercado.	Atende essencialmente clientes organizacionais. Utiliza-se de fontes primárias e secundários de informação sobre o comportamento e perfil do consumidor; recebem informações e adaptam o produto as necessidades de cada mercado.	Atende essencialmente clientes organizacionais. Encarrega as parcerias comerciais no exterior (supermercados, restaurantes e distribuidores) de fazer pesquisas sobre o perfil e comportamento do consumidor final; Envia pesquisa de satisfação aos compradores organizacionais periodicamente; recebem informações e adaptam o produto as necessidades de cada mercado
Adaptação das estratégias de marketing	Adotam postura de marketing global, porém com atenção e respeito às culturas locais. Focam <i>Place</i> e promoção como os elementos essenciais no processo de adaptação a cada mercado consumidor.	Adotam estratégias de marketing específicas para cada mercado, baseados na adaptação à demanda. Adaptam o produto, e em alguns casos, o <i>place</i> , pelo emprego de escritórios comerciais no exterior.	Adotam estratégias de marketing específicas para cada mercado, baseados na adaptação à demanda. Adaptam essencialmente o produto as necessidades de cada mercado.
Impactos do macro-ambiente político-econômico	Protecionismo de mercado e barreiras comerciais são graves problemas; o emprego de barreiras fitossanitárias fictícias, com cunho comercial é um gravíssimo problema; a assinatura de acordos bilaterais, e formação de blocos econômicos é essencial; a participação	A participação mais efetiva do governo em prol da cadeia é essencial; cambio e taxa de juros exercem grandes influências nas transações; protecionismo de mercado e barreiras comerciais são graves problemas; o emprego de barreiras fitossanitárias	Câmbio e taxa de juros exercem as maiores influências nas transações; Protecionismo de mercado e barreiras comerciais são graves problemas; a assinatura de acordos bilaterais, e formação de blocos econômicos é essencial; a participação mais efetiva do

Quadro 8 – Dimensões das variáveis de pesquisa e seus impactos nos diferentes portes de empresa (Cont.)

	mais efetiva do governo em prol da cadeia é essencial; cambio e taxa de juros exercem grandes influencias nas transações; confianças nas instituições relacionadas à questão sanitária, porém desconfiança com a corrupção e escândalos políticos;	fictícias, com cunho comercial é um gravíssimo problema; a assinatura de acordos bilaterais, e formação de blocos econômicos é essencial; confianças nas instituições relacionadas à questão sanitária, porém desconfiança com a corrupção e escândalos políticos;	governo em prol da cadeia é essencial; confianças nas instituições relacionadas à questão sanitária, porém desconfiança com a corrupção e escândalos políticos;
Impactos do macro-ambiente cultural	Grande influência das variáveis relacionadas aos costumes, crenças e hábitos locais nas decisões de marketing internacional; imagem negativa do Brasil (corrupção, pobreza, questão ambiental, trabalho escravo/infantil) pesa negativamente; confiança quanto ao cumprimento de contratos e na procedência do produto, não baseado no país, e sim, na baseado na reputação da empresa.	Grande influência das variáveis relacionadas aos costumes, crenças e hábitos locais nas decisões de marketing internacional; imagem negativa do Brasil (corrupção, pobreza, questão ambiental, trabalho escravo/infantil) pesa negativamente; confiança quanto ao cumprimento de contratos e na procedência do produto, não baseado no país, e sim, na baseado na reputação da empresa.	Grande influência das variáveis relacionadas aos costumes, crenças e hábitos locais nas decisões de marketing internacional; imagem negativa do Brasil (corrupção, pobreza, questão ambiental, trabalho escravo/infantil) pesa negativamente; confiança quanto ao cumprimento de contratos e na procedência do produto, não baseado no país, e sim, na baseado na reputação da empresa.
Impactos do macro-ambiente tecnológico	Tem maior acesso às TIC; Transporte, armazenamento e conservação adequados garantem a qualidade do produto; elevado nível de sanidade do produto brasileiro; boa reputação das instituições responsáveis pela questão sanitária no exterior; adoção irrestrita de padrões internacionais de qualidade (HACCP, ISO, BRC, EFSIS); A manutenção do status sanitário, por ações efetivas é essencial.	Razoável acesso às TIC, porém suficiente; transporte, armazenamento e conservação adequados garantem a qualidade do produto; elevado nível de sanidade do produto brasileiro; boa reputação das instituições responsáveis pela questão sanitária no exterior; Adoção de padrões internacionais de qualidade (HACCP, ISO, BRC, EFSIS), conforme a exigência de cada mercado. A manutenção do status sanitário, por ações efetivas é essencial.	Razoável acesso às TIC, porém suficiente; transporte, armazenamento e conservação adequados garantem a qualidade do produto; elevado nível de sanidade do produto brasileiro; boa reputação das instituições responsáveis pela questão sanitária no exterior. Adoção de padrões internacionais de qualidade, (HACCP, ISO, BRC, EFSIS) conforme a necessidade de cada mercado. A manutenção do status sanitário, por ações efetivas é essencial.

Quadro 8 – Dimensões das variáveis de pesquisa e seus impactos nos diferentes portes de empresa (Cont.)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta dissertação foi identificar as estratégias de marketing da cadeia agroexportadora de carne de frango do Brasil. A necessidade de um estudo desta natureza justifica-se pela possibilidade de verificar as bases sob as quais estão alicerçadas as vantagens competitivas de marketing da cadeia, que sustentam o Brasil como líder em exportações mundiais.

O estudo teve como objetivos específicos: a) conhecer os mecanismos de prospecção e as estratégias de penetração em mercados internacionais; b) identificar as estratégias de produto adotadas; c) investigar os canais de distribuição utilizados; d) verificar as estratégias de promoção empregadas; e) identificar as políticas de preços e contratos utilizadas; f) investigar o grau de conhecimento das empresas nacionais em relação ao perfil e comportamento do consumidor final dos países compradores; g) analisar a relevância das variáveis político-econômicas, tecnológicas e culturais na formulação das estratégias de marketing internacional; h) Verificar o grau de adaptação das estratégias de marketing das empresas aos distintos mercados internacionais; i) investigar possíveis comportamentos estratégicos similares e distintos entre as grandes, médias e pequenas empresas componentes da cadeia agroexportadora de frango de corte.

Para tanto, foi conduzida uma estudo baseado em um roteiro semi-estruturado 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.

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 aos canais de distribuição, enquanto as grandes empresas dão predileção aos elementos *place* e promoção.

A capacidade e adaptação e flexibilidade da cadeia, vendendo produtos desejados pelos consumidores, pode ser considerada uma das principais virtudes da cadeia agroexportadora de carne de frango do Brasil, já que isso garante a indústria brasileira um diferencial em relação aos concorrentes.

As grandes empresas inovam, criam valor; as médias e, sobretudo, as pequenas empresas adotam estratégia de seguir as estratégias das grandes, repetindo ações bem sucedidas dessas organizações, exceção 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.

A penetração do produto brasileiro no exterior, principalmente em mercados mais exigentes, como União Européia, é voltado ao atendimento de compradores organizacionais, como grandes redes varejistas, distribuidores, rede de alimentação coletiva. O produto com a marca das empresas nacionais chega aos varejos, sobretudo, em mercados como Oriente Médio e Venezuela. Nos demais mercados, o produto brasileiro é empregado na confecção de pratos prontos, semi-prontos, congelados e serviços de alimentação coletiva.

O “divisor de águas” para a economia nacional e, por consequência para a indústria avícola brasileira, foi o processo de abertura econômica ocorrido no início dos anos 1990. Nesse processo, o país, as empresas e a sociedade acadêmica, se depararam com novas demandas, oriundas do processo de globalização da economia, dos negócios e da cultura.

Nesse recente processo, transações comerciais com países de todo o globo, na esteira da globalização dos negócios, soavam como novidade à sociedade brasileira, que talvez não tivesse sido preparada para esse momento, o que ocorreu e exigiu adaptação desses agentes à nova realidade: o governo, as empresas e a academia.

No entanto, a adaptação do Brasil a essas novas exigências do mercado competitivo globalizado foi consideravelmente satisfatória. O Brasil se modernizou após a abertura econômica ocorrida no princípio dos anos 1990, tecendo acordos regionais e, sobretudo, acordos bilaterais, estabelecendo acordos de cooperação internacional, proporcionando a visita de missões empresariais de todo o mundo, nesse período.

Nesse período, o agronegócio se consolidou como a força pujante da economia nacional, sendo a cadeia agroexportadora de carne de frango do Brasil muito competitiva, tornando o país líder em exportações mundiais. Muito se fez, porém muito ainda precisa ser feito, carência confessada pelas organizações que contribuíram com esse trabalho.

Dessa forma, em relação às políticas públicas voltadas a cadeia agroexportadora de carne de frango, o estudo pode contribuir levantando alguns pontos essenciais na ótica dos executivos, que ainda representam possíveis causas de fracasso ou de perda do posto de maior exportador mundial de carne de frango.

Embora tendo reconhecida avaliação positiva, sobretudo dos mercados internacionais, a questão sanitária no Brasil precisa ser analisada com cuidado pelas autoridades. No que se refere à logística, representada pela ineficiência portuária e péssimas condições das estradas nacionais é um fator que carece de atenção por parte das autoridades competentes, já que a eficiência produtiva do Brasil, “do portão das granjas para dentro” é comprometida após essa fase.

Cabe às autoridades estabelecerem e executarem planos de metas que alcancem as necessidades da cadeia agroexportadora de frango de corte do Brasil, pela modernização, adequação e ampliação da capacidade dos portos, bem como pela solução dos problemas de transporte. 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.

Ao poder público cabe, ainda, incentivar as pequenas empresas, proporcionando condições para que as mesmas possam ter acesso a mercados consumidores de maior 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.

Um benefício a toda a cadeia agroexportadora brasileira da carne de frango, é a promoção institucional da carne de frango 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 brasileira, bem como o preço baixo deveria ser melhor explorada pelo governo.

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

No que se refere às teorias e estruturas de análise utilizadas para realização desse estudo, acredita-se que isoladamente, os *frameworks* e referenciais teóricos utilizados são inconsistentes para uma análise mais profunda e minuciosa da cadeia agroexportadora de frango de corte do Brasil.

Individualmente, as teorias, modelos e estruturas teóricas empregadas, tais como: marketing internacional, marketing de alimentos, marketing industrial (B2B), não contemplam todos os elementos teóricos e empíricos necessários a uma análise mais detalhada.

A alternativa encontrada nesse trabalho foi extrair as variáveis de pesquisa, tendo como base as essenciais contidas em determinadas estruturas teóricas, como o modelo de marketing B2B proposto por Hutt e Speh (1998), bem como pela conexão

com outras teorias específicas do agronegócio, além das teorias que se referem ao composto de marketing, marketing internacional e marketing de alimentos.

O desenvolvimento de um modelo, *framework* ou estrutura teórica específica para análise da cadeia agroexportadora de frango de corte brasileira, poderia contribuir com o avanço da pesquisa científica, com o desenvolvimento das organizações inseridas no setor, sobretudo as empresas motrizes, além de propiciar condições favoráveis à geração de políticas públicas específicas para o setor. A criação dessa estrutura de análise, poderia contribuir ainda, com outras cadeias agroexportadoras, servindo de base para criação de estruturas semelhantes para análise dessas.

Ainda como sugestão para novas pesquisas, seria interessante investigar dentre outras coisas: a) o processo de internacionalização da indústria avícola brasileira, apresentado a análise a partir de uma visão econômica, pautada na utilização de modelos econométricos; b) um estudo sobre o grau de concentração da cadeia agroexportadora de carne de frango do Brasil, sobretudo em razão do recente processo de fusão e aquisição ocorrido, principalmente pela compra de pequenas empresas, pelas empresas líderes de mercado; e c) realizar um estudo sob a ótica do consumidor final e dos compradores organizacionais dos países importadores em relação à carne de frango do Brasil, verificando a percepção dos mesmos sobre o produto brasileiro.

Como limitações de pesquisa, destacam-se duas principais considerações: a) apenas um entrevistado foi ouvido em cada empresa, o que pode representar certo viés pessoal em relação às respostas encontradas, o que pode, de fato, não representar a visão de toda a empresa; b) os *frameworks* teóricos utilizados não são perfeitamente adequados às análises realizadas, já que foram necessários ajustes e

adequações. Enquanto alguns modelos representam apenas as informações e variáveis relacionadas ao marketing *B2B*, outros modelos focam apenas as estratégias de marketing global ou composto de marketing.

Enfim, em atenção ao problema de pesquisa sugerido, diante dos resultados alcançados por essa pesquisa, bem como em relação ao objetivo esperado, acredita-se que a base de sustentação da cadeia agroexportadora de frango de corte do Brasil esteja sustentada em três pilares principais: preço baixo, qualidade e flexibilidade.

6. 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.

ANBA – AGÊNCIA DE NOTÍCIAS BRASIL-ÁRABE. Disponível em <<http://www.anba.com.br/noticia.php?id=12241>> Acesso em 02 de dezembro de 2006.

ANSOFF, I. *Estratégia empresarial*. McGraw-Hill, São Paulo, 1977 (Trad. ed. 1965).

ANTOINE, J. La stratégie, vue par les hommes de marketing. *Revue Française du Marketing*, v. 5, n. 155, p. 7-11, 1995.

AVICULTURA INDUSTRIAL - *Coopercentral Aurora participa de missão empresarial ao Japão e Coréia*. Acesso em 27/02/2007 às 20:20 horas. Disponível em: <<http://www.aviculturaindustrial.com.br/site/dinamica.asp?tipo_tabela=negocios&id=17416&categoria=agroindustrias>>

AVICULTURA INDUSTRIAL - *Avipal participa do 100o. Encomex*. Acesso em 27/02/2007 às 21:12 horas. Disponível em: <<http://www.aviculturaindustrial.com.br/site/dinamica.asp?tipo_tabela=negocios&id=15528&categoria=agroindustrias>>

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Rio de Janeiro: Edições 70, 1977.

BATALHA, M. O. e SILVA, A. L. *Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas*. In: Gestão Agroindustrial. GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais / coordenador Mário Otávio Batalha, 2º ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BECKER, T. Consumer perception of fresh meat quality: a framework for analysis, *British Food Journal*, Vol. 102, n. 3, p. 158-176, 2000.

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.

BUMGARDNER, M.S.; BUSH, R.J.; WEST, C.D. Beyond Yield Improvement: selected marketing aspects of character-marked furniture. *Forest Products Journal*, v.50, n.9, p.51-8, 2000.

C. VALE Cooperativa Industrial. Frango C. Vale conquista consumidores exigentes. Palotina. *Jornal C. Vale*, n. 82, abril de 2005, 20 p.

CARVALHO, M. A.; SILVA, C. R. L.; NETO, A. N. Exportações brasileiras de produtos agrícolas e mudanças na demanda mundial de alimentos. *Economia e Sociedade*, v. 13, n. 2 (23), p. 133-145, 2004.

CATEORA, P.R.; GRAHAN, J.L. *Marketing Internacional*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE AVICULTURA. Disponível em <<http://www.avicultura2007.com.br/conteudo/index.asp>>. Acesso em 02 de dezembro de 2006.

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.

DAVIS, J. GOLDBERG, R. *The Nature of agribusiness*. In: DAVIS, J.; GOLDBERG, R. *A concept of agribusiness*. Division of research, Graduate Scholl of administration. Boston: Harvard University, 1957, cap. 2, p. 7-24.

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.

DIAS, D.R.; CONSOLI, M.A.; NEVES, M.F. *Alteração nos Produtos de Empresas Exportadoras: uma pesquisa na cidade de Ribeirão Preto*. In: CLADEA, 2005, Lima. Proceedings. Lima: CLADEA, 2005.

ETZEL, M.J.; WALKER, B.J.; STANTON, W.J. *Marketing*. 11.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

FACTA – FUNDAÇÃO APINCO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA AVÍCOLAS. XXIV Word's poultry congress. Disponível em: << <http://www.wpc2012.com> >>. Acesso em 14 de Abril de 2008.

FORTE, S. H. A. C.; SETTE, E. L. M. J. *Internacionalização de empresas: o caso do setor de rochas ornamentais e de revestimento do Estado do Ceará*. In: 29º EnANPAD, Anais ...Brasília 2005, CD-Rom.

GARCIA, M. G. P.; DIDIER, T. *Taxa de Juros, risco cambial e risco Brasil*. Pontifícia Universidade Católica. PUC-Rio. 2000. Disponível em <http://www.econ.puc-rio.br/Mgarcia/Papers/RiscoBrasilPPE0107192.PDF>. Acesso em 06.02.

GARRIDO, I.L.; LARENTIS, F.; SLONGO, L.A. *Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais e Performance Exportadora*. In: EMA, 2, 2006, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

GASQUES, J. G.; CONCEIÇÃO, J. C. P. R. *Indicadores de competitividade e de comércio exterior da agropecuária brasileira*. Brasília: Ipea, 2002.

GIRARDI, R. E.; *Estratégias de marketing no agronegócio de semente de soja*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2002.

GONSALVES, M.I.E. - "Marketing Nutricional". *Epistême*. 1996, no.1, p.239-48.

GOULART, L.; ARRUDA, C. A; BRASIL, H. V. *A evolução na dinâmica de internacionalização*. In: Fundação Dom Cabral. Internacionalização de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GUAGLIARDI, J. A. *A orientação de marketing e a percepção das atividades de exportação*. São Paulo: 1980. Tese de Livre-Docência – FEA-USP.

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 Organizaconais. Porto Alegre: Bookman, 2002.

JANK, M. S. *Competitividade do agribusiness brasileiro: Discussão teórica e evidências no sistema carnes*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

JOHANSSON, J.K. *Determinação: a fórmula japonesa de fazer marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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.

KNAPP, L. As cores do sucesso e as do fracasso. *Exame*, São Paulo, 10 ago. 1988.

KOHL, R. L., UHL, J. N. *Marketing of Agricultural Products*, 9th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2002.

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

KOTABE, M.; HELSEN, K. *Administração de marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000.

KRAUS, P. G. *Modelo de Internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras*. Florianópolis, 2000. p. 145. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

LEONIDOU, L.C. An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, v.42, n.3, p.279-302, 2004.

LIMA FILHO, D. O.; SPROESSER, R. L. A mola mestra da balança comercial. In: BARRIZZELLI, N. e SANTOS, R. C. *Lucratividade pela Inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.

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.

LIMEIRA, T. M. V. Administração das comunicações de marketing. In: DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOW, George S. e FULLERTON, Ronald A., Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical – Historical Evaluation, *Journal of Marketing Research*, 1994.

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.

MANNING, L.; BAINES, R.N. Globalisation: a study of the poultry-meat supply chain. *British Food Journal*, v. 106, n. 10/11, p. 819-836, 2004.

MCCARTHY, E. Jerome. *Basic Marketing: A Managerial approach*. 12. ed. Homewood, IL: Irwin, 1996.

MCCARTHY, M.; O'REILLY, S.; COTTER, L.; DE BOER M. factors influencing consumption of pork and poultry in the Irish Market, *Appetite*, Vol. 43, p. 19-28, 2004.

MCLAUGHLIN, E. W. The dynamics of fresh fruit and vegetable pricing in the supermarket channel, *Preventive Medicine*, Vol. 39, p. S81-S87, 2004.

MEDEIROS, J.J.; GUEIROS, F.A.M.; ARAÚJO, M.A.F.; BEZERRA, E.I. *O Perfil de Internacionalização das Empresas Pernambucanas*. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas. Anais. Campinas: ANPAD, 2001.

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.

NEVES, M. F.; CONSOLI, M. A.; LOPES, F. F.; CONSOLI, M. H. *Processo estratégico de marketing e o plano de marketing para o agronegócio*. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA RURAL, 2004, Cuiabá. Anais... Cuiabá: SOBER, 2004. CD-ROM.

NORTH, D. C. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, Minnessota, v. 5, n. 3, p. 97- 12, Winter 1991.

NORTH D. C. *The new institutional economics and development*. St. Louis: Washington University, Economics Departament, 1993. 11p. (Working paper) <http://wconwpa.Wustl.edu.80/eps/eh/papers/9309/9309002.pdf>

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).

O ESTADO DE SÃO PAULO. *Sadia e Caramuru estudam possibilidade de fábricas na Índia*. São Paulo, 21 ago. 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).

PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.

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.

PERREAULT, W.D.; MCCARTHY, E.J. *Princípios de Marketing*. 13.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

PEREIRA, S.C.F. *Gerenciamento de Cadeias de Suprimentos: Análise da avaliação de desempenho de uma cadeia de carne e produtos industrializados de frango no Brasil*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

PIERCY, Nigel F. Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 26, n. 3, p. 222-236, Summer 1998.

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>.

RAMOS, P.M.; MAYA, P.C.C.; BORNIA, A.C. *Um Estudo Científico do Componente Preço e sua Relação com o Marketing Mix de Produto Brasileiro de Exportação: uma pesquisa multicase nas empresas do consórcio de exportação de calçados de São João Batista/Santa Catarina*. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília (DF). Anais. Brasília: ANPAD, 2005.

ROCHA, A. A. Sadia processará produtos processados de aves a McDonald's russo. *Valor Econômico*. São Paulo, 04 ago. 2006.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C.H. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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.

RUDOLPH, M. J. The food product development process, *British Food Journal*, Vol. 97, n. 3, p. 3-11, 1995.

SABADIN, C. O comércio internacional da Carne Bovina brasileira e a indústria frigorífica exportadora. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2006, 123f.

SAHAY, A. Como encontrar o mix internacional correto. In: KELLOGG GRADUATE SCHOOL. *Dominando o Marketing: financial times*. São Paulo: Makron Books, 2001.

SANTINI, G. A.; PIGATTO, G. *Competitividade da indústria de frango de corte no mercado internacional*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2006, Fortaleza. Anais... Fortaleza: SOBER, 2006. CD-ROM.

SCARE, R. F.; ZANETTE, M. C. *Brand Equity: Diferenças entre as Classes Sociais para Marcas Líderes e Seguidoras*. In: SEMEAD, 10, 2007, Ribeirão Preto (SP). Anais: São Paulo: SEMEAD, 2007.

SILVA, D.M. *A Internacionalização das Redes de Franquias Brasileiras e a Necessidade de Adaptação do Composto de Marketing aos Novos Mercados*. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. Anais. Curitiba: ANPAD, 2004.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SMED, S.; JENSEN, J. D. Food safety information and food demand, *British Food Journal*, Vol. 107, n. 3, p. 173-186, 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.

SOUZA, J. P.; PEREIRA, L. B.; SANTANA, E. A. *Estratégias competitivas da cadeia agroindustrial de carnes no Brasil: percepções do distribuidor*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2001. Anais... Recife: SOBER, 2001. CD-ROM.

SOUZA, W. A. Competitividade da Cadeia agroindustrial de frango de corte do Recôncavo Sul da Bahia. *Bahia Análise & Dados*. Salvador, v. 13, n. 4, p. 889-905, mar-2004.

SOUZA, D. P.; OSAKI, M. *Caracterização do mercado internacional de carne de frango Brasil x Estados Unidos*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2005, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto: SOBER, 2005. CD-ROM.

SOUZA, C.O.P.; ROCHA, A. *Adaptação de Estratégias de Marketing em Mercados Externos Estudos de Casos em Empresas de Fast food*. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas (SP). Anais. Campinas: ANPAD, 2001.

STERN, L.; EL-ANSARY, A. I. & COUGHLAN, A.. *Marketing Channels*. Prentice Hall, 5th. edition, 1996, 576 p.

SILVA, A. L.; BATALHA, M. O. *Marketing e Agribusiness – repensando conceitos e metodologias*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2000, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: SOBER, 2000. CD-ROM.

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.

UBA – União Brasileira de Avicultura. Disponível em: <<
http://www.uba.org.br/ubanews_files/congresso_07.html>>. Acesso em 12 de Março de 2008.

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.

VIGNALI, C. McDonalds Corp. *British Food Journal*, Bradford, v.103, n.2, p.97, 2001.

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.

YIN, R. K. *Case Study research: design and methods*. 2 ed. USA: Sage Publications, 1997.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, F.N. (Coord), *Gestão dos Negócios Agroalimentares*, São Paulo: Pioneira, 2000.

ZILLI, H. B. *Os fatores determinantes para a eficiência econômica dos produtores de frango de corte: uma análise estocástica*. Piracicaba, 2003. 139 p. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" (Esalq/USP).

ANEXO – Roteiro de Entrevistas

Projeto: Estratégias mercadológicas da cadeia agroexportadora de frango de corte do Brasil

01) Quanto aos mercados internacionais:

- ✓ a empresa costuma atender mercados maduros (compradores tradicionais) () Sim () Não
- ✓ a empresa procura atender mercados iniciantes (penetração em novos mercados) () Sim () Não
- ✓ ocorre o lançamento de produtos específicos para determinados países/regiões () Sim () Não
- ✓ existem estratégias de marketing específicas para cada país/região () Sim () Não
- ✓ a empresa compete via baixo preço () Sim () Não
- ✓ a empresa compete via diferenciação do produto () Sim () Não

02) Como a empresa adquire informações e prospecta mercados internacionais?

- ✓ terceiriza o serviço de prospecção de mercados internacionais () Sim () Não
- ✓ possui departamento próprio para prospecção de mercados internacionais () Sim () Não
- ✓ costuma fazer parcerias e alianças estratégicas com empresas internacionais () Sim () Não
- ✓ costuma fazer parcerias e alianças estratégicas com parceiros nacionais () Sim () Não
- ✓ tem respaldo de algum órgão do serviço público neste processo () Sim () Não

03) Como a empresa realiza a estratégia promocional nos mercados internacionais?

- ✓ costuma fazer o envio de amostras, brindes e catálogos aos potenciais compradores () Sim () Não
- ✓ adota estratégias conjuntas com a cadeia agroexportadora (associações, ABEF) () Sim () Não
- ✓ adota estratégias isoladas de promoção internacional (individualmente) () Sim () Não
- ✓ promove a marca da empresa no exterior () Sim () Não
- ✓ promove a marca da "carne de frango do Brasil" no exterior () Sim () Não
- ✓ utiliza-se de serviços públicos (Secretaria de Relações Internacionais, outros) () Sim () Não
- ✓ são adotadas campanhas promocionais genéricas (marketing global) () Sim () Não
- ✓ são adotadas campanhas promocionais específicas, nos diferentes países () Sim () Não
- ✓ utiliza o *e-marketing* no desenvolvimento da estratégia promocional () Sim () Não
- ✓ criou/planeja criar marcas específicas e diferenciadas para cada mercado internacional () Sim () Não
- ✓ participa em feiras, eventos e congressos internacionais (*anuga, foodex, world food*) () Sim () Não

04) Quanto a gestão dos canais de distribuição no exterior, a empresa:

- ✓ adota a estratégia de exportação direta () Sim () Não
- ✓ adota a estratégia de exportação indireta () Sim () Não
- ✓ opera com ativos/unidades próprias no exterior () Sim () Não
- ✓ utiliza-se de serviços terceirizados (*trading*, representantes, contratados) () Sim () Não

05) Quanto a gestão da política de preços no mercado internacional:

- ✓ é dotado de dificuldades o processo de negociação com os compradores internacionais () Sim () Não
- ✓ os contratos internacionais são geralmente respeitados () Sim () Não

06) Quanto ao consumidor final no mercado internacional:

- ✓ o *mix* de produtos chega com a marca da empresa no varejo de consumo; () Sim () Não
- ✓ a empresa conhece o perfil/comportamento desse consumidor final; () Sim () Não
- ✓ desenvolve atividades promocionais voltadas para atenção desse consumidor, para estimular a demanda relativa, desenvolvendo o consumo de seu *mix* de produtos. () Sim () Não

07) Como é realizada a análise do comportamento do comprador organizacional internacional? Quais aspectos são observados na análise de seu comportamento?

- | | |
|--|-----------------|
| ✓ experiência/tempo de atuação/credibilidade | () Sim () Não |
| ✓ baseada simplesmente no cumprimento dos contratos | () Sim () Não |
| ✓ market-share/participação de mercado | () Sim () Não |
| ✓ busca de referências em fontes diversas/concorrentes | () Sim () Não |
| ✓ baseada na quantidade do pedido | () Sim () Não |
| ✓ baseada no valor do pedido | () Sim () Não |
| ✓ baseada na forma de pagamento proposta | () Sim () Não |
| ✓ tradição do país ou região na compra desse produto | () Sim () Não |

08) Qual a composição percentual dos clientes organizacionais internacionais da empresa por continente?

PAÍS/REGIÃO	CLIENTES COMERCIAIS	CLIENTES GOVERNAMENTAIS	CLIENTES INSTITUCIONAIS
África			
América Central			
América do Norte			
América do Sul			
Ásia			
Oceania			
Oriente Médio			
União Européia			

Nas questões 9, 10, 11 e 12, favor responder objetivamente qual o grau de relevância das variáveis apresentadas, obedecendo a seguinte orientação: (5) muito relevante, (4) relevante, (3) indiferente, (2) pouco relevante, (1) sem relevância.

09) Qual a importância das variáveis político-econômicas nas estratégias de marketing internacional da empresa? Quais variáveis mais interferem nas estratégias de marketing da empresa?

- | | |
|--|-----|
| ✓ câmbio..... | () |
| ✓ taxas de juros..... | () |
| ✓ risco Brasil..... | () |
| ✓ renda da população e potencialidade de consumo (país comprador)..... | () |
| ✓ barreiras tarifárias..... | () |
| ✓ barreiras não-tarifárias (fitossanitárias)..... | () |
| ✓ concorrência baseada em subsídios e protecionismos de mercado..... | () |
| ✓ planos político-econômicos nacionais..... | () |
| ✓ planos político-econômicos internacionais..... | () |
| ✓ Instabilidade político-econômica do Brasil..... | () |
| ✓ mudança de regime político..... | () |
| ✓ mudança de governantes..... | () |
| ✓ ameaças terroristas..... | () |
| ✓ assinatura de acordos bilaterais..... | () |
| ✓ formação de grandes blocos ou alianças..... | () |
| ✓ avaliação da instituições brasileiras..... | () |

10) Qual a importância das variáveis tecnológicas nas estratégias de marketing da empresa? Quais variáveis tecnológicas mais interferem nas estratégias de marketing da empresa?

- ✓ transporte, armazenamento e conservação de produtos adequados..... ()
- ✓ adoção de padrões de qualidade internacionais (ISO9000, EFSIS, HACCP)..... ()
- ✓ agregação de valor ao produto (cortes especiais, produtos processados)..... ()
- ✓ ocorrência de problemas sanitários no Brasil..... ()
- ✓ ocorrência de problemas sanitários em qualquer parte do mundo..... ()
- ✓ TICs (Tecnologias de Informação e comunicação)..... ()

11) Qual a influência das variáveis culturais nas estratégias de marketing da empresa? Quais variáveis culturais mais interferem nas estratégias de marketing da empresa?

- ✓ imagem negativa do Brasil (corrupção, pobreza, trabalho escravo/infantil)..... ()
- ✓ desconfiança quanto ao não cumprimento de contratos..... ()
- ✓ venda da imagem positiva do Brasil – futebol, carnaval, mulata..... ()
- ✓ desconfiança quanto a qualidade/procedência do produto do Brasil..... ()
- ✓ dificuldades de idioma..... ()
- ✓ preocupação com a questão ambiental, desmatamento, poluição..... ()
- ✓ Outro:.....

12) Quais fatores são mais relevantes na identificação de mercados alvo e segmentação de mercados internacionais:

- ✓ características do país..... ()
- ✓ características religiosas..... ()
- ✓ características culturais..... ()
- ✓ características econômicas..... ()
- ✓ características políticas..... ()
- ✓ Outro:.....

13) Como a empresa avalia a segmentação de mercados alternativos? Com quais mercados alternativos (países) a empresa manteve ou mantém relações comerciais? Quais produtos se destacam no atendimento desses mercados alternativos?

- ✓ China - cortes especiais (pé, pescoço, dorso, cartilagem do peito, cartilagem de joelho)
- ✓ Oriente médio (islâmismo) abate segundo os preceitos do halal
- ✓ outros: _____
- ✓ _____
- ✓ _____

14) Na formulação do marketing mix internacional, qual o grau de importância que a empresa concebe a cada elemento do composto de marketing? Por quê? - ordenar por ordem de importância, do 4 (mais importante) ao 1 (menos importante).

- ✓ produto/serviço..... ()
- ✓ place/canais de distribuição..... ()
- ✓ preço..... ()
- ✓ promoção/anúncios/divulgação..... ()

15) Quanto aos objetivos do planejamento de marketing:

- ✓ estão restritos apenas ao departamento de marketing e diretoria () Sim () Não
- ✓ são compartilhados com todos os departamentos e colaboradores da empresa () Sim () Não
- ✓ estão em consonância com os objetivos organizacionais () Sim () Não

16) Quanto a estratégia de marketing internacional:

- ✓ a empresa possui departamento de marketing internacional () Sim () Não
- ✓ existe necessidade da composição de um departamento de marketing internacional () Sim () Não
- ✓ a experiência/capacidade do gerente de exportação é suficiente nesse processo () Sim () Não

17) Quanto ao processo de avaliação e controle:

- ✓ como ocorre a resposta (*feedback*) dos diversos mercados internacionais

- ✓ quanto tempo é necessário para se testar um mercado

- ✓ como a empresa mede o grau de satisfação desses mercados
