

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**Competências Essenciais na Distribuição de carne bovina brasileira para a Europa:
um estudo multicaso**

Dissertação de Mestrado

Aluno: José Stamato Neto

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara

SÃO CARLOS-SP

Novembro de 2007

**Competências Essenciais na Distribuição de carne bovina brasileira para a Europa:
um estudo multicaso**

José Stamato Neto

Dissertação apresentada à Universidade Federal de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção – Área de Concentração: Gestão da Produção, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara

SÃO CARLOS-SP

Novembro 2007

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

S783ce

Stamato Neto, José.

Competências essenciais na distribuição de carne bovina brasileira para a Europa : um estudo multicaso / José Stamato Neto. -- São Carlos : UFSCar, 2008.
214f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2007.

1. Engenharia de produção. 2. Canais de distribuição. 3. Carne bovina. 4. Exportação. 5. Estratégia. 6. Competências essenciais. I. Título.

CDD: 658.5 (20ª)



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Rod. Washington Luís, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)
Email : ppgep@dep.ufscar.br

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): José Stamato Neto

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 12/11/2007 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

Prof^a Dr^a Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Marcos Fava Neves
FEA-RP/USP

Prof. Dr. Roberto Antonio Martins
Vice-Coordenador do PPGE

DEDICATÓRIA

Esta dissertação é dedicada à minha esposa Patrícia, meu filho Pedro, minha mãe Fúlvia e minha avó Wanda, cada qual com sua importância em minha vida. Vocês estiveram do meu lado, nos bons momentos e nos momentos mais difíceis. Sem o apoio e o amor de vocês eu não teria conseguido.

Dedico também àqueles que, infelizmente, se foram e não puderam compartilhar comigo as alegrias e as dificuldades da elaboração desta dissertação. De todo modo, tenho certeza que torceram muito por mim, onde estiverem: meu pai, José Stamato Junior; meu padrasto, José Carlos Nogueira; meu avô, Bonaventura Antônio Gravina e minha avó, Nair da Cunha Stamato.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de fazer um agradecimento especial à Prof^a. Dr^a. Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara pela orientação, incentivo, estímulo, dedicação e apoio.

Agradeço também os professores Mário Otávio Batalha, Hildo Meirelles e Marcos Fava Neves, pela participação na banca de defesa e pelos comentários valiosos que enriqueceram o trabalho.

Aos proprietários e representantes das empresas pesquisadas: Wesley Batista, Joesley Batista, Rogério Bonato e Neila Vieira (JBS-Friboi), Dominic MacDermot (Bertin) e Raphael Xavier Martin e Janaína Azevedo (Quatro Marcos).

À Universidade Federal de São Carlos, em especial aos professores, funcionários e alunos do Departamento de Engenharia de Produção, pelo apoio e amizade ao longo do mestrado. Agradecimento especial à Raquel Ottani Boriolo, da Secretaria da Pós-Graduação, pelas suas preciosas orientações sobre os procedimentos para a qualificação, defesa e homologação da dissertação.

Abraço especial aos meus colegas do DEP e GEPAI, Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais: Luciano (Txau), Luís Gustavo, Renata (Bicu), Guilherme, Thaís (Gud) e Fabiana (Zaranha), alguns já amigos desde os bons tempos da ESALQ. Agradeço também minhas várias famílias: Stamato, Gravina, Ferrari e de Oliveira pelo apoio e paciência em relação às festas e churrascos perdidos por conta “do meu mestrado”. Um beijo para minhas queridas irmãs, Daniela, Adriana, Lígia, meus cunhados, Alexandre, Daniel, Amaury, Marcelo, tias, especialmente a Cláu (pelo apoio e conselhos), tios, primos e primas. Naturalmente um beijo especial aos meus sobrinhos queridos, Antônio e Bruno, e minhas sobrinhas lindas, Julia, Laura e Malu. Um beijo

especial também para minha sogra, Dona Ruth, meu sogro, Sr. Aílton e minha terceira avó, Dona Hermínia (*in memorian*). Agradeço a Célia pelo apoio e carinho pelo Pedro.

Um abraço a todos meus amigos, de infância e adolescência em São Carlos, do “Bloco Baiacu”, e dos saudosos tempos da ESALQ, em Piracicaba, principalmente os irmãos de todas as gerações da República Jacarepaguá. Nomear um ou outro seria uma injustiça histórica com os demais, pela importância de todos em minha vida. De todo modo, gostaria de fazer um agradecimento especial ao Dr. Scot pela ilustríssima presença e apoio na defesa do mestrado.

Ao meu amigo Nilberto Sindeaux Brasil (Nilba) por me fornecer seus contatos nos frigoríficos, que me foram bastante úteis no processo de agendamento das entrevistas.

Por fim, um agradecimento aos meus amigos e colegas das empresas onde já trabalhei, pelo incentivo, estímulo e apoio, principalmente pela disponibilização de tempo para a dedicação às aulas, estudos e elaboração da dissertação.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1.1- Exportações do Agronegócio Brasileiro (2005)	17
QUADRO 2.1 - A Evolução do Foco Estratégico	31
QUADRO 2.2 - Recursos Tangíveis.....	34
QUADRO 2.3 - Recursos Intangíveis.....	34
QUADRO 2.4 - Recursos e Capacitações.....	39
QUADRO 2.5 - Capacitações levando à Vantagem Competitiva.....	46
QUADRO 2.6 - Resultados das combinações dos critérios para a obtenção da Vantagem Competitiva Sustentável	55
QUADRO 2.7 – Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais.....	77
QUADRO 3.1 - Evolução da produtividade na pecuária de corte Brasileira.....	81
1994 vs. 2004	81
QUADRO 4.1 - Resultados das combinações dos critérios para a obtenção da Vantagem Competitiva Sustentável	114
QUADRO 5.1 - Unidades Industriais – Bertin Alimentos - 2006	121
QUADRO 5.2 - Abertura das Vendas de Carne Bovina em R\$ e mil toneladas – Grupo Bertin – 2005 e Primeiro Semestre de 2006	124
QUADRO 5.3 – Recursos e Capacitações Tangíveis – Bertin Alimentos.....	130
QUADRO 5.4 – Recursos e Capacitações Intangíveis – Bertin Alimentos.....	131
QUADRO 5.5 - Exportações de Carne Bovina da JBS – Principais Destinos em 2004 a 2006.....	145
QUADRO 5.6 – Recursos e Capacitações Tangíveis – JBS.....	154
QUADRO 5.7 – Recursos e Capacitações Intangíveis – JBS.....	155
QUADRO 5.8 - Unidades Industriais e Centros de Distribuição – Frigorífico Quatro Marcos- 2007	169
QUADRO 5.9 - Varejo alimentício europeu: número de lojas e faturamento.....	173
QUADRO 5.10 – Recursos e Capacitações Tangíveis – Quatro Marcos	176
QUADRO 5.11 – Recursos e Capacitações Intangíveis – Quatro Marcos	177
QUADRO 5.12 – Recursos e Capacitações Tangíveis Conjunto dos Frigoríficos Estudados	189
QUADRO 5.13 – Recursos e Capacitações Intangíveis – Conjunto dos Frigoríficos Estudados	190

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 - Estrutura do Trabalho	22
FIGURA 2.1 - Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria	24
FIGURA 2.2 - A Organização como um Conjunto de Recursos	37
FIGURA 2.3 - Cadeia de Valores – McKinsey.....	40
FIGURA 2.4 - A Cadeia de Valores Genérica.....	42
FIGURA 2.5 - Competência Essencial como uma Capacitação Estratégica	54
FIGURA 3.1 - Segmentação de Mercado para Carne Bovina	99
FIGURA 5.1 - Destino das Exportações de Carne <i>in Natura</i> – Bertin em 2005	125
FIGURA 5.2: Destino das Exportações de Carne Industrializada – Bertin em 2005 ...	126
FIGURA 5.3 - Esquematização do Canal de Distribuição da Bertin na Europa em 2007	128
FIGURA 5.4 – Fluxograma das Competências Essenciais - Bertin.....	132
FIGURA 5.5 - Competências Essenciais Sustentáveis x Temporárias – Bertin Alimentos	133
FIGURA 5.6 – Resumo: Recursos, Capacitações e Competências Essenciais Sustentáveis e Temporárias – Bertin Alimentos	134
FIGURA 5.7 – Infra-Estrutura de Produção da JBS Alimentos no Brasil e Argentina - 2007.....	139
FIGURA 5.8 - Evolução das Exportações de Carne Bovina da JBS e Participação de Mercado em relação às Exportações Brasileiras – 1998 a 2006	144
FIGURA 5.9 - Esquematização do Canal de Distribuição da JBS na Europa em 2004	148
FIGURA 5.10: Esquematização do Canal de Distribuição da JBS na Europa em 2007	152
FIGURA 5.11: Fluxograma das Competências Essenciais - JBS.....	156
FIGURA 5.12 - Competências Essenciais Sustentáveis x Temporárias – JBS.....	157
FIGURA 5.13 – Resumo: Recursos, Capacitações e Competências Essenciais Sustentáveis e Temporárias – JBS	158
FIGURA 5.14: Capacidade de Abate dos Principais Frigoríficos Brasileiros (em cabeças/ dia) – Dados de Setembro de 2007.....	159
FIGURA 5.15: Principais Exportadores de Produtos de Origem Bovina no Brasil (US\$) – 2006 ⁽¹⁾	160
FIGURA 5.16 - Abertura das Vendas do Frigorífico Quatro Marcos por Produto.....	171
FIGURA 5.17 - Abertura das Vendas do Frigorífico Quatro Marcos por Destino.....	172
FIGURA 5.18 - Esquematização do Canal de Distribuição do Quatro Marcos na Europa em 2007.....	174
FIGURA 5.19 – Fluxograma das Competências Essenciais – Quatro Marcos.....	178
FIGURA 5.20 - Competências Essenciais Sustentáveis x Temporárias – Quatro Marcos	179
FIGURA 5.21 – Resumo: Recursos, Capacitações e Competências Essenciais Sustentáveis e Temporárias – Quatro Marcos.....	180
FIGURA 5.22 – Fluxograma das Competências Essenciais – Conjunto dos Frigoríficos Estudados	192
FIGURA 5.23 - Competências Essenciais Sustentáveis x Temporárias – Conjunto de Frigoríficos Analisados	193

FIGURA 5.24 – Resumo: Recursos, Capacitações e Competências Essenciais
Sustentáveis e Temporárias – Conjunto de Frigoríficos Analisados 194

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1.	Apresentação	13
1.2.	Problema a ser estudado	15
1.3.	Justificativa e Importância do Tema	16
1.4.	Questão da pesquisa	19
1.5.	Objetivos e Proposições	19
1.6.	Esquema Geral da Dissertação	20
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1.	Recursos, Capacitações e Competências Essenciais	23
2.1.1.	<i>Breve Contextualização Histórica</i>	23
2.1.2.	<i>Recursos</i>	31
2.1.3.	<i>Capacitações (ou Capacidades)</i>	37
2.1.4.	<i>Competências Essenciais – Core Competences</i>	46
2.1.	Canais de distribuição	56
2.2.1.	<i>Definições e aspectos gerais</i>	56
2.2.2.	<i>Canais de Distribuição como Fonte de Vantagem Competitiva</i>	59
2.2.3.	<i>Funções dos Canais de Distribuição</i>	60
2.2.4.	<i>Agentes do Canal - Intermediários</i>	65
2.2.5.	<i>Extensão, Estrutura e Cobertura dos Canais de Distribuição</i>	69
2.2.6.	<i>Canais de Distribuição Internacionais</i>	76
3.	A CADEIA AGROINDUSTRIAL DA CARNE BOVINA NO BRASIL	79
3.1.	Sob o ponto de vista da Oferta	79
3.2.	Sob o ponto de vista da Demanda	82
3.3.	Segurança do Alimento e Segurança Alimentar	86
3.4.	Identificação, Rastreabilidade e Certificação	89
3.5.	Certificações Públicas e Privadas para Exportação para a União Européia	94
4.	METODOLOGIA DO TRABALHO	101
4.1.	Justificativa do Método Utilizado	102
4.2.	Fontes de Dados	103
4.3.	Tipo e Design de Pesquisa	105
4.4.	População e Tamanho da Amostra	106
4.5.	Procedimento de Coleta de Dados	108
4.6.	Análise e Interpretação dos Dados	109
5.	ESTUDOS DE CASO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS 116	
5.1.	Estudo de Caso: Grupo Bertin	116
5.1.1.	<i>– Introdução/Histórico</i>	116
5.1.2.	<i>– Infra-Estrutura e Escala de Produção</i>	121
5.1.3.	<i>– Suprimentos (Gado Bovino para Abate)</i>	122
5.1.4.	<i>– Produtos, Marcas e Certificações</i>	122
5.1.5.	<i>– Exportações</i>	124
5.1.6.	<i>– Canais de Distribuição na Europa</i>	126
5.1.7.	<i>Competências Essenciais e Distribuição de Carne Bovina Brasileira na Europa</i>	129

5.2. Estudo de Caso: JBS S.A.	136
5.2.1. – <i>Introdução/ Histórico</i>	136
5.2.2. – <i>Infra-Estrutura e Escala de Produção</i>	137
5.2.3. – <i>Suprimentos (Gado Bovino para Abate)</i>	139
5.2.4. – <i>Produtos, Marcas e Certificações</i>	142
5.2.5. – <i>Exportações</i>	144
5.2.6 <i>Canais de Distribuição na Europa</i>	146
5.2.7 <i>Competências Essenciais e Distribuição de Carne Bovina Brasileira na Europa</i>	153
5.3. Estudo de Caso: Frigorífico Quatro Marcos	167
5.3.1 <i>Introdução/ Histórico</i>	167
5.3.2 <i>Infra-Estrutura e Escala de Produção</i>	167
5.3.3 <i>Suprimentos (Gado Bovino para Abate)</i>	169
5.3.4 <i>Produtos, Marcas e Certificações</i>	169
5.3.5 <i>Exportações</i>	170
5.3.6 <i>Canais de Distribuição na Europa</i>	172
5.3.7. <i>Competências Essenciais e Distribuição de Carne Bovina Brasileira na Europa</i>	175
5.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	184
5.4.1 <i>Canais de Distribuição da Carne Bovina Brasileira na Europa</i>	184
5.4.2 <i>Competências Essenciais e Distribuição da Carne Bovina Brasileira na Europa</i>	188
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	196
REFERÊNCIAS.....	200
APÊNDICES.....	210

RESUMO

Devido ao seu dinamismo e crescente importância na economia brasileira, a cadeia agroindustrial da carne bovina pode servir como objeto de estudo para a elaboração de pesquisas em diferentes áreas ligadas à estratégia e gestão de negócios (estratégia empresarial, gestão da produção) e *marketing* (diferenciação de produtos, canais de distribuição). O presente trabalho procura fazer uma intersecção entre algumas destas diferentes áreas de pesquisa, estudando os seguintes tópicos: *core competences* (competências essenciais) e canais de distribuição.

Esta pesquisa foi estruturada como um estudo multicaso com três dos principais frigoríficos brasileiros exportadores de carne bovina e teve como objetivos analisar as competências essenciais existentes nestes frigoríficos, a atual estrutura de seus canais de distribuição para o mercado europeu e, finalmente, como a existência destas competências essenciais impacta a estruturação destes canais de distribuição.

A pesquisa demonstrou que os frigoríficos estudados possuem diferentes estruturas de distribuição de seus produtos na União Européia. Um dos frigoríficos estudados distribui seus produtos através de intermediários no canal (*trading companies* e distribuidores), enquanto outro possui uma estrutura de distribuição própria, atuando em *joint-ventures* com distribuidores locais. Finalmente o terceiro frigorífico está migrando do modelo baseado no uso de intermediários para uma estrutura própria de distribuição na Europa.

A pesquisa de campo mapeou e determinou 25 recursos, 23 capacitações e 19 competências essenciais que suportam as exportações de carne bovina para a União Européia. As competências essenciais são, em grande parte, baseadas em recursos e capacitações tangíveis, porém são aquelas baseadas em recursos intangíveis, como conhecimento do mercado, tradição, reputação, marcas e qualidade da carne, que alavancam as exportações de carne bovina para a Europa e impactam a estruturação dos canais de distribuição neste continente. Tais competências são geradoras de vantagem competitiva, pois possibilitam o estabelecimento de relações de longo prazo nos canais de distribuição, permitindo a migração do modelo de distribuição genérico, baseado no uso de *trading companies*, para estruturas de canais mais específicos, como a distribuição para grandes redes de supermercados.

Palavras-chave: Carne Bovina. Capacitações. Competências Essenciais. Exportações. Canais de Distribuição.

ABSTRACT

Due to its current dynamism and increasing importance in the Brazilian economy, the beef agri-chain in Brazil can be analyzed under different fields of strategy and business administration (corporate strategy, operations management) and *marketing* (differentiation of products, *marketing* channels). This research aims to join some of these different research areas, by studying core competences and *marketing* channels.

The research was structured as a multi-case study with 3 of the main Brazilian exporting beef processors. The main objective of the research was the analysis of the core competences of some of the most important Brazilian beef processors, as well as the analysis of the *marketing* channels of the Brazilian beef in the European market, and to understand how the core competences impact the *marketing* channels in the European Union.

The results of the research show that the Brazilian beef processors distribute their products through different *marketing* channels in the European Union. One of the companies distributes its products through the use of intermediaries (trading companies and distributors) in the *marketing* channels. Other beef processor has its own distribution structure in Europe, operating through joint-ventures with local distributors. The last researched company is migrating from the model based on the use of trading companies and distributors to the model of owning its distribution structure in Europe.

The research mapped 25 resources, 23 capabilities and 19 core competences which support beef exports to the European Union. Most core competences were based in tangible resources, however the most important core competences which leverage Brazilian beef exports to European Union and impact the structuring of *marketing* channels in the European market are core competences based on intangible resources, such as: market knowledge, tradition/ reputation, brands and beef quality. These core competencies are sources of competitive advantage, since they allow Brazilian beef processors to gradually establish long term relationships in the marketing channels with their clients. These relationships allow Brazilian beef processors to migrate from generic marketing channel models, based on the use of trading companies and distributors, to specific marketing channels, such as large supermarket chains in the European market.

Key-words: Beef. Capabilities. Core Competences. Exports. *Marketing* Channels.

1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo contém a apresentação do trabalho, a descrição do problema a ser estudado e a questão que norteou o desenvolvimento desta pesquisa. Posteriormente, são destacadas a relevância do trabalho e a justificativa para sua realização. Também são abordados neste capítulo os objetivos gerais e específicos da dissertação.

1.1. Apresentação

Num contexto de economia mundial em constante e rápida evolução, a comercialização de bens e serviços ocorre em ambientes cada vez mais complexos e instáveis. O conhecimento dos mercados, particularmente dos consumidores e dos sistemas de comercialização utilizados ou que possam a vir ser implantados, torna-se fundamental para a sobrevivência e desenvolvimento de empresas (PALACIOS & SOUZA, 2004).

Neste novo cenário de negócios, o bom desempenho das empresas está diretamente relacionado à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Essa perspectiva abre um leque de oportunidades de estudos sobre recursos, capacitações e competências essenciais, que constituem um ferramental de análise estratégica do ponto-de-vista interno das firmas.

De acordo com HOSKISSON *et. al.* (2004) recursos (*resources*), capacitações (*capabilities*) e competências essenciais (*core competences*) são características internas das empresas que podem proporcionar a base para a criação de vantagem competitiva sustentável.

PRAHALAD & HAMEL (1990) consideram que as competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente os de como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias.

Outra definição aponta que as competências essenciais são recursos intangíveis que são difíceis de serem imitados pelos concorrentes. São também recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/ serviços diferenciados em relação a mercados e clientes. De certa forma, o conceito de competências essenciais aproxima-

se do conceito de capacitações. Entretanto, na ótica de HOSKISSON *et. al.* (2004) apenas as capacitações, que geram vantagens competitivas efetivas e sustentáveis, podem ser consideradas competências essenciais. Para que isto aconteça, a capacitação deverá ser: (i) geradora de valor; (ii) rara; (iii) difícil de ser imitada; e (iv) não substituível.

Serão estas então, as características a serem consideradas para definir uma competência como essencial na presente pesquisa.

Por outro lado, este novo contexto de negócios globais foi responsável por um aumento na importância relativa dos canais de distribuição em comparação com os demais elementos do composto de *marketing* (produto, preço e promoção). Novos estudos vêm sendo desenvolvidos sobre canais de distribuição depois que importantes autores, como ROSENBLOOM (1999) e FERREL & HARTLINE (2005), estabeleceram que a distribuição pode ser o único composto de *marketing* capaz de gerar vantagens competitivas efetivas e que se mantém ao longo do tempo. Produtos podem ser facilmente copiados, sendo o mesmo raciocínio válido, até certo ponto, para as atividades de promoção e preços.

De acordo com NEVES (1999) os canais de distribuição oferecem a construção de vantagens competitivas sustentáveis, por suas características de longo prazo, tanto no planejamento como na implantação, por exigirem estrutura de organizações consistentes e por terem base em pessoas e relacionamentos.

A cadeia agroindustrial da carne bovina brasileira está totalmente inserida no contexto de negócios globais mencionado no início desta apresentação. Esta situação contrasta com o posicionamento histórico desta cadeia, por muito tempo voltado para o atendimento do mercado doméstico, e a coloca frente ao desafio de atuar em mercados internacionais.

Com isto, abrem-se perspectivas para a elaboração de novos estudos sobre a cadeia da carne bovina no Brasil, estudos estes que venham a contemplar a análise das competências essenciais dos principais frigoríficos exportadores brasileiros e da estrutura de distribuição da carne bovina utilizada em mercados internacionais, como é o caso desta pesquisa.

1.2. Problema a ser estudado

O crescimento da importância da cadeia agroindustrial da carne bovina no agronegócio brasileiro tem suscitado o interesse de pesquisadores de diversas áreas nos últimos anos. Alguns trabalhos foram realizados com o intuito de se determinar a competitividade desta cadeia (BATALHA & SILVA, 2000, por exemplo), enquanto que outras pesquisas procuraram aprofundar-se na questão das barreiras não-tarifárias que impedem a expansão das exportações brasileiras de carne bovina, como é o caso de MIRANDA, 2001. Alguns autores realizaram trabalhos que utilizam os referenciais teóricos da Economia dos Custos de Transação e da Nova Economia Institucional para analisar as relações dos diferentes agentes que compõem a cadeia agroindustrial da carne bovina. Pode-se citar, neste caso, o trabalho de BÁNKUTI (2002), que se utilizou da Nova Economia Institucional e da Economia dos Custos de Transação como arcabouço teórico para o estudo dos entraves institucionais na cadeia agroindustrial da carne bovina que acabam por estimular o abate clandestino. Cita-se também o trabalho de PITELLI (2004), que analisou o impacto das mudanças institucionais européias sobre as estruturas de governança nas exportações de carne bovina brasileira para a União Européia.

Devido ao seu dinamismo e crescente importância na economia brasileira, a cadeia agroindustrial da carne bovina pode servir como objeto de estudo para a elaboração de pesquisas em diferentes áreas ligadas à estratégia e gestão de negócios (estratégia empresarial, gestão da produção) e *marketing* (diferenciação de produtos, canais de distribuição). O presente trabalho procura fazer uma intersecção entre algumas destas diferentes áreas de pesquisa, estudando os seguintes tópicos: *core competences* (competências essenciais) e canais de distribuição.

O termo *core competences*, competências essenciais, ganhou destaque com a publicação do artigo seminal “*The Core Competence of the Corporation*”, publicado na Harvard Business Review em 1990. Neste artigo, PRAHALAD & HAMEL estabelecem um novo conceito sobre a formulação da estratégia empresarial, que acabou sendo utilizada como linha de pesquisa para outros autores. Para eles, a estratégia empresarial é muito mais um processo formulado no âmbito interno das empresas do que propriamente uma resposta a estímulo de fatores externos. A estratégia

seria então estabelecida tendo como base capacitações que a empresa possui e que são geradoras de vantagens competitivas sustentáveis.

Já os canais de distribuição são os meios pelos quais as empresas fazem seus produtos e/ou serviços chegarem até seus clientes. De acordo com COUGHLAN *et al.* (2002, p. 20), “*um canal de marketing (de distribuição) é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo*”. Muito mais do que se preocupar apenas com os aspectos físicos da distribuição (o que está mais relacionado a questões logísticas), os canais de distribuição englobam um conceito mais amplo, que envolve a efetiva transferência de produtos e serviços entre os agentes do canal, incluindo a transferência dos direitos de propriedade sobre os produtos.

1.3. Justificativa e Importância do Tema

O agronegócio brasileiro tem sido a grande ‘locomotiva’ da economia brasileira durante os últimos cinco anos. Dados do MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA, 2005) apontam que o agronegócio brasileiro é responsável por 33% do Produto Interno Bruto (PIB), 42% das exportações totais e 37% dos empregos brasileiros.

A cadeia agroindustrial da carne bovina, por sua vez, é uma das mais importantes do agronegócio brasileiro. Dados da SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR (SECEX, 2005), compilados pelo INSTITUTO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO E NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS (ICONE, 2005) e apresentados no Quadro 1.1, apontam que em 2005 cerca de 10% do valor das exportações do agronegócio brasileiro (US\$ 31,6 bilhões) foi oriundo das exportações de carne bovina, o que faz com que a cadeia agroindustrial da carne bovina seja a quarta cadeia agroindustrial que mais gera divisas para o Brasil, atrás apenas do complexo soja, açúcar e álcool e carne de frango.

QUADRO 1.1- Exportações do Agronegócio Brasileiro (2005)

Complexo Agroindustrial		US\$ milhões	%
1	Complexo Soja	9.476	30%
2	Açúcar e Álcool	4.699	15%
3	Carne de Frango	3.509	11%
4	Carne Bovina	3.014	10%
5	Café	2.919	9%
6	Fumo	1.707	5%
7	Carne Suína	1.163	4%
8	Suco de Laranja	1.110	4%
9	Algodão	457	1%
10	Frutas	387	1%
	Outros	3.212	10%
Total		31.653	100%

Fonte: Secretaria de Comércio Exterior

Elaboração: ICONE (2005)

A importância da cadeia agroindustrial da carne bovina brasileira não se restringe ao Brasil. Nos últimos anos, esta cadeia passou por um ‘choque de competitividade’ que garantiu a posição do Brasil como o maior exportador mundial de carne bovina em quantidade. Fatores externos, como a ocorrência de problemas sanitários, retiraram temporariamente do mercado internacional alguns dos principais concorrentes brasileiros e também contribuíram para que o Brasil atingisse essa posição.

Dados do *UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE* (USDA, 2006), que corresponde ao Ministério de Agricultura dos Estados Unidos, apontam que o Brasil é maior exportador mundial deste produto em termos de quantidade, com exportações estimadas em 1.800 mil toneladas equivalente-carcaça para 2006, à frente da Austrália, com exportações estimadas em 1.400 mil toneladas equivalente-carcaça no mesmo ano.

Tal representatividade do Brasil no comércio internacional da carne bovina é garantida por uma série de fatores, dentre os quais o tamanho de seu rebanho. Dados do USDA (2006) apontam que o Brasil possui o segundo maior rebanho bovino mundial, com cerca de 175 milhões de cabeças. Isso equivale a cerca de 20% do rebanho mundial bovino. Entretanto, considera-se que o Brasil possui o maior rebanho comercial do mundo, tendo em vista que a Índia, cujo rebanho totaliza 332 milhões de

cabeças (32% do rebanho mundial), possui produção e consumo de carne bovina limitada por razões religiosas.

Tamanho rebanho garante ao Brasil a posição de segundo maior produtor mundial de carne bovina, com produção estimada em 8.810 mil toneladas equivalente-carcaça, que corresponde a aproximadamente 16% da produção mundial de carne bovina (estimativas do USDA para 2006).

Portanto, a cadeia agroindustrial da carne bovina no Brasil possui grande relevância na economia brasileira e destaque no comércio internacional de carne bovina, o que justifica a utilização de alguns de seus agentes (frigoríficos exportadores) como objeto de estudo no presente pesquisa.

Justifica-se a adoção dos corpos teóricos escolhidos por suas relevâncias tanto no âmbito acadêmico quanto empresarial. A possibilidade de interseção entre as diferentes teorias utilizadas na pesquisa também foi um fator preponderante para a escolha dos corpos teóricos utilizados.

O primeiro arcabouço teórico utilizado diz respeito ao conceito de competências essenciais. Optou-se por iniciar a revisão bibliográfica por este assunto, pois ele está diretamente relacionado ao aspecto operacional e estratégico das empresas analisadas, que são o ponto de partida da presente pesquisa.

Notou-se, através da revisão bibliográfica, a falta de estudos que abrangessem este tópico na cadeia da carne bovina brasileira, ou, mais especificamente, nos principais frigoríficos de carne bovina brasileira. Trata-se de uma teoria que ganhou bastante repercussão quando lançada, no início da década de 1990, principalmente por contestar a visão então em voga de que a formulação da estratégia das empresas deve-se ater principalmente à análise do ambiente externo, visão esta cujo maior expoente é MICHAEL PORTER e suas 'Lei das 5 Forças'.

A opção de fazer uso da teoria dos canais de distribuição na presente pesquisa justifica-se pela nova conotação dada à distribuição de produtos e serviços no ambiente de *marketing*. Antes considerada uma atividade secundária dentre os 4 P's do *marketing* (preço, produto, promoção e ponto-de-venda), atualmente a distribuição tem sido vista como fator estratégico para as empresas, por ser o único dos 4 P's capaz de gerar vantagem competitiva sustentável para as empresas. Por fim, considerou-se o

estudo de canais de distribuição nos mercados internacionais pelo recente e expressivo avanço das exportações brasileiras de carne bovina.

1.4. Questão da pesquisa

A questão da pesquisa serve como sua principal referência e serve de ponto de partida para seu desenvolvimento, o qual se dá através da formulação de hipóteses, explicações e levantamento de dados e informações que procurarão respondê-la. De acordo com SÜDMERSEN (1983) *apud* FLICK (2004), a formulação de questões de pesquisa, em termos concretos, é guiada pelo objetivo de esclarecer o que os contatos de campo irão revelar. Quanto menos clareza houver na formulação de uma questão de pesquisa, maior será o risco de os pesquisadores acabarem impotentes diante da tentativa de interpretar uma montanha de dados.

Já para LAKATOS & MARCONI (1992), enquanto o tema de uma pesquisa é uma proposição até certo ponto abrangente, a formulação do problema é mais específica: ela esclarece a dificuldade particular com a qual se defronta e que se pretende resolver por intermédio da pesquisa.

Com base nos conceitos acima mencionados, formulou-se a seguinte pergunta, que referencia esta pesquisa e que serviu de base para o desenvolvimento do presente trabalho:

“Sob o ponto de vista dos frigoríficos brasileiros exportadores de carne bovina, quais são as competências essenciais necessárias para que estas empresas conquistem os mercados internacionais, principalmente o mercado europeu, e como estes exportadores estruturam seus canais de distribuição nestes mercados?”

1.5. Objetivos e Proposições

O objetivo deste trabalho é analisar as competências essenciais dos principais frigoríficos exportadores de carne bovina no Brasil e a atual estrutura de seus canais de distribuição para o mercado europeu. Buscou-se também verificar se a

existência destas competências essenciais impactou a definição da estrutura de distribuição utilizada para a carne bovina brasileira na Europa. Com os resultados obtidos, espera-se auxiliar os gestores de frigoríficos brasileiros de carne bovina a visualizarem e desenvolverem essas competências essenciais, na busca do aumento das suas exportações e da estruturação canais de distribuição mais adequados ao mercado europeu.

A pesquisa parte das seguintes proposições:

- a. Os frigoríficos brasileiros exportadores de carne bovina possuem competências essenciais que os tornam competitivos para exportar (em relação aos frigoríficos/ indústrias que somente atendem o mercado interno).
- b. Existem aspectos normativos relativos à segurança do alimento, especificamente rastreabilidade e certificação, que regulamentam as exportações brasileiras de carne bovina para a União Européia, sendo que nem todos os frigoríficos de carne bovina no Brasil possuem os recursos e capacitações que atendam estes critérios.
- c. Os frigoríficos exportadores participam de diferentes estruturas de distribuição nos mercados internacionais que são, de certa forma, determinadas por suas competências essenciais.

1.6. Esquema Geral da Dissertação

O primeiro capítulo contém a apresentação da pesquisa, a justificativa para realizá-la, a questão que a norteará, seus objetivos e o esquema geral da dissertação.

O segundo capítulo introduz os referenciais teóricos que sustentam e suportam a pesquisa: competências essenciais e canais de distribuição.

O terceiro capítulo apresenta uma breve descrição e contextualização da cadeia agroindustrial da carne bovina e aponta os determinantes de sua evolução nos





últimos dez anos. Ela também contextualiza a cadeia da carne bovina no que se refere à rastreabilidade, normas e certificações voltadas para o mercado externo.

O capítulo quatro expõe a metodologia da pesquisa e indica os motivos pelos quais se optou pela realização de uma pesquisa qualitativa para explorar os objetos de estudo. Discorre sobre o porquê da utilização de estudos multicaso para responder as questões que norteiam a pesquisa e também para atingir seus objetivos. Trata também da operacionalização da metodologia em si, com a determinação das fontes de pesquisa e descrição dos procedimentos para coleta de dados, através da aplicação de questionários estruturados em entrevistas com os executivos das empresas que são objeto do estudo. Demonstra também as limitações da metodologia que impactam os resultados e conclusões da pesquisa.

O quinto capítulo refere-se aos estudos de caso propriamente ditos, estudos esses elaborados com os dados coletados nas entrevistas realizados nos frigoríficos. Este capítulo também apresenta a análise e discussão dos resultados da pesquisa.

Por fim, o sexto capítulo trata das considerações finais, conclusões e limitações do trabalho, apresentando também sugestões para pesquisas futuras, com base em questionamentos e conclusões que emergiram da presente pesquisa.

A Figura 1.1 apresenta a estrutura deste trabalho.

	<p>Capítulo 1 – INTRODUÇÃO Apresentação; Problema a ser estudado; Justificativa e Importância do Tema ;Questão da Pesquisa; Objetivo e Proposições; Esquema Geral da Dissertação.</p>
	<p>Capítulo 2 – REFERENCIAL TEÓRICO 2.1. Recursos, Capacitações e Competências Essenciais: Breve Contextualização Histórica; Recursos; Capacitações; Competências Essenciais. 2.2. Canais de Distribuição Definições e Aspectos Gerais; Canais de Distribuição como fonte de Vantagem Competitiva; Funções dos Canais de Distribuição; Agentes do Canal – Intermediários; Extensão, Estrutura e Cobertura dos Canais de Distribuição; Canais de Distribuição Internacionais.</p>
	<p>Capítulo 3 – A CADEIA AGROINDUSTRIAL DA CARNE BOVINA NO BRASIL Lado da Oferta, Lado da Demanda, Segurança do Alimento e Segurança Alimentar; Identificação, Rastreabilidade e Certificação; Certificações Públicas e Privadas para a Exportação para a União Européia.</p>
	<p>Capítulo 4 – METODOLOGIA DO TRABALHO Justificativa do Método Utilizado; Fonte de Dados; Tipo e Design da Pesquisa; População e Tamanho da Amostra; Procedimento de Coleta de Dados; Análise e Interpretação dos Dados.</p>
	<p>Capítulo 5 – ESTUDOS DE CASO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS Bertin, JBS, Frigorífico Quatro Marcos, Análise e Discussão dos Resultados</p>
	Capítulo 6: CONSIDERAÇÕES FINAIS
	ANEXOS
	REFERÊNCIAS

Fonte: Elaborado pelo Autor

FIGURA 1.1 - Estrutura do Trabalho

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta os arcabouços teóricos que suportam a pesquisa.

O primeiro deles a ser estudado diz respeito ao conceito de competências essenciais, que é assumido neste trabalho como sendo uma consequência dos recursos e capacitações que uma empresa possui. O enfoque deste corpo teórico é importante para se determinar na pesquisa quais são os recursos, capacitações e, em última instância, as competências essenciais que tornam um frigorífico de carne bovina habilitado e competitivo para exportar seus produtos para a União Européia.

O conceito de capacitações e competências essenciais é abordado neste capítulo apenas na esfera organizacional (estratégia corporativa e aspectos operacionais das empresas).

O segundo corpo teórico estudado neste capítulo diz respeito aos canais de distribuição, sendo aqui explicitadas suas definições e conceituações, estrutura, *design* e seus agentes, com destaque para o papel dos atacadistas (intermediários). Também está destacada a importância dos canais de distribuição como fonte de vantagem competitiva e uma. Por fim, é feita revisão bibliográfica sobre canais de distribuição internacionais.

2.1. Recursos, Capacitações e Competências Essenciais

2.1.1. Breve Contextualização Histórica

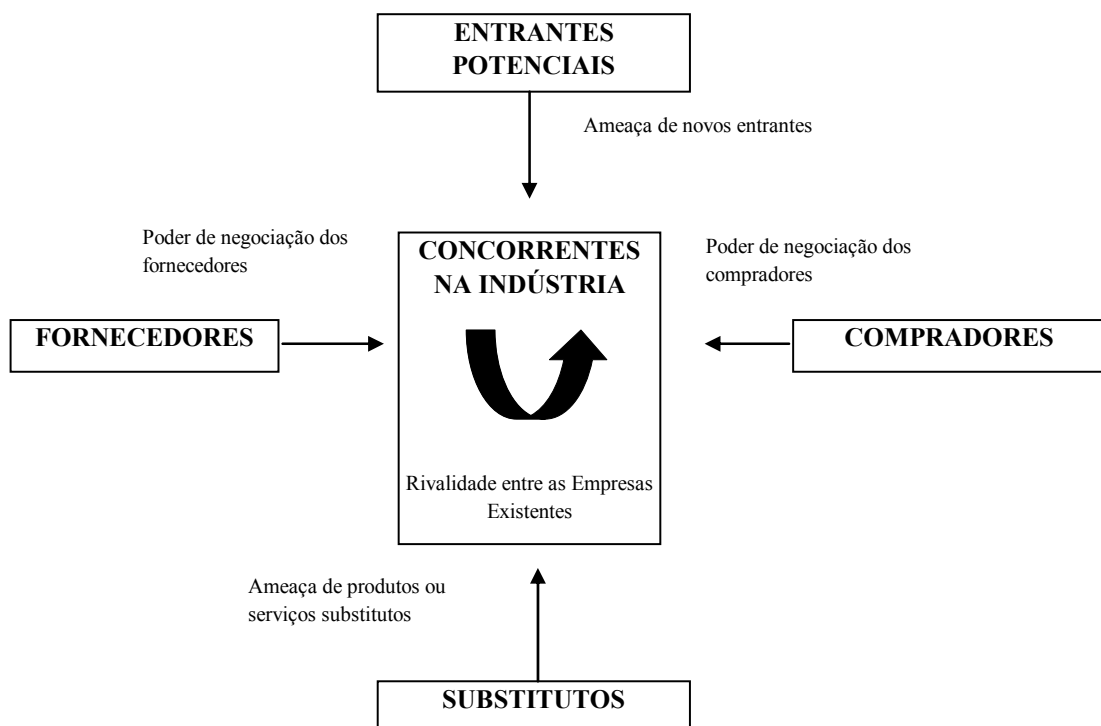
Os debates sobre os fatores que determinam a competitividade das empresas têm sido enriquecidos nos últimos anos com novas abordagens. O enfoque clássico é a ‘análise da indústria’ ou do ‘posicionamento estratégico’, que tem em MICHAEL PORTER seu maior expoente. Esta abordagem prioriza a análise dos mercados e da competição e o entendimento da posição relativa de cada empresa em sua indústria ou segmento produtivo como elementos primordiais no processo de formulação da estratégia (PORTER, 1980, 1996 *apud* FLEURY & FLEURY, 2003). Os

principais focos de análise são produtos, consumidores e competidores, e a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e oportunidades. Neste sentido, é considerada uma abordagem ‘de fora para dentro’.

Esta visão fica evidente quando PORTER (1986) menciona que a essência de formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.

O conceito de posicionamento estratégico ganhou corpo com a publicação da obra ‘Estratégia Competitiva’, lançada em 1980 por MICHAEL PORTER. Nesta obra, este autor estabeleceu um modelo que contemplava as ‘cinco forças’ e uma matriz dois por dois, das quais derivam as estratégias competitivas básicas, ou genéricas.

As cinco forças estabelecidas por PORTER (1986) estão expressas na figura 2:



Fonte: PORTER (1986, p. 23)

FIGURA 2.1 - Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria

Segundo PORTER (1986), ao confrontar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para

superar as outras empresas em uma indústria (que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada): *liderança no custo total, diferenciação e enfoque*.

A primeira estratégia, liderança no custo total, que se tornou bastante comum nos anos 1970 devido à popularização do conceito de curva de experiência, consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido de custo e de despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P & D, assistência, força de vendas, publicidade etc. Intensa atenção ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões. Em termos ideais, a empresa diferencia-se ao longo de várias dimensões. PORTER (1986) utiliza o exemplo da empresa de tratores e máquinas para a construção pesada *Caterpillar*, que na década de 1980 era reconhecida não apenas por sua rede de revendedores e excelente disponibilidade de peças sobressalentes, como também por seus produtos de alta qualidade e extremamente duráveis, tudo isto sendo crucial no ramo dos equipamentos pesados, onde o tempo parado é muito dispendioso. Deve ser ressaltado que a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são ao alvo estratégico primário.

Por fim, ainda segundo PORTER (1986), a última estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Da mesma forma que a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem o alvo determinado e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. Esta estratégia repousa na premissa de que a

empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, obtém custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico.

As críticas às cinco forças de PORTER são de que elas se constituem em ferramental quase que integralmente pautado na análise do ambiente externo, sem se preocupar com questões internas das empresas que podem se constituir em vantagens competitivas. Todavia, é importante ressaltar que o objetivo de PORTER ao criar este modelo foi exatamente o de determinar a influência do ambiente externo na criação de vantagens competitivas. Assim sendo, seu objetivo foi plenamente atingido, tendo em vista que este modelo é até hoje utilizado para esta finalidade.

Na evolução de seus estudos sobre vantagem competitiva, PORTER encarregou-se posteriormente de aperfeiçoar este modelo, com a inclusão de outros fatores. De acordo com FLEURY & FLEURY (2003), o próprio PORTER em 1985 já ampliava seu foco com o conceito de cadeia de valor e sistema de valor, reconhecendo as atividades da empresa como base da vantagem competitiva. Segundo PROENÇA (1999) *apud* FLEURY & FLEURY (2003), os *direcionadores* para a redução de custos ou para a diferenciação serão identificados a partir das atividades internas a empresa e das ligações entre elas.

Entretanto, a despeito da evolução dos trabalhos de PORTER no sentido de reconhecer que ‘as atividades da empresa’ são base da vantagem competitiva, o fato é que com o passar do tempo o modelo da análise da indústria elaborado por PORTER continuou sendo muito criticado pelo fato de não dar a devida ênfase ao ambiente interno das empresas e sobre como as vantagens competitivas podem advir de suas próprias atividades. De acordo com FLEURY & FLEURY (2003), as críticas à análise do posicionamento estratégico vêm se avolumando ao longo do tempo, principalmente aquelas que mencionam que o sistema de PORTER possui natureza estritamente estática.

A alegação de muitos profissionais, tanto da área de gestão de negócios quanto do meio acadêmico, é que o modelo do posicionamento estratégico não consegue explicar porque, em um mesmo ambiente de negócios, muitas empresas foram capazes de estabelecer vantagens competitivas sustentáveis e outras não.

A resposta de PORTER a tais críticas foi a criação do conceito da Cadeia de Valor (1992), que será abordada posteriormente nesta revisão.

Apesar de sua importância, a análise do posicionamento estratégico não foi historicamente o único modelo utilizado para se determinar porque algumas empresas criam vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo e outras não. De acordo com SANCHEZ & HEENE (2004), desde a década de 1950 existem autores, notadamente SELZINCK (1957) e PENROSE (1959), que argumentam que qualquer forma de vantagem competitiva sustentável que uma firma possa desenvolver resulta de uma combinação única de recursos da empresa.

De todo modo, esta visão baseada em recursos internos da empresa como fator gerador de vantagens competitivas sustentáveis ganhou corpo somente na década de 1980, possivelmente como uma resposta aos conceitos de PORTER, que ganharam destaque nesta década. Em 1984, WERNERFELT publicou o artigo que lançou as bases para o conceito de *Resource-Based View* ('RBV'), ou Visão Baseada em Recursos.

Esta visão é corroborada por GHEMAWAT (2000) que afirma que a visão baseada em recursos é uma idéia antiga que foi revivida em 1984 em artigo de WERNERFELT (1984).

Segundo FAHY & SMITHEE (1999), a lógica básica da visão baseada em recursos é relativamente simples. Ela começa com a premissa de que adquirir uma vantagem competitiva sustentável possibilita à firma obter resultados econômicos acima da média (de determinada indústria/ setor). A visão baseada em recursos apregoa que a resposta a esta questão baseia-se na posse de certos recursos básicos, recursos estes que possuem características como 'valor', 'barreiras para duplicação' e 'capacidade de apropriação'. Uma vantagem competitiva sustentável ocorre se a firma efetivamente dispõe desses recursos em seu mercado de atuação. Portanto, a visão baseada em recursos enfatiza uma opção estratégica da firma, no sentido de que encarrega sua alta gestão com as importantes tarefas de identificar, desenvolver e tornar acessíveis estes recursos básicos, de forma a maximizar retornos econômicos.

Já para COLLIS & MONTGOMERY (1995) *apud* ANDERSON & NARUS (2004), a visão baseada em recursos da firma “enxerga as companhias como coleções muito distintas de ativos físicos e ativos intangíveis, e de capacitações”. Nenhuma companhia é igual à outra porque nenhuma companhia possui a mesma gama de experiências, adquiriu os mesmos ativos ou as mesmas habilidades, ou construiu as mesmas culturas organizacionais.

De acordo com SANCHEZ & HEENE (2004) o artigo de WERNERFELT serviu de base para que outros autores pudessem desenvolver seus próprios modelos, que consideram os recursos da empresa como base para sua vantagem competitiva. BARNEY (1997) popularizou o conceito de *Value-Resources-Imitability-Organization* (VRIO), que é um modelo que propõe que a análise interna dos pontos fortes e fracos de uma empresa deveria levar em consideração quatro questões sobre a natureza e o uso de recursos da uma firma:

- a. A questão do *valor*: os recursos de uma firma a possibilitam responder a ameaças e oportunidades oriundas do meio-ambiente?
- b. A questão da *raridade*: quantas empresas concorrentes já detêm estes recursos valiosos?
- c. A questão da *capacidade de imitação*: as empresas que não detêm estes recursos valiosos possuem uma desvantagem de custos em relação às empresas que já possuem tais recursos valiosos?
- d. A questão da *organização*: trata-se de uma empresa com a capacidade de fazer pleno uso de seus recursos de forma a obter uma vantagem competitiva sustentável?

Um ponto interessante da abordagem de FAHY & SMITHEE (1999) diz respeito à ênfase ao *link* existente entre recursos internos das empresas e as condições de mercado, relação esta que muitas vezes é negligenciada segundo os autores. AMIT & SCHOEMAKER (1993) e COLLINS & MONTGOMERY (1995) são autores que também fazem essa conexão entre os recursos internos das empresas e as condições de mercado, de acordo com FAHY & SMITHEE (1999).

HOOLEY *et al* (1997) apud FAHY & SMITHEE (1999) criticam a visão baseada em recursos por seu foco excessivamente interno, correndo-se o risco, dessa forma, de se ignorar as demandas do mercado.

De acordo com SANCHEZ & HEENE (2004), outros autores que estudaram o conceito de visão baseada em recursos foram GRANT (1991) e MOLLONA (1998).

Para HENDERSON & COCKBURN (2000), recentemente tem ocorrido um ‘*revival*’ no interesse em vários autores estudaram a visão-baseada-em-recursos. Os trabalhos nesta linha de pesquisa buscaram inspiração em SELZNICK (1957) e PENROSE (1959) e sugerem que a heterogeneidade inimitável da firma, ou a posse de “capacitações” ou “competências” únicas pode ser uma importante e duradoura fonte de vantagem competitiva. Os autores citam os seguintes autores como a nova geração dos pesquisadores na visão-baseada-em-recursos: LIPPMAN & RUMELT (1982); WERNERFELT (1984); BARNEY (1986); RUMELT (1991). AMIT & SCHOEMAKER (1993); DOSI & TEECE (1993) e PETERAF (1993). Na ótica de HENDERSON & COCKBURN (2000), esta perspectiva promete ser um complemento importante para desenvolvimento no campo da gestão estratégica.

GRANT (2005), um dos expoentes da visão baseada em recursos, faz uma importante distinção entre os recursos de uma firma e suas capacitações. Este autor caracteriza os recursos como insumos para os processos de produção da firma, mas ressalva que apenas alguns poucos desses recursos são de fato insumos para um processo produtivo, ou seja, são poucos os recursos que efetivamente diferenciam o processo de produção em uma firma (*‘production process’ versus ‘productive process’*, segundo o autor). Para que a firma produza algo, os recursos precisam ser coordenados; uma capacitação é justamente o resultado do ato de a firma coordenar seus recursos efetivamente, de forma a realizar alguma tarefa ou atividade. Na importante extensão do conceito realizada por GRANT (2005), os recursos são essenciais para a criação das capacitações de uma firma, mas as capacitações são a fonte de qualquer vantagem competitiva sustentável que a firma adquire no mercado (e não os recursos por si só).

Outro conceito que emerge da discussão entre recursos e capacitações é o da ‘Visão das Capacidades Dinâmicas’. De acordo com GHEMAWAT (2000), a visão das capacidades dinâmicas da empresa difere da visão baseada em recursos porque as

capacidades precisam ser desenvolvidas em vez de serem consideradas existentes. A fim de ilustrar este conceito, o autor destaca frase de artigo de TEECE *et al.* (1992, p. 12-13).

“Se o controle sobre recursos escassos é a fonte de lucros econômicos, logicamente questões como aquisição de qualificações e aprendizado assumem importância estratégica fundamental. É esta segunda dimensão, que abrange aquisição de qualificações, aprendizado e acumulação de aptidões quechamamos de “abordagem dinâmica das capacidades”....As rupturas são vistas não só como resultantes da incerteza....., mas também de atividades dirigidas por empresas que criam capacidades diferenciadas e de esforços gerenciais para distribuir estrategicamente esses ativos de maneiras ordenadas”. TEECE *et al.* (1992, p. 12-13 *apud* GHEMAWAT,2000).

Outras terminologias utilizadas na análise e elaboração da estratégia empresarial são ‘*top-down*’ e ‘*bottom-up*’. O pensamento *top-down* considera a análise do ambiente externo como o principal fator para a elaboração da estratégia empresarial. Resumidamente, esta é a tônica da linha de pensamento de PORTER.

Já a linha de pensamento *bottom-up* considera a análise dos aspectos internos da empresa como ponto de partida para a formulação da estratégia empresarial. A tônica da evolução do pensamento estratégico tem sido, portanto, do estilo *top-down* para o *bottom-up*.

CARVALHO & LAURINDO (2003) afirmam que modelos como o da análise estrutural da indústria (PORTER, 1985) ajudam a entender o ambiente externo. Enquanto isso, existem outros, como o das competências essenciais – *core competences* (PRAHALAD & HAMEL, 1990) – que se prestam à análise da situação interna da empresa.

O Quadro 2.1, adaptado de BARLETT & GHOSHAL (2002) *apud* DE KLUYVER & PEARCE (2003) apresenta um resumo da conceituação do foco estratégico contrastando as principais características do foco em ‘Produtos e Mercados’ versus ‘Recursos e Competências’. O que os autores denominaram ‘Produtos e Mercados’ é o foco da análise do ambiente externo, aproximando-se da análise do posicionamento estratégico de PORTER. Já o foco ‘Recursos e Competências’ assemelha-se à visão baseada em recursos, complementado pelo conceito de capacitações e competências essenciais, a serem posteriormente abordados no presente trabalho.

QUADRO 2.1 - A Evolução do Foco Estratégico

Foco Competitivo	Objetivo Estratégico	Ferramentas	Recurso Estratégico Essencial
Produtos e Mercados	Defesa de posição de mercados e produtos	1-) <i>Análise da indústria</i> 2-) <i>Análise dos concorrentes</i> 3-) <i>Segmentação e posicionamento</i> 4-) <i>Planejamento estratégico</i>	Capital Financeiro
Recursos e Competências	Vantagem sustentável	1-) <i>Competências Essenciais</i> 2-) <i>Estratégia baseada em recursos</i> 3-) <i>Redes ("networks")</i>	Capital Organizacional

Fonte: BARTLETT & GHOSHAL (2002, p. 34-41) apud DE KLUVYER & PEARCE (2003, p. 13)

Da evolução da visão baseada em recursos e das capacitações de GRANT (2005) surgiu o conceito de competências essenciais, conceito este utilizado como parte do referencial teórico neste trabalho.

2.1.2. Recursos

“Os analistas tendem a definir os ativos (de uma empresa) de uma forma muito estreita, identificando apenas aqueles que são mensuráveis, como plantas (industriais) e equipamentos. Os ativos intangíveis, como uma tecnologia particular, informações acumuladas sobre os consumidores, marca, reputação e cultura corporativa, são de valor inestimável para o poder competitivo das empresas. Na verdade, esses ativos invisíveis são geralmente as únicas fontes de vantagem competitiva efetiva que podem ser sustentadas ao longo do temp.” (HIROYUKI ITAMI, “Mobilizing Invisible Assets”, apud GRANT, 2005 p. 130).

De forma geral, a estratégia empresarial está preocupada em fazer com que as empresas conciliem seus recursos e capacitações com as oportunidades que surgem no ambiente externo. O interesse relativamente novo da estratégia de negócios nos recursos e capacitações contrasta com o papel central que a análise de recursos sempre teve na estratégia militar.

Até o colapso da União Soviética, a diplomacia internacional foi pautada pela noção baseada em recursos de ‘balanço de poder’. Os resultados finais da maior parte das principais guerras foram determinados pela superioridade em recursos. O desconforto do Alto Comando Militar Alemão em relação à estratégia militar adotada pela Alemanha durante a Segunda Guerra Mundial foi baseado no fato de que este país

não dispunha de recursos suficientes para atuar simultaneamente em diferentes *fronts* de batalha em países ocidentais, orientais e do norte da África, com atuações no céu e no mar. O historiador militar LIDELL HART argumenta que o princípio fundamental da estratégia militar é *‘a concentração das forças contra as fraquezas’* (GRANT, 2005, p. 132).

De acordo com HOSKISSON *et. al.* (2004) recursos (*resources*), capacitações (*capabilities*) e competências essenciais (*core competences*) são as características que proporcionam a base para a criação de vantagem competitiva para as empresas.

Na verdade, essas características estão interrelacionadas, no sentido de que uma característica depende da outra. Segundo estes autores, os recursos são a fonte das capacitações das empresas. As capacitações são, por sua vez, a fonte das competências essenciais, que são a base das vantagens competitivas.

O conceito de recursos é amplo e cobre um espectro de fatores individuais, sociais e organizacionais. Tipicamente, um recurso isoladamente não é capaz de determinar uma vantagem competitiva, fazendo-se necessária uma combinação de recursos para que a vantagem competitiva seja criada, segundo HOSKISSON *et. al.* (2004).

De acordo com HARRISON (2003), nos últimos anos outra perspectiva sobre desenvolvimento de estratégia ganhou grande receptividade. De todo modo, apesar da maior aceitação recente, o método de administração estratégica baseada em recursos, na verdade, tem suas raízes no trabalho dos primeiros teóricos da administração estratégica (BARNEY & ARIKAN, 2001 *apud* HARRISON, 2003). Este método da administração baseada em recursos surgiu a partir desta pergunta: *“Por que algumas empresas têm consistentemente um desempenho melhor do que outras?”*.

HARRISON (2003) afirma que uma resposta inicial a essa pergunta era que algumas empresas conseguiam desenvolver recursos e competências diferenciadas em determinadas áreas.

“O método de administração estratégica baseada em recursos considera a empresa como um conjunto de recursos; as empresas podem obter vantagem competitiva se possuírem recursos superiores” (HARRISON, 2003, p. 29).

De acordo com HOSKISSON *et. al.* (2004) alguns recursos são tangíveis, enquanto outros são intangíveis. Recursos tangíveis são ativos que podem ser

observados e quantificados. Equipamentos pertencentes à linha de produção e as próprias plantas industriais são exemplos de recursos tangíveis.

Já os recursos intangíveis incluem ativos que estão profundamente enraizados na história da firma e são acumulados ao longo do tempo. Pelo fato de estarem estabelecidos em padrões únicos e exclusivos de rotina, os recursos intangíveis são difíceis de serem analisados e copiados pelos competidores. Conhecimento, confiança entre funcionários e gerentes, idéias, capacidade de inovação, competências gerenciais, rotinas organizacionais (maneiras únicas das pessoas trabalharem em conjunto), capacitações científicas, a reputação da empresa e como a empresa interage com as pessoas (funcionários, clientes e fornecedores), são todos exemplos de recursos intangíveis.

Os quatro tipos de recursos tangíveis são: financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos. Já os três tipos de recursos intangíveis são os recursos humanos, inovadores e reputacionais. (BARNEY, 1991; GRANT, 1991, *apud* HOSKISSON *et. al.*, 2004).

O Quadro 2.2 apresenta alguns exemplos de recursos tangíveis, enquanto o Quadro 2.3 apresenta exemplos de recursos intangíveis.

QUADRO 2.2 - Recursos Tangíveis

Recursos	Descrição
Recursos Financeiros	A capacidade da firma se financiar. A capacidade da firma gerar fundos.
Recursos Organizacionais	A estrutura formal de relatórios da empresa, que inclui seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação.
Recursos Físicos	Sofisticação de equipamentos e localização da empresa. Acesso a matérias-primas.
Recursos Tecnológicos	"Estoque" de tecnologia como patentes, trademarks (marcas registradas) e copyrights (direitos autorais).

Fonte: BARNEY, 1991; GRANT, 1991 (*apud* HOSKISSON et. al. (2004, p. 109)

QUADRO 2.3 - Recursos Intangíveis

Recursos	Descrição
Recursos Humanos	Conhecimento Confiança Capacitações Gerenciais Rotinas Organizacionais
Recursos Inovadores	Idéias Capacitações científicas Capacidade em inovar
Recursos Reputacionais	Reputação com consumidores Marca Percepção de qualidade, durabilidade e confiança nos produtos. Reputação com fornecedores, de forma a criar interações e relações mutuamente eficientes e eficazes.

Fonte: HALL, 1992; GRANT, 1991 (*apud* HOSKISSON et. al. (2004, p. 109)

JOHNSON *et. al.* (2007) qualificam os recursos tangíveis como os ativos físicos de uma organização, como fábrica, mão-de-obra e finanças. Em contraste, recursos intangíveis são os ativos não-físicos, como informações, reputação e conhecimento. Geralmente, os recursos de uma organização podem ser considerados dentro das quatro categorias abaixo:

- a. *Recursos físicos*: como o número de máquinas, imóveis ou capacidade de produção da organização. A natureza desses recursos, como idade, condição, capacidade e localização de cada um, vai determinar sua utilidade;
- b. *Recursos financeiros*: como capital, dinheiro, devedores, credores e fornecedores de dinheiro (acionistas, bancos etc.);
- c. *Recursos humanos*: incluem o número e o *mix* (ex.: perfil demográfico) de pessoas numa organização. O recurso intangível das habilidades e conhecimentos de cada um também tende a ser importante. Isso se aplica tanto aos funcionários como a outras pessoas na rede de uma organização. Nas economias baseadas em conhecimento, as pessoas genuinamente tornam-se o ativo mais valioso;
- d. *Capital intelectual*: é um aspecto importante dos ativos intangíveis de uma organização. Inclui patentes, marcas, sistemas empresariais e bancos de dados de clientes. Não deve haver dúvida de que esses recursos têm seu valor, pois quando as empresas são vendidas, parte do valor é representada pela “clientela”. Numa economia baseada em conhecimento, o capital intelectual tende a ser um ativo importante para muitas organizações.

Já para WALKER (2007), um recurso é um ativo relativamente observável e comercializável que contribui para o posicionamento de mercado de uma firma ao melhorar o valor ao consumidor ou reduzir custos (ou ambos). Como exemplo o autor cita a localização geográfica, que seria o “mantra” de um competidor no varejo (“localização, localização, localização”). O autor cita os seguintes exemplos de recursos:

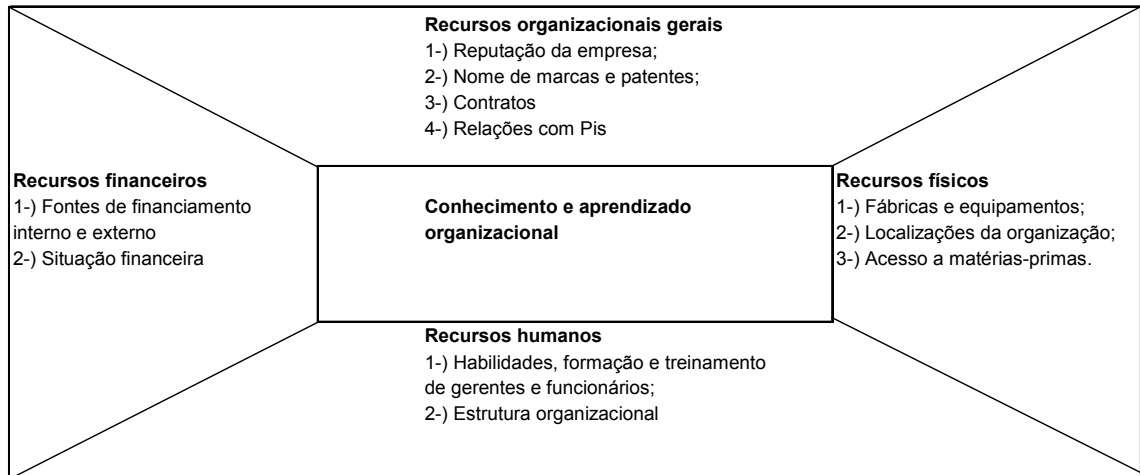
- a. Uma patente ou uma combinação de patentes de um produto (neste caso, o autor menciona a patente do microprocessador original de um computador, ou a patente da primeira televisão);
- b. Um processo desenvolvido por uma firma, que o autor chama de “processo proprietário” (no caso, ele menciona o processo que a Illinois Tool Works desenvolveu para produzir *screws* especializados para plástico e concreto);

- c. Propriedade de uma fonte abundante ou valiosa de determinado recurso mineral (ex.: uma mina);
- d. Uma marca bem estabelecida (ex.: IBM, Porsche);
- e. Uma rede eficiente de distribuição (ex.: os revendedores de tratores da Caterpillar nos Estados Unidos).

Para este mesmo autor, alguns recursos, como uma patente ou localização geográfica, mantêm seu valor com apenas um pouco de manutenção. Porém, outros recursos, como uma marca ou um canal de distribuição, necessitam de uma manutenção contínua para a sustentação de seus valores. Por exemplo, o valor de uma marca depende de um *design* de produto efetivo e decisões de *marketing*, como a Reebok e a Adidas descobriram ao competirem contra a Nike no mercado de tênis esportivos.

De acordo com HARRISON (2003), para muitos autores o sucesso organizacional pode ser explicado em termos de recursos e capacidades possuídas por uma organização. Segundo esta visão, uma organização é um conjunto de recursos que se encaixam nas categorias gerais de: 1-) recursos financeiros, incluindo todos os recursos monetários com os quais uma empresa pode contar; 2-) recursos físicos, como fábricas, equipamentos, instalações e acesso a matérias-primas; 3-) recursos humanos, que englobam as habilidades, a formação e o treinamento de gerentes e funcionários, e também a maneira como eles são organizados; 4-) conhecimento e aprendizado organizacional; e 5-) recursos organizacionais gerais, incluindo reputação da empresa, nomes de marca, patentes, contratos e relações com agentes externos.

A organização como um conjunto de recursos é representada na Figura 2.2.



Fonte: HARRISON (2003, p. 3)

FIGURA 2.2 - A Organização como um Conjunto de Recursos

Para produzir uma vantagem econômica, um recurso precisa ser difícil de ser imitado pelos competidores ou dificilmente neutralizado por um substituto. WALKER (2007) cita a fórmula da Coca-Cola como exemplo de recurso não imitável ou substituível. Segundo o autor, a Coca-Cola criou uma enorme presença global baseada em seu sabor, que advém do xarope cuja fórmula apenas a Coca-Cola possui. A empresa guarda em segredo os ingredientes deste xarope, de forma a prevenir que seus competidores imitem seu sabor. Sem o xarope, seria inconcebível a Coca-Cola ter atingido tamanha aceitação de seu produto. Esta conceituação de WALKER (2007) aproxima-se, de certa forma, do conceito de competências essenciais.

2.1.3 Capacitações (ou Capacidades)

Sozinhos, os recursos realizam pouco. É pelo trabalho conjunto que os recursos executam tarefas produtivas e assim estabelecem a vantagem competitiva. A *capacidade organizacional* é o nome dado à capacidade que a empresa tem de realizar tarefas e atividades específicas (CRAIG & GRANT, 1999). É interessante observar que o conceito de capacitações também pode ser definido e/ou traduzido pela terminologia *capacidades*. De todo modo, no presente trabalho assumir-se-á unicamente a terminologia “capacitações” para explicitar o conceito de *capabilities*.

Como distinguir os recursos das capacitações? DRANOVE & MARCIANO (2005) apresentam uma receita prática e original. De acordo com estes autores, os recursos seriam como substantivos, ou ‘itens’ que as firmas possuem. É geralmente fácil identificar os recursos-chave das organizações bem sucedidas. Os autores citam o caso da *Avon*, que possui uma ampla linha de cosméticos de boa qualidade e um time de vendedoras leais, que possui relacionamento muito próximo de suas consumidoras. Já o *eBay* possui uma tecnologia diferenciada para realizar leilões on-line e uma grande base instalada de vendedores e compradores.

CRAIG & GRANT (1999), afirmam que a análise das capacitações começa com a classificação das atividades da empresa. Antes de perguntar: ‘O que a empresa faz eficientemente?’, é necessário primeiro indagar: ‘O que a empresa faz?’. Um motivo comum do fracasso dos negócios não é a ausência de capacitações, mas a inabilidade de reconhecer quais são elas e colocá-las em prática. Portanto, a análise das capacitações deve começar com um reconhecimento cuidadoso das atividades que a empresa desempenha.

Para CRAIG & GRANT (1999), os recursos são os patrimônios específicos da empresa: bens de capital, qualificação dos funcionários, patentes, marcas e similares. As capacitações são o que a empresa pode fazer: o resultado dos recursos trabalhando em conjunto para realizar tarefas produtivas.

Capacitações seriam verbos, na ótica de DRANOVE & MARCIANO (2005). Em outras palavras, as capacitações demonstram o que as empresas fazem com seus recursos. A *Avon*, segundo os autores, torna o processo de compra em algo divertido, enquanto que o *eBay*, além de tornar o processo de compra divertido, também garante aos participantes os melhores preços possíveis.

BESANKO *et al* (2004) fazem uma comparação semelhante à realizada por DRANOVE & MARCIANO (2005). Para estes autores também se pode imaginar os recursos como substantivos (os itens que as firmas possuem), enquanto que as capacitações são os itens que a firma faz. As capacitações podem residir em determinadas funções. Como exemplo, os autores citam as habilidades da *Procter & Gamble* na promoção de sua(s) marca(s), bem como a habilidade da empresa *Nine West* em gerenciar suas funções de originação e *procurement* no negócio de sapatos *fashion*.

Para SANCHEZ & HEENE (2004), as capacitações correspondem ao padrão repetitivo de ações que as organizações adotam no uso de seus ativos. Em outras palavras, as capacitações são recursos baseados em ações que ocupam um nível médio na hierarquia de habilidades que uma empresa deve ter. No nível mais básico, os indivíduos que fazem parte das organizações possuem *habilidades*, que representam a capacidade individual em realizar determinada tarefa. Já as *capacitações* surgem em uma organização quando grupos ou times de indivíduos são capazes de coordenar suas *habilidades* na condução de processos de importância para as atividades que geram valor para a organização como um todo.

O Quadro 2.4 sintetiza as diferenças entre recursos e capacitações, na ótica de DRANOVE & MARCIANO (2005).

QUADRO 2.4 - Recursos e Capacitações

Recursos x Capacitações	Descrição	Exemplos
Recursos	Substantivos: Itens que as empresas possuem	Patentes Mão-de-obra Talentos Marcas Localização
Capacitações	Verbos: Itens que as empresas "fazem bem"	Produzir eficientemente Oferecer bons produtos e serviços Ordem customizadas

Fonte: DRANOVE & MARCIANO (2005, p. 51)

Para CRAIG & GRANT (1999), existem muitos métodos que podem ser usados para identificar e classificar as capacitações de uma empresa. Duas estruturas comuns são a classificação funcional e a cadeia de valor.

Do mesmo modo que os negócios são organizados, tipicamente, segundo linhas funcionais, as capacitações organizacionais também podem ser descritas e classificadas por área funcional.

Já a cadeia de valor é uma representação gráfica das atividades de uma empresa, organizada de maneira a mostrar a seqüência dessas atividades. A cadeia de valor fornece uma estrutura poderosa para identificação e avaliação dos recursos e capacitações de uma empresa, em parte porque facilita as comparações entre empresas, considerando tanto as atividades individuais como a estruturação das atividades. A

representação mais simples da cadeia de atividades de uma empresa é o sistema empresarial da McKinsey & Co. A cadeia de valores genéricos desenvolvida por PORTER (1992) analisa as atividades da empresa em detalhes maiores, distinguindo entre atividades operacionais (ou ‘primárias’) e atividades de apoio.

A figura 2.3 apresenta a cadeia de valor do sistema empresarial da McKinsey.



Fonte: CRAIG & GRANT (1999, p. 40)

FIGURA 2.3 - Cadeia de Valores – McKinsey

Para JOHNSON *et. al* (2007), se as empresas querem atingir vantagem competitiva entregando valor aos clientes, elas precisam entender como esse valor é criado ou perdido. Os conceitos de cadeia de valor e rede de valor podem ser úteis para entender como o valor é criado ou perdido em termos de atividades desempenhadas pelas organizações. De acordo com estes autores, a cadeia de valor descreve as atividades dentro e em torno da organização que, juntas, criam um produto ou serviço. É o custo dessas atividades de valor e o valor que elas representam que determinam o desenvolvimento de produtos ou serviços de melhor valor.

Já a rede de valor é o conjunto de associações e relações interorganizacionais necessárias para criar um produto ou serviço. A rede de valor existe porque, na maioria dos segmentos, é raro que uma única organização desempenhe internamente todas as atividades de valor, desde o projeto do produto até a entrega do produto ou serviço final para o cliente. Geralmente há especialização de papéis e cada organização faz parte da rede de valor mais ampla.

Para PORTER (1992), a cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender os comportamentos dos custos e as fontes potenciais e existentes para a diferenciação. A cadeia de valores é um ferramental analítico para examinar de forma sistemática todas as atividades executadas por uma empresa e do modo como elas interagem. Das atividades da empresa e da interação entre elas surgem as fontes de vantagem competitiva.

Em termos competitivos, *valor* é a quantidade (de unidades monetárias) que um comprador deseja pagar pelo que determinada firma lhe proporciona. Os consumidores obtêm valor através da diferenciação de produtos, custo dos produtos e da habilidade da empresa atingir suas necessidades. Atividades geradoras de valor são, portanto, os ‘tijolos’ da construção da vantagem competitiva (DE KLUYVER & PEARCE, 2003).

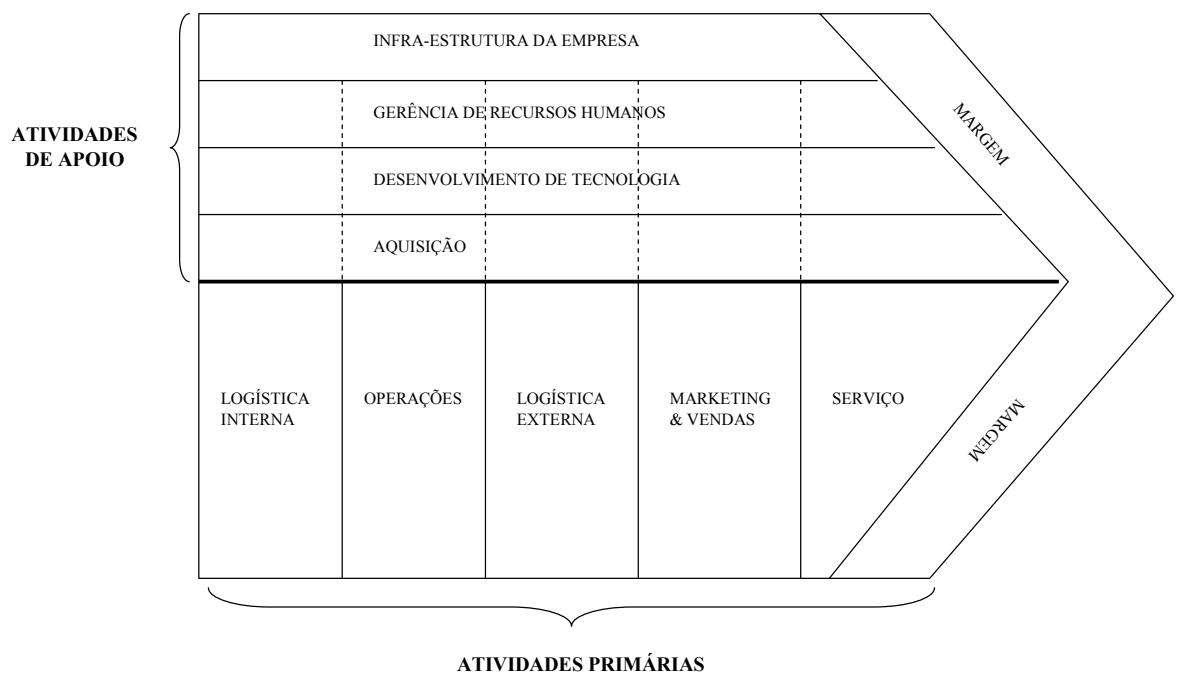
A cadeia de valores exibe o valor total e consiste em *margem e atividades de valor*. As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor. A margem pode ser medida de várias formas. As cadeias de valores do canal e do fornecedor também incluem uma margem cujo isolamento é importante para a compreensão das fontes de posição de custo de uma empresa, pois as margens do canal e do fornecedor fazem parte do custo total arcado pelo comprador.

Uma cadeia de valor é, portanto, a representação (modelo) dos processos envolvidos em um negócio. Ela decompõe o processo de criação de valor em uma série de atividades, começando com o processamento de matérias-primas e terminando com as vendas e serviços prestados aos usuários finais. A análise da cadeia de valor envolve o estudo dos custos e elementos de diferenciação de produtos ou serviços através da cadeia de atividades e dos elos entre as atividades, de forma a determinar as atuais e potenciais fontes de vantagem competitiva (DE KLUYVER & PEARCE, 2003).

De acordo com PORTER (1992), atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais, atividades *primárias* e atividades de *apoio*. As atividades primárias são as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda.

DE KLUYVER & PEARCE (2003) baseiam suas afirmações no modelo de valor de PORTER (1992). Segundo estes autores, a cadeia de valor divide os processos de negócios de uma empresa em atividades componentes que geram valor: as atividades primárias que contribuem com a criação física do produto, e as atividades de suporte, que auxiliam as atividades primárias e até mesmo as atividades de suporte.

A Figura 2.4 apresenta a cadeia de valores genérica preconizada por PORTER (1992).



Fonte: PORTER (1992, p. 34)

FIGURA 2.4 - A Cadeia de Valores Genérica

A identificação das atividades de valor exige o isolamento de atividades tecnológica e estrategicamente distintas. As atividades de valor e as classificações contábeis raramente são as mesmas. As classificações contábeis (por exemplo, encargos, despesas indiretas, mão-de-obra direta) agrupam atividades com tecnologias discrepantes e separam custos que fazem parte da mesma atividade.

PORTER (1992) menciona que existem cinco atividades genéricas de naturezas distintas envolvidas na concorrência em qualquer indústria, conforme pode

ser observado na figura 5. Cada categoria pode ser dividida em uma série de atividades distintas que dependem da indústria particular e da estratégia da empresa:

- a. *Logística Interna*: atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores;
- b. *Operações*: atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes, impressão e operações de produção;
- c. *Logística externa*: atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenamento de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação;
- d. *Marketing e Vendas*: atividades associadas a oferecer um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e a induzi-los a fazer isto. Tais atividades incluem propaganda, promoção, uso de força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços;
- e. *Serviço*: atividades associadas ao fornecimento de serviços para intensificar e manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto.

Já as atividades de valor de apoio, que também estão envolvidas na concorrência em qualquer indústria, podem ser divididas em quatro categorias genéricas, também apresentadas na figura 2.5.

- a. *Aquisição*: a aquisição refere-se à função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa, e não aos próprios insumos adquiridos. Insumos adquiridos incluem matérias-primas, suprimentos e outros itens de consumo, bem como ativos como máquinas, equipamentos de laboratório, equipamento de escritório e prédios. Embora estes insumos adquiridos estejam comumente associados a atividades primárias, eles estão presentes em cada atividade de

valor, como atividades de apoio. PORTER (1992) cita como exemplo o caso de aquisição de suprimentos laboratoriais e serviços de testes independentes, que são insumos adquiridos comuns no desenvolvimento de tecnologia, enquanto uma firma de contabilidade é um insumo adquirido comum na sua infraestrutura. Como todas as atividades de valor, a aquisição emprega uma ‘tecnologia’, como, por exemplo, procedimentos para lidar com vendedores, normas de qualificação e sistemas de informação;

- b. *Desenvolvimento de Tecnologia:* Cada atividade de valor engloba tecnologia, seja ela *know-how*, procedimentos ou a tecnologia envolvida no equipamento do processo. A variedade de tecnologias empregadas na maioria das empresas é muito ampla, variando daquelas empregadas na preparação de documentos e no transporte de mercadorias até aquelas envolvidas no próprio produto. Além disto, a maioria das atividades de valor emprega uma tecnologia que combina uma série de subtecnologias diferentes envolvendo diferentes disciplinas científicas. A operação com máquinas, por exemplo, envolve metalurgia, eletrônica e mecânica;
- c. *Gerência de Recursos Humanos:* A gerência de recursos humanos consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal. A gerência de recursos humanos apóia as atividades primárias e de apoio (por exemplo, contratação de engenheiros) e a cadeia de valores inteira (por exemplo, negociações trabalhistas). As atividades da gerência de recursos humanos ocorrem em diferentes partes de uma empresa, conforme outras atividades de apoio, e a dispersão destas atividades pode resultar em políticas inconsistentes. Além disso, os custos cumulativos da gerência de recursos humanos raramente são bem compreendidos, assim como os *trade-offs* em diferentes custos da gerência de recursos humanos, como o salário comparado ao custo de recrutamento e treinamento, devido à rotatividade;
- d. *Infra-estrutura da Empresa:* A infra-estrutura da empresa consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade. A infra-estrutura, ao contrário de outras atividades de apoio, geralmente dá apoio à

cadeia inteira, e não a atividades individuais. Dependendo de a empresa ser diversificada ou não, a sua infra-estrutura pode ser fechada ou dividida entre uma unidade empresarial e a corporação da matriz. Em empresas diversificadas, as atividades da infra-estrutura são em geral divididas entre a unidade empresarial e os níveis da empresa (por exemplo, o financiamento quase sempre é feito no nível da empresa, enquanto a gerência de qualidade é feita no nível da unidade empresarial). Muitas dessas atividades ocorrem, contudo, em ambos os níveis.

Feitas as devidas considerações sobre como a cadeia de valor pode ser uma ferramenta interessante para demonstrar as capacitações de uma firma, é importante ressaltar a forte relação existente entre capacitações superiores e vantagens competitivas. LASERRE (2003), por exemplo, menciona a relação intrínseca entre capacitações e vantagens competitivas. Segundo este autor, vantagens competitivas são capacitações difíceis de serem imitadas, replicadas e que são não comercializáveis. Interessante notar que estas características também são a base para conceituar competências essenciais, conforme poderá ser visto no tópico seguinte, sendo, portanto, possível inferir uma correlação entre capacitações, competências essenciais e vantagens competitivas.

De forma geral, é possível distinguir dois tipos de capacitações que levam a vantagens competitivas:

- a. Capacitações levando à geração de valor para o consumidor através de desempenho, qualidade, serviços e marca (reputação), por intermédio de uma proposição de diferenciação;
- b. Capacitações levando a uma base de custos mais baixos, como mão-de-obra mais barata, matéria-prima mais barata, economias de escala e eficiência, por meio de uma proposição de liderança em custos.

As proposições acima, baseadas em PORTER (1986), possibilitaram a construção do Quadro 2.5, no qual LASSERRE (2003) estabelece alguns tipos de capacitações que levam aos dois tipos diferentes de vantagens competitivas (diferenciação e baixo custo).

QUADRO 2.5 - Capacitações levando à Vantagem Competitiva

Capacitações levando à criação de valor para os consumidores através da diferenciação	Capacitações levando à posição de baixo custo
Tecnologia avançada	Matéria-prima de baixo custo
Qualidade superior	Mão-de-obra barata
Design inovador	Economias de escala
Melhores funcionalidades	Economias de escopo
Customização	Volumes cumulativos
Melhores serviços	Base de consumidores
Compras "one-stop"	Externalidades de rede
Vendas inteligentes	Processos tecnológicos eficientes
Valor e imagem da marca	Gestão do tempo
Distribuição responsiva	Gestão da produtividade
Relacionamento com clientes	
Serviços aos clientes	
Facilidade com financiamentos	

Fonte: LASSERRE (2003, p. 47).

Nota-se, através das afirmações acima, a estreita relação entre recursos, competências e vantagens competitivas. O tópico a seguir inserirá o conceito de competências essenciais.

2.1.4. Competências Essenciais – Core Competences

O conceito de competências essenciais ganhou destaque no contexto empresarial e no mundo acadêmico com a publicação do artigo *'The Core Competence of the Organization'*, de PRAHALAD & HAMEL, em 1990. De acordo com estes autores, as competências essenciais correspondem ao aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias.

Entretanto, o conceito de competências essenciais não diz respeito exclusivamente aos aspectos tecnológicos. De acordo com estes autores, o conceito de competências essenciais também está associado à organização do trabalho e à entrega de valor. FLEURY & FLEURY (2003) mencionam que as competências essenciais não estão estritamente relacionadas à tecnologia, mas podem estar localizadas em qualquer função administrativa. Além disso, para desenvolver competência essencial em longo

prazo, a companhia necessita de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional.

De acordo com JOHNSON *et al* (2007), os recursos são importantes, mas o que uma organização faz – como ela emprega seus recursos e dispõe deles – é tão importante quanto os recursos que ela possui. Não faz sentido ter equipamentos de última geração ou conhecimento valioso ou um marca valiosa se isso não for usado de forma efetiva. A eficiência e eficácia dos recursos físicos ou financeiros, ou das pessoas em uma organização, dependem não apenas de sua existência, mas da forma como são gerenciados, da cooperação entre as pessoas, sua capacidade de adaptação, sua capacidade de inovação, da relação com clientes e fornecedores e da experiência e aprendizado sobre aquilo que funciona bem e o que não funciona bem. Para estes autores, o termo competência significa as atividades e os processos através dos quais uma organização dispõe de seus recursos efetivamente. Para entender capacidade estratégica, então, a ênfase não está apenas nos recursos que existem, mas na forma como eles são usados.

Para RITZMAN & KRAJEWSKI (2004), uma boa habilidade gerencial isoladamente não pode lidar com mudanças ambientais. A estratégia corporativa é que precisa lidar com elas. As empresas obtêm sucesso tirando vantagem daquilo que fazem particularmente bem – isto é, os pontos fortes exclusivos da organização. Para estes autores, competências essenciais são os recursos exclusivos e pontos fortes da alta administração que uma organização considera quando formula estratégias. Elas refletem o conhecimento coletivo da organização, especialmente de modo a coordenar os diversos processos e integrar as múltiplas tecnologias. Estas qualificações incluem os seguintes fatores:

- a. *Equipe de trabalho*: uma equipe de trabalho bem treinada e flexível permite às organizações responderem às necessidades do mercado em tempo hábil. Essa competência é particularmente importante nas organizações prestadoras de serviços, nas quais o cliente entra em contato direto com os empregados;
- b. *Instalações*: possuir instalações bem localizadas – escritórios, lojas e fábricas – constitui uma vantagem básica por causa do tempo necessário para construir novas instalações. A expansão para novos produtos e serviços pode ser realizada

rapidamente. Além disso, instalações flexíveis, que permitem à empresa lidar com uma variedade de produtos ou serviços em níveis diferentes de volume, proporcionam uma vantagem competitiva;

- c. *Know-how mercadológico e financeiro*: uma organização que pode obter facilmente capital pela venda de ações, comercializar e distribuir seus produtos ou diferenciar seus produtos de similares no mercado possui uma vantagem competitiva;
- d. *Sistemas e tecnologia*: as organizações especializadas em sistemas de informação terão uma vantagem em indústrias que utilizam intensivamente dados e informações, como o setor bancário. Particularmente vantajosa é a especialização em tecnologias e aplicações da *Internet*, tais como os sistemas empresa-consumidor (*business-to-consumer*, ou B2C) e empresa-empresa (*business-to-business*, ou B2B). Possuir as patentes de uma tecnologia nova constitui também uma grande vantagem.

O conceito de competências essenciais ganhou muitos adeptos, tanto no mundo acadêmico quanto no mundo corporativo. Entretanto, existem autores que questionam o conceito por duvidarem de sua praticidade, tendo em vista que muitas vezes ele não é bem compreendido pelos gestores das empresas. Motivado por este sentimento, COYNE *et al* (1997) conduziram uma pesquisa com empresas norte-americanas, na qual diagnosticaram o uso inapropriado do conceito de competências essenciais. Segundo os autores, apesar de toda atenção que o conceito recebeu, seu impacto tangível no desempenho corporativo é, no mínimo, questionável, conforme pode ser observado pelas afirmações abaixo:

“É difícil definir com precisão o que são as verdadeiras competências essenciais, até mesmo porque estas são geralmente ‘descobertas’ em retrospectiva. Isto é, as competências essenciais são definidas simplesmente por descrever seus sucessos e fracassos”. COYNE *et al* (1997)

“Nós conversamos (com especialistas em competências essenciais) e pedimos que eles nos ajudassem a identificar nossas competências essenciais. Porém, após termos feito com que eles trabalhassem com nossa gerência sênior, através de alguns exercícios em grupo, o que nós tínhamos em mãos era uma verdadeira bagunça. Nós não conseguimos definir o que era ‘essencial’ e o que não era ‘essencial; também não conseguimos definir o que era ‘competência’ em contraposição a ‘alguns processos que nós apenas fazíamos bem’”. COYNE *et al* (1997)

COYNE *et al* (1997) prosseguem afirmando que se está diante de um paradoxo. O conceito de competências essenciais é claramente importante e algumas companhias parecem ter a habilidade de fazer este conceito funcionar. Porém, para a maioria dos gerentes, o conceito de competências essenciais é como se fosse uma miragem: algo que parece oferecer algum tipo de esperança em um ambiente hostil quando visto de longe, porém se transforma em areia quando visto de perto.

A despeito do eventual desconhecimento sobre o conceito, o fato é que o mesmo possui boa aceitação no mundo acadêmico, com pesquisas sendo conduzidas de forma a analisar as competências essenciais de empresas de diferentes setores.

FLEURY & FLEURY (2003) fazem parte do rol dos pesquisadores que estudaram competências essenciais de empresas brasileiras. Estes autores partem do estudo clássico de WOODWARD (1965) – *Industrial Organization: theory and practice* para construir uma tipologia para competências organizacionais (essenciais). A pesquisa realizada por WOODWARD (1965) foi realizada com empresas britânicas e estabeleceu que toda empresa possui, em diferentes proporções, competências relacionadas a três diferentes funções: Operações (Produção e Logística), Desenvolvimento de Produto e Comercialização (Vendas & Marketing).

Dependendo do tipo de produto/ mercado, umas das funções vai ser mais importante e ‘ter mais poder’ do que as outras, na medida em que exercerá um papel de coordenação geral entre as funções. FLEURY & FLEURY (2003) afirmam que para a realização da estratégia da empresa, as competências acumuladas nesta função crítica constituem a ‘competência essencial da empresa’. Em outras palavras, ela (a função crítica – competência essencial) é a mais importante para a realização da estratégia competitiva da empresa e as demais funções são de apoio.

A estratégia da Excelência Operacional é aplicada pelas empresas que competem em mercados nos quais a relação qualidade/ preço é a maior determinante da competitividade de produtos ou serviços. Ainda segundo FLEURY & FLEURY (2003), são nesses casos em que se encontram as ‘estratégias baseadas em operações’, como descritas por HAYES & UPTON (1998). Estes autores afirmam que “*a eficiência operacional superior fortalece a posição competitiva da empresa e, quando baseada na capacidade dos seus recursos humanos e nos seus processos operacionais, dificulta a*

imitação pelos concorrentes. Por essa razão, pode prover a base para que a companhia adote a mesma posição competitiva de uma ou mais concorrentes”.

A estratégia da Excelência Operacional implica desenvolver e colocar no mercado produtos/ serviços que aperfeiçoem a relação qualidade/ preço. A lucratividade da empresa é função direta da margem por produto e da escala de produção.

Por outro lado, as companhias que competem com uma estratégia de ‘Inovação em Produto’ estão continuamente investindo para criar conceitos de produto radicalmente novos para clientes e segmentos de mercados definidos. A função crítica é Pesquisa & Desenvolvimento & Engenharia (P&D&E), ainda de acordo com FLEURY & FLEURY (2003). Os autores mencionam as indústrias de Tecnologia da Informação (TI), Telecomunicações, Computação e Internet como sendo guiadas pela Inovação em Produto. De todo modo, segundo ressalva dos próprios autores, também existem inovadores no mercado de consumo, como a Sony e a 3M.

As empresas baseadas na Inovação em Produto garantem seu sucesso econômico com a alta lucratividade que alcançam no período em que usufruem a posição de monopólio de mercado. O que é crítico para esse tipo de companhia é a rápida concepção de novos produtos e de seus respectivos processos de produção, que evoluem da escala laboratorial para escala industrial.

Por fim, as empresas que adotam a estratégia ‘Orientada para Cliente’ são voltadas para as necessidades de clientes específicos e procuram se especializar no desenvolvimento de produtos, sistemas e soluções que atendam a suas demandas atuais e futuras. Para isso, tais companhias priorizam o desenvolvimento do conhecimento sobre cada cliente e seu negócio: *Vendas & Marketing* torna-se a função crítica, impulsionando os esforços de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia, e também de Operações, de acordo com FLEURY & FLEURY (2003). Infere-se, portanto, que no caso da estratégia ‘Orientada para o Cliente’ a competência essencial da empresa esteja desenvolvida nas funções de *Vendas & Marketing*.

PRAHALAD & HAMEL (1990) afirmam que as competências essenciais são seus recursos críticos, sendo que a alta gerência deve assegurar que os portadores dessa competência não sejam mantidos presos por algum negócio em particular. Ainda de acordo com estes autores, as competências essenciais não diminuem com o uso. Ao contrário dos

recursos físicos, que se deterioram com o tempo, as competências desenvolvem-se à medida que são aplicadas e compartilhadas.

Nota-se, através das definições acima, uma correlação entre competências essenciais, recursos e capacitações. De acordo com HOSKISSON *et al.* (2003), as competências essenciais são os recursos e capacitações que servem como a fonte de vantagem competitiva de uma firma sobre seus competidores. Elas distinguem a empresa em termos competitivos e refletem sua personalidade. As competências essenciais emergem ao longo do tempo através de um processo organizacional de acumulação de aprendizado sobre a melhor utilização dos recursos e capacitações da empresa. Em outras palavras, segundo os autores, as competências essenciais seriam a ‘jóia da coroa’, ou seja, as atividades que a empresa desempenha especialmente bem comparado com seus principais competidores.

FITZROY & HULBERT (2005) também estabelecem a relação entre recursos e competências essenciais. Segundo estes autores, a perspectiva baseada em recursos (visão baseada em recursos) enxerga a firma como uma combinação única de recursos e competências que são a base de sua estratégia e sucesso. Os recursos são os fundamentos mais básicos da firma em termos financeiros e físicos, bem como os atributos intangíveis da firma. Já as competências se referem à habilidade da firma em combinar e integrar estes recursos.

Alguns autores, como BESANKO *et al.* (2004), chegam ao ponto de não fazer distinção entre capacitações e competências essenciais. Para estes autores, capacitações são atividades que a firma faz especialmente bem quando comparado com outras firmas. Outros termos para este conceito seriam competências distintivas e competências essenciais.

Sob este ponto-de-vista, as diferenças entre o sucesso de diferentes firmas podem ocorrer por conta dos diferentes recursos e competências que as mesmas possuem. Isto poderia explicar o porquê empresas do mesmo setor apresentam desempenhos diferentes (independentemente do grau de atratividade do setor).

CRAIG & GRANT (1999) afirmam que, se uma empresa possui recursos e capacidades superiores aos de seus concorrentes e adota uma estratégia que utiliza esses recursos e capacidades de maneira eficaz, ela poderá criar uma vantagem competitiva. Mas, em termos de capacidade de tirar proveito dessa posição de vantagem competitiva,

uma questão decisiva é o período durante o qual a empresa poderá manter sua vantagem. A capacidade de sustentação da vantagem competitiva depende de três características principais de recursos e capacidades: *de durabilidade, de transferência e de reprodução*; enquanto que a capacidade de empresa obter lucros de sua vantagem competitiva depende da capacidade *de apropriação* desses retornos:

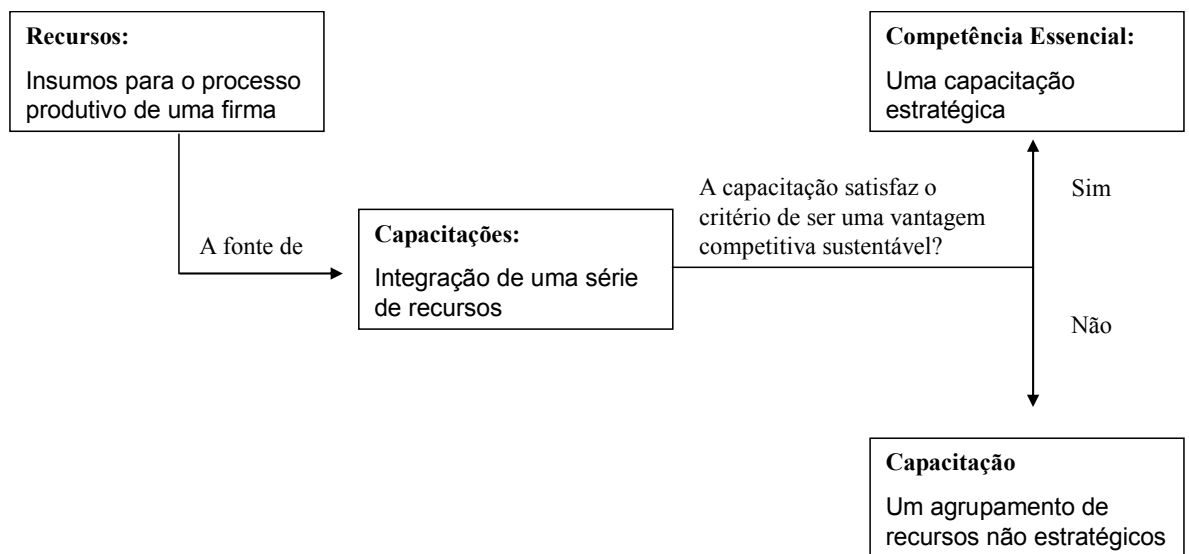
- a. *Capacidade de durabilidade*: o período durante o qual uma vantagem competitiva se mantém depende, em parte, da velocidade com que os recursos e as capacitações de uma empresa deterioram-se. Nos setores em que a velocidade de inovação do produto é grande, é bem provável que as patentes dos produtos se tornem obsoletas. De modo similar, as capacitações resultantes do conhecimento administrativo especializado do diretor-superintendente também são vulneráveis à sua aposentadoria ou saída. Por outro lado, muitas marcas têm um apelo altamente durável. Se as capacitações forem administradas com cuidado e o treinamento dos funcionários for eficaz, as capacitações poderão ser mantidas mesmo quando houver uma mudança de funcionários dos quais essas capacitações dependem;
- b. *Capacidade de transferência*: Mesmo que os recursos e capacitações, nos quais a vantagem competitiva se baseia, sejam duráveis, é provável que se desgastem pela concorrência dos adversários. A capacidade de os rivais atacarem posições de vantagem competitiva depende do acesso aos recursos e capacitações necessárias. Quanto mais fácil for a transferência de recursos e capacitações entre empresas, menos sustentável será a vantagem competitiva que serve de base a eles. Os ativos físicos e as habilidades associadas a funcionários individuais estão entre os ativos mais facilmente transferíveis. Se a vantagem de custo da empresa baseia-se no investimento em equipamentos automatizados de última geração, mas se o equipamento for fornecido por um terceiro, outras empresas poderão adquirir a mesma vantagem. Outros recursos apresentam uma alta probabilidade de serem específicos a determinadas empresas (a reputação corporativa, por exemplo), enquanto certas capacitações, quando dependentes de grupos de pessoas que trabalham juntas, também são difíceis de transferir;
- c. *Capacidade de reprodução*: se os recursos e capacitações não podem ser comprados por um provável imitador, eles devem ser construídos a partir do nada.

Com que facilidade e rapidez seus concorrentes desenvolvem os recursos e capacitações nos quais sua vantagem competitiva se baseia? Em algumas empresas, a reprodução é fácil: nos serviços financeiros, as inovações não têm proteção legal e são facilmente copiadas. Aqui, novamente, a complexidade de muitas capacidades organizacionais pode fornecer certo grau de defesa competitiva. Quando as capacitações exigem redes de rotinas organizacionais, cuja eficácia depende da cultura corporativa, a reprodução é difícil. Frequentemente, existem muitos fatores sutis que formam a base do sucesso de rotinas organizacionais complexas, tais como o *JIT (just-in-time)* ou os círculos de qualidade, em que as normas de cooperação social, juntamente com a cultura corporativa, são decisivas para o sucesso;

- d. *Capacidade de apropriação*: Mesmo nos casos em que os recursos e as capacitações possam proporcionar uma vantagem sustentável, ainda existe a questão de *quem recebe os retornos sobre esses recursos*. Esse é especificamente o caso das habilidades humanas e das capacitações baseadas nelas. Enquanto uma empresa possui seus ativos físicos e sua tecnologia própria, os funcionários possuem suas habilidades e, na medida em que uma parte do lucro (ou 'renda') obtido pela empresa é um retorno sobre o *know-how*, como esse lucro deverá ser dividido entre o proprietário da empresa e seus funcionários? A *capacidade de apropriação* é capacidade que o proprietário da empresa tem de apropriar os lucros à sua base de recursos. O problema de indivíduos altamente qualificados, que se apropriam da maior parte das rendas associadas às suas qualificações, é particularmente importante em empresas tais como consultoria administrativa, serviços financeiros, agências de publicidade, produtora de filmes e propaganda. A razão de tantas empresas de serviços profissionais serem organizadas como parcerias e não como corporações é, em parte, um desejo de evitar conflitos de interesses e de prender os profissionais à empresa. O desejo de evitar que se dependa estrategicamente de indivíduos estimulou várias empresas de consultoria administrativa e agências de publicidade a organizarem-se para que as capacitações sejam baseadas na equipe e não em indivíduos.

Como então identificar e construir as competências essenciais? Para HOSKISSON *et. al* (2004), existem duas ferramentas que ajudam nesta tarefa. A primeira ferramenta consiste na aplicação de quatro critérios específicos de vantagem competitiva sustentável que as empresas devem usar para determinar se seus recursos e capacitações são, ou têm potencial de ser, competências essenciais. A segunda ferramenta é a análise da cadeia de valor, previamente discutida no tópico anterior sobre capacitações. As empresas usam esta ferramenta para selecionar as competências criadoras de valor que deveriam ser mantidas, melhoradas ou desenvolvidas, bem como aquelas que deveriam ser terceirizadas.

A aplicação da primeira ferramenta (quatro critérios específicos de vantagem competitiva sustentável) inicia-se com a análise que está sintetizada na Figura 2.5.



Fonte: HOSKISSON et al. (2004, p. 115).

FIGURA 2.5 - Competência Essencial como uma Capacitação Estratégica

Resumidamente, tem-se que os recursos são insumos das capacitações, que, por sua vez podem ou não serem fontes de vantagens competitivas sustentáveis. Caso isso seja verdadeira, ou seja, a capacitação em questão é uma fonte de vantagem competitiva sustentável, então ela é uma capacitação estratégica e pode ser denominada competência essencial. Caso isso não ocorra, a capacitação em questão é apenas um agrupamento de recursos não estratégicos.

Como determinar se a capacitação é de fato uma fonte de vantagem competitiva sustentável? HOSKISSON *et al* (2004) sugerem então a aplicação dos quatro

critérios de determinação. Segundo estes autores, para a capacitação ser considerada uma vantagem competitiva sustentável, ela deverá preencher os quatro critérios, ou seja, deverá ser:

- a. *Geradora de Valor*: Auxilia a empresa a neutralizar ameaças externas ou explorar novas oportunidades. Com isso gera valor para o consumidor;
- b. *Rara (escassa)*: Não é possuída por vários outros competidores;
- c. *Difícil de ser imitada*: Dividida em ‘histórica’ (cultura ou marca), ‘causa ambígua’ (as causas da competência não estão claras) ‘complexidade social’ (fatores sociais sendo responsáveis pela competência, como confiança, amizade etc.).
- d. *Não substituível*: Não há opção estratégica equivalente.

De acordo com os autores, as capacitações que são geradoras de valor, raras (escassas), dificilmente de serem imitadas e que são insubstituíveis podem ser consideradas competências essenciais. Por consequência, capacitações que não atendem os quatro critérios não são competências essenciais.

O Quadro 2.6 apresenta uma representação gráfica dos quatro critérios propostos por HOSKISSON *et. al.* (2004).

QUADRO 2.6 - Resultados das combinações dos critérios para a obtenção da Vantagem Competitiva Sustentável

O recurso ou capacitação é gerador de valor?	O recurso ou capacitação é escasso?	Este recurso ou capacitação é difícil ou caro de ser imitado?	Este recurso ou capacitação é insubstituível?	Conseqüências competitivas	Implicações na performance da empresa
Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva	Retornos abaixo da média
Sim	Não	Não	Sim/ Não	Paridade competitiva	Retornos semelhante aos dos competidores
Sim	Sim	Não	Sim/ Não	Vantagem competitiva temporária	Retornos ligeiramente acima da média
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Retornos acima da média

Fonte: HOSKISSON *et. al.* (2004, p. 118)

Os quatro critérios de HOSKISSON *et. al.* (2004) acima nortearão a conceituação de competências essenciais na presente pesquisa.

2.1. Canais de distribuição

2.2.1. Definições e aspectos gerais

De acordo com COUGHLAN *et al.* (2002), os canais de *marketing* (também conhecidos por canais de distribuição) são formados pelas empresas que se unem para levar produtos e serviços do local de origem ao local de consumo. Os canais de distribuição representam a parte a jusante da cadeia de valor, sendo a maneira pela qual o fabricante dos bens ou o prestador dos serviços obtém acesso ao mercado. Dessa forma, os canais de distribuição constituem um elemento fundamental para a estratégia comercial.

De acordo com ROSENBLOOM (1999) existe muita confusão conceitual na definição dos canais de distribuição, sendo que isso ocorre por conta das diferentes perspectivas ou pontos-de-vista dos membros do canal. Uma indústria, por exemplo, poderá focar os diferentes intermediários necessários para fazer o produto chegar até o consumidor final, de forma que ela poderá definir os canais de distribuição em termos do movimento dos produtos através desses vários intermediários. Já agentes intermediários, como atacadistas ou varejistas, por exemplo, que geralmente carregam grandes estoques de produtos oriundos de várias indústrias e por isso correm os riscos associados com essa função, podem enxergar e conceituar os canais de distribuição simplesmente como o fluxo de direitos de propriedade dos produtos. Os consumidores, por sua vez, podem visualizar os canais de distribuição simplesmente como um ‘amontado de intermediários’ situados entre o fabricante do produto e eles, consumidores. Por fim, o pesquisador que observa a maneira pela qual os canais de distribuição operam no sistema econômico pode descrevê-lo em termos de suas dimensões estruturais e a eficiência de suas operações. Conclui o autor, afirmando que em decorrência desses diferentes pontos-de-vista, não é possível existir uma única definição de canais de distribuição.

De todo modo, em sua conceituação, ROSENBLOOM (1999), analisa os canais de distribuição sob o ponto-de-vista gerencial e com vistas à tomada de decisão, o que faz com que o autor visualize os canais de distribuição sob a ótica da gestão do *marketing* de empresas manufatureiras (industriais). Esta é a visão de canais de distribuição adotada no presente trabalho.

“Canais de distribuição podem ser definidos como a organização contatual externa que a empresa opera para atingir seus objetivos de distribuição”. ROSENBLOOM (1999, p. 9).

Alguns pontos merecem destaque na definição acima: ‘organização contatual’, ‘externa’, ‘opera’ e ‘objetivos’.

O termo *externa* significa que os canais de distribuição existem *do lado de fora* das firmas. Em outras palavras, não faz parte da estrutura organizacional interna das firmas. O termo *organização contatual* refere-se às empresas ou agentes que estão envolvidos em funções de negociação existentes na medida em que um produto ou serviço se movimenta do produtor ao usuário final. Funções de negociação consistem na compra, venda e transferência do direito de propriedade dos produtos. Conseqüentemente, qualquer agente que realize uma dessas atividades faz parte do canal de distribuição.

O terceiro termo, *opera*, sugere o envolvimento dos gestores nos assuntos relativos ao canal de distribuição. Este ‘envolvimento’ pode variar desde o desenvolvimento inicial da estrutura do canal, até a participação diária na gestão do canal. Por fim, segundo ROSENBLOOM (1999), o fato de existirem *objetivos da distribuição*, o quarto termo na definição, implica que os gestores (de determinada empresa ou mesmo de determinado canal) têm em mente certas metas de distribuição. Os canais de distribuição existem, portanto, para atender estes objetivos. A estrutura e gestão do canal de distribuição ocorrem, portanto, para atender os objetivos de distribuição da firma. Como os objetivos de distribuição mudam, espera-se que também ocorram variações na organização contatual externa e nas formas como os gestores procuram operá-la.

De acordo com FERREL & HARTLINE (2005), os canais de distribuição são um sistema organizado de instituições de *marketing*, através dos quais os produtos, recursos, informações, fundos e/ou propriedades sobre produtos fluem do

ponto de produção até o consumidor final. Alguns membros do canal, ou intermediários, detêm a posse física dos produtos (ex.: atacadistas, distribuidores, varejistas), enquanto outros membros apenas facilitam os processos (ex.: agentes, corretores, instituições financeiras).

Para NOVAES (2001), há certo paralelismo e uma correlação estreita entre as atividades que constituem a distribuição física dos produtos e os canais de distribuição. Em função da estratégia competitiva adotada pela empresa, é escolhido um esquema de distribuição definido. As atividades logísticas relacionadas à distribuição física são então definidas a partir da estrutura planejada para os canais de distribuição.

FERREL & HARTLINE (2005), por sua vez, definem a distribuição física como a coordenação do fluxo de informações e produtos entre os membros do canal de forma a garantir a disponibilidade de produtos no lugar correto, nas quantidades certas, no período adequado e de uma maneira eficiente em termos de custos.

Especificamente em se tratando da distribuição de *commodities* agropecuárias brasileiras para os mercados internacionais, NEVES (2000) afirma que os canais de distribuição são as organizações envolvidas no fluxo das *commodities* brasileiras até o destino final, ou consumidor final (*tradings*, atacados, centrais de compras, varejos, setor de serviços, de alimentação, entre outros). Ou seja, é a parte do sistema agroalimentar (Sag) entre a empresa analisada (fazenda, agroindústria ou outra) e o consumidor final.

Para BOWERSOX & CLOSS (2001), um canal de distribuição é uma rede de entidades fantásticamente complexa, agrupadas em várias combinações. Segundo estes autores, cada entidade ligada a um canal de distribuição existe para uma determinada finalidade e presta serviços na expectativa de um dado retorno sobre o investimento, como contrapartida de seus esforços.

Os próximos tópicos abordarão com maior detalhamento algumas características importantes dos canais de distribuição.

2.2.2. Canais de Distribuição como Fonte de Vantagem Competitiva

Para ANDERSON *et al.* (1997), quando forem escolher canais de distribuição para seus produtos, as empresas precisam atrelar o desenho dos canais com suas estratégias competitivas e seus objetivos de desempenho. Em outras palavras, garantir que as estruturas dos canais de distribuição sejam fontes de vantagens competitivas.

Sob esse aspecto, ROSENBLOOM (2001), afirma que atualmente os canais de distribuição constituem a única fonte de vantagem competitiva sustentável. Constituem-se num diferencial competitivo que não pode ser facilmente copiado pela concorrência, o que vem ficando cada vez mais difícil de alcançar mediante estratégias de produto, preço e promoção.

Alguns autores corroboram essa visão de ROSENBLOOM (2001) de que a distribuição muitas vezes foi relegada a um segundo plano dentre os compostos de *marketing* (4 P's: preço, produto, propaganda e praça; este último como sinônimo de distribuição).

FERREL & HARTLINE (2005) estão entre estes autores que concordam com o ponto de vista de ROSENBLOOM (2001). Segundo estes autores, ao longo de todo o século 20, a distribuição foi o elemento esquecido da estratégia de *marketing*. Esses autores inclusive fazem menção ao fato de que o quarto 'P' (dentre os compostos de *marketing*) sempre foi tratado pelos autores como '*place*' (praça, ponto-de-venda), sendo que na verdade deveria ser considerado um "D", referente à '*distribution*' (distribuição).

NEVES (1999) afirma que os canais de distribuição oferecem a construção de vantagens competitivas sustentáveis, por suas características de longo prazo, tanto no planejamento quanto na implementação, por exigirem estrutura de organizações consistentes e terem base em pessoas e relacionamentos.

BOWERSOX & CLOSS (2001) ressaltam a falta de compreensão sobre canais de distribuição, ao afirmarem que entre as áreas menos compreendidas no mundo empresarial está o complexo agrupamento de instituições chamado canal de distribuição ou canal de *marketing*.

Segundo estes autores, outro ponto interessante sobre a até então pequena importância relativa da distribuição (e também do gerenciamento da cadeia de

suprimentos - *supply chain management*) é que ambos os processos são mantidos ‘invisíveis’ aos consumidores, pois ambos ocorrem nos ‘bastidores’. Os consumidores raramente apreciam ou mesmo têm conhecimento sobre como as indústrias se conectam às suas linhas de fornecedores, como os bens se movem das indústrias até os varejistas ou mesmo como as prateleiras dos varejistas mantêm-se cheias. Os consumidores assumem esses processos como naturais e só se dão conta de suas existências quando percebem interrupções na cadeia de suprimentos ou nos canais de distribuição (quando um produto está em falta na prateleira de um supermercado, por exemplo).

Esse cenário vem sendo forçadamente alterado, não pela diminuição da importância dos demais compostos do *marketing*, mas sim porque as empresas (industriais, atacadistas e varejistas) vêm notando que o arranjo distributivo pode efetivamente ser fonte importante de vantagem competitiva. Em outras palavras, um produto que tenha um preço adequado aos seus atributos e que tenha a promoção adequada para atingir seu público-alvo continuará mantendo sua importância. O que as empresas vêm descobrindo é que fazer esse produto (com preço e promoções adequadas) chegar ao consumidor final é tão importante quanto o produto em si.

A presente pesquisa assume essa visão de que a estruturação dos canais de distribuição podem ser fontes de vantagem competitiva para as empresas que serão objeto de estudo do trabalho.

2.2.3. Funções dos Canais de Distribuição

De acordo com NEVES (1999), as principais funções dos canais de distribuição são a execução e monitoramento dos seguintes fluxos:

- a. *Posse física*: refere-se ao fluxo físico do produto do fabricante até o consumidor. É a parte em que predomina a logística;
- b. *Propriedade*: é ter o direito de propriedade sobre o produto (quase todos assumem, exceto agentes e representantes);
- c. *Promoção*: é a atividade realizada com o objetivo de criar demanda, pois os participantes do canal são responsáveis pelos contatos;
- d. *Negociação*: existe em todas as etapas do canal;

- e. *Financiamentos*: são formas de pagamentos e fluxos financeiros ligadas ao custo de capital, principalmente o de carregar estoques no sistema;
- f. *Riscos*: são envolvidos nos fluxos, abrangendo aqueles advindos de obsolescência, enchentes, incêndios, sazonalidade, crescimento da competição, problemas econômicos, 'recalls' dos produtos e baixa aceitação destes, entre outros;
- g. *Pedidos*: é o fluxo de pedidos de produtos;
- h. *Informações*: é a comunicação adequada entre os agentes, passando as percepções de cada um sobre os produtos e serviços, e, principalmente a informação que parte dos consumidores finais, de fundamental importância para todos os agentes;
- i. *Pagamentos*: é o fluxo de pagamentos existentes no sistema.

NEVES *et. al.* (2000) afirmam que existem pelo menos quatro serviços tradicionais prestados pelo canal de distribuição:

- a. *A conveniência espacial*: reduz o tempo e os custos de procura e de transporte para os consumidores encontrarem os produtos em oferta;
- b. *O tamanho dos lotes dos produtos*: permite a compra de produtos por unidade e não por caixas, por exemplo;
- c. *O tempo de espera*: tempo entre o pedido de um produto e a entrega do mesmo;
- d. *Variedade de sortimentos*: propicia a conveniência da compra sob 'o mesmo teto'.

Com relação às funções dos canais de distribuição, os autores mencionam a posse física dos produtos (incluindo transporte, estoques etc.), envolvendo ou não: direitos de propriedade sobre os mesmos (caso, por exemplo, das empresas de transporte que não são donas do produto), funções de promoção, de negociação, de financiamentos, assumir riscos, realização de pedidos, fluxo de informações e funções de pagamentos.

De acordo com FERRELL & HARTLINE (2005), os canais de distribuição tornam nossas vidas muito mais fáceis em decorrência da série de funções desenvolvidas pelos membros do canal. Por exemplo, agentes dos canais de distribuição, notadamente os produtores/ fabricantes, podem cortar custos através dos intermediários dos canais. O benefício mais básico dos canais de distribuição é a 'eficiência do contato', que reduz o número de contatos necessários para trocar mercadorias. Sem a eficiência do contato, os consumidores teriam que visitar padarias, fazendas, abatedouros e laticínios apenas para

comprar os produtos necessários para um café da manhã. Outro exemplo é que a eficiência do contato possibilita a *Procter & Gamble*, por exemplo, atingir milhões de consumidores ao vender para apenas alguns intermediários, como mercearias e varejistas de grande porte.

Os autores prosseguem afirmando que ao longo dos canais de distribuição, algumas empresas são boas em manufatura, enquanto que outras são eficientes em transporte ou armazenamento e outras firmas são boas em vender para os consumidores. Dados os custos envolvidos, é virtualmente impossível para uma única empresa realizar todas as funções do canal de distribuição. Como resultado, os intermediários do canal tipicamente detêm um nível de especialização em uma ou mais das seguintes funções:

- a. *Sortimento*: Os produtores somente produzem um tipo de produto (ou uma variedade relativamente limitada de produtos), enquanto que os consumidores necessitam de uma ampla variedade e adequado sortimento de diferentes produtos. Ao proporcionar sortimento adequado de produtos no canal, os intermediários corrigem essa discrepância de sortimento;
- b. *Porcionamento*: os produtores produzem grande quantidade de um determinado produto de forma a se beneficiarem de economias de escala. Entretanto, os consumidores tipicamente querem somente um item específico. Ao transformar grandes quantidades de produto ('a granel') em menores quantidades, os intermediários, notadamente os varejistas, corrigem essa discrepância;
- c. *Estoques*: Visto que os produtores não conseguem produzir seus produtos exatamente na mesma proporção da demanda, o canal de distribuição deverá possibilitar a estocagem de produtos para futuro compra e uso. Ao manterem estoques, os intermediários corrigem esta discrepância temporal. Entretanto, este caso não se aplica para alguns tipos de serviços, no qual o produto é produzido e consumido simultaneamente. Como exemplo, os autores citam viagens aéreas e cortes de cabelo;
- d. *Aproximação/ Localização*: Dado que os produtores e consumidores normalmente possuem uma separação geográfica, o canal de distribuição corrige esta discrepância espacial ao tornar os produtos disponíveis em locais apropriados e convenientes;

- e. *Serviços*: Os canais de distribuição agregam valor aos produtos ao providenciarem serviços e facilidades aos consumidores (ex.: seguros, estocagem, financiamento), bem como ao possibilitarem uma padronização no processo de troca (ex.: pagamento, entrega, apreçamento).

Os autores concluem afirmando que todas as funções acima ocorrem em todos os canais de distribuição. As raras exceções referem-se à prestação de serviços altamente intangíveis (ex.: consultorias, educação, aconselhamento).

Para COUGHLAN *et. al.* (2002), a explicação para a existência dos canais de distribuição pode ser analisada sob duas óticas: fatores por parte da demanda e da oferta.

Fatores por parte da demanda:

- a. *Facilitação da busca*: os canais de distribuição, através de seus intermediários, existem, em parte, porque facilitam a *busca*. O processo da busca é caracterizado pela incerteza tanto dos usuários finais quanto dos vendedores. Os usuários finais não sabem ao certo onde encontrar os produtos e serviços que procuram, enquanto os vendedores não sabem ao certo como alcançar os usuários finais. Se não existissem intermediários, os vendedores que não possuem uma marca conhecida não conseguiriam gerar muitas vendas. Os usuários finais não saberiam se deveriam acreditar nas afirmações dos fabricantes sobre a natureza e a qualidade de seus produtos. Por outro lado, os fabricantes não teriam certeza se estariam alcançando o tipo certo de usuário final com suas atividades promocionais. Os autores concluem afirmando que em vez disso, ou intermediários facilitam as buscas nas duas extremidades do canal;
- b. *Ajuste da discrepância do sortimento*: Os intermediários independentes em um canal de distribuição desempenham a importante função de *classificação de produtos*. Ela é importante devido à discrepância natural entre a variedade de bens e serviços produzidos por um determinado fabricante e a variedade exigida pelo usuário final. Essa discrepância ocorre devido ao fato de os fabricantes em geral produzirem uma grande quantidade de sortimento limitado de bens, enquanto os

consumidores geralmente pedem apenas uma quantidade limitada de um grande sortimento de bens e mercadorias.

A função de classificação do produto desempenhada pelos intermediários inclui as seguintes atividades:

- a. *Seleção*: envolve dividir um fornecimento heterogêneo em estoques separados que sejam relativamente homogêneos (por exemplo, uma empacotadora de frutas cítricas seleciona as laranjas pelo tamanho e pela categoria);
- b. *Acumulação*: o intermediário reúne estoques semelhantes provenientes de várias fontes, transformando-os em um único estoque homogêneo e maior (os atacadistas acumulam bens variados para os varejistas, e estes acumulam bens para os consumidores);
- c. *Loteamento*: refere-se à divisão de um estoque homogêneo em lotes cada vez menores. O ato de lotear no nível do atacadista é chamado de fracionamento (por exemplo, bens recebidos em grandes lotes são vendidos em lotes menores. Um comprador de lotes menores, por sua vez, vende unidades individuais);
- d. *Sortimento*: esta é a formação de um grupo de produtos para revenda em associação entre si (os atacadistas formam sortimentos de bens para varejistas, e os varejistas formam sortimentos para os consumidores).

Conclui-se que, do lado da demanda, os usuários finais desejam uma combinação de serviços, produtos e canal que são atraentes para suas necessidades. Os intermediários podem, dessa maneira, serem vistos como entidades que criam utilidades para o usuário final. As utilidades podem ser de posse, lugar e tempo. Em outras palavras, os canais de distribuição e seus intermediários disponibilizam os produtos em sortimentos adequados, no local adequado e na época adequada. Essas utilidades são todas importantes ao usuário final.

Fatores por parte da oferta:

- a. *Criação de rotina de transações*: cada decisão de compra envolve pedir, avaliar e pagar por bens e serviços. O comprador e o vendedor devem chegar a um acordo

sobre a quantia, o modo e o prazo de pagamento. Os custos de distribuição podem ser minimizados se as transações forem transformadas em rotinas; caso contrário, cada transação fica sujeita ao processo de barganha, com perda de eficiência. Além disso, a transformação em rotina leva à padronização de bens e serviços para as quais as características de desempenho podem ser facilmente comparadas e avaliadas. Ela incentiva a produção de itens de alto valor. Em suma, a transformação em rotina leva a uma maior eficiência na execução das atividades do canal;

- b. *Redução do número de contatos*: Sem intermediários no canal, cada produtor teria de interagir com cada comprador em potencial para criar todos os intercâmbios possíveis de mercado. À medida que o intercâmbio (de produtos e serviços) aumenta de importância em uma sociedade, o mesmo acontece com a dificuldade de se manter todas essas interações. Por exemplo, um pequeno vilarejo com apenas cinco domicílios especializados exigiria dez transações para realizar intercâmbios descentralizados (ou seja, intercâmbios em cada ponto de produção). Os intermediários reduzem a complexidade desse sistema de intercâmbio, facilitando as transações. Com um mercado central de apenas um intermediário, somente cinco transações precisariam ser realizadas.

2.2.4. Agentes do Canal - Intermediários

A importância dos canais de distribuição está primordialmente relacionada com o fato de que, através dessas várias tarefas/funções, eles interligam fabricantes e consumidores.

Essa interligação muitas vezes é realizada fazendo-se uso de intermediários. Os intermediários, que são de vários tipos, são importantes pois são especializados em realizar as tarefas de distribuição, conforme pôde ser observado no tópico anterior.

KOTLER (1998) afirma que o uso de intermediários aumenta a eficiência da distribuição de bens por torná-los disponíveis e acessíveis aos mercados-alvo.

Com relação ao comércio exterior, os intermediários surgem nas trocas de *commodities* pois podem aumentar a eficiência do processo, trazendo um menor número de transações internacionais. Eles também aparecem para ajustar as

discrepâncias, principalmente através de padronização da oferta, acumulação de diversas fontes de um mesmo produto em um lote, alocação de grandes lotes em lotes menores e até individuais e, finalmente, juntando produtos diferentes para a venda (COUGHLAN *et al.*, 1996; BERMAN, 1996; ROSENBLOOM, 1999; PELTON *et al.*, 1997; COREY *et al.*, 1989, *apud* NEVES, 2000).

BOWERSOX & CLOSS (2001) classificam-nos em intermediários atacadistas e intermediários funcionais. Os intermediários atacadistas são aqueles que compram e vendem por sua própria iniciativa, assumindo os riscos do negócio. Eles podem ser divididos em: atacadistas tradicionais, distribuidores industriais, atacadistas sem depósito, atacadistas de vendas a vista, distribuidores de porta a porta, atacadistas de serviço integral, atacadistas reguladores e meio atacadistas, cada qual com uma maneira distinta de operar, porém mantendo sua posição de tomador de risco.

Já os intermediários funcionais são as empresas que não tomam posse das mercadorias; contudo executam muitas funções dos atacadistas. Todos os intermediários incluídos nessa categoria são, por definição, atacadistas de funções limitadas, por não assumirem os riscos de manutenção dos estoques. Os atacadistas intermediários funcionais englobam: agentes de vendas, representantes de vendas, agentes comissionados, corretores, leiloeiros e armazéns (BOWERSOX & CLOSS, 2001).

De acordo com ROSENBLOOM (2001), os atacadistas tradicionais atendem tanto aos fabricantes quanto aos varejistas e outros clientes. Eles vêm sobrevivendo como intermediários no canal de *marketing* porque, como especialistas no desempenho das tarefas de distribuição, podem operar em maiores níveis de eficiência e eficácia. Atacadistas modernos e bem administrados são especialmente adequados para desempenhar os seguintes tipos de tarefas de distribuição para os fabricantes:

- a. Fornecer cobertura de mercado;
- b. Fazer contatos de vendas;
- c. Manter estoques;
- d. Processar pedidos;
- e. Reunir informações de mercado;
- f. Oferecer suporte ao cliente.

Já para ALCÂNTARA (1999), uma das mais complexas atividades dentro dos sistemas de distribuição é realizada pelo atacado, que tem como função básica coordenar a produção e o consumo, combinando demandas heterogêneas com suprimentos heterogêneos, tendo de um lado fabricantes interessados em vender toda sua linha de produtos e de outros varejistas interessados no oferecimento de múltiplas marcas e múltiplas linhas de produto aos seus consumidores finais. Para o fabricante, o atacadista realiza as funções de cobertura de mercado, vendas, estocagem de inventário, processamento de ordens e compra de qualquer volume, pesquisa de mercado e serviço ao consumidor. Em relação aos varejistas oferece disponibilidade de produtos, sortimento conveniente, quantidade de produtos adequada à necessidade do varejista, crédito e financiamento, consultoria e suporte técnico.

De acordo com PETER & DONNELLY. (1998), existem muitos tipos de intermediários nos canais de distribuição, muitos dos quais são tão especializados por função e indústria que não podem ser definidos em termos genéricos. De forma geral, os intermediários nos canais de canais de distribuição podem ser definidos da seguinte forma, segundo estes autores (usando com referência BENNETT, 1995):

- a. *'Middleman'*: termo genérico utilizado para definir um agente de negócios independente que opera como um *link* entre os produtores e consumidores finais ou compradores industriais;
- b. *'Merchant middleman'*: Um *middleman* que compra os direitos de propriedade de determinados bens, tornando-se seu proprietário;
- c. *Agente*: Uma unidade de negócios qualquer que negocia compras, vendas, ou ambos, porém não possui direitos de propriedade sobre os bens que comercializa;
- d. *Atacadista*: Um estabelecimento comercial que opera com o objetivo primário de comprar, tomar posse, normalmente estocar e manusear produtos em grandes quantidades, revendo-os em menores quantidades, para os varejistas ou para consumidores industriais (ou de outros negócios);
- e. *Varejista*: um agente comercial que está primariamente comprometido em vender aos consumidores finais;

- f. *Broker* ou *Corretor*: um agente que serve como um facilitador para o comprador ou vendedor. O corretor não assume riscos e geralmente não possui a custódia física do produto, bem como não é considerado um representante fixo tanto do comprador quanto do vendedor;
- g. *Agente industrial*: um agente que normalmente opera sob um base contratual mais extensa, geralmente vendendo em um território pré-definido e operando com linhas de produtos não-concorrentes (porém relacionadas entre si). Este tipo de agente possui autoridade limitada em relação a preços e condições das vendas;
- h. *Distribuidor*: Um tipo de atacadista que atua em linhas em que a distribuição seletiva ou exclusiva é comum. Neste caso, o produtor espera forte suporte promocional a ser realizado pelo atacadista. Por conta dessa proximidade, surge a terminologia ‘distribuidor’ (de todo modo, os autores ressaltam que a própria terminologia atacadista pode ser empregada neste caso);
- i. ‘*Jobber*’: um agente que compra do produtor e revende para os varejistas; pode ser entendido como uma espécie de atacadista;
- j. *Agente facilitador*: uma empresa que auxilia na desempenho de algumas tarefas da distribuição que não aquelas relacionadas à compra, venda e transferência de direitos de propriedade (ex.: empresas transportadoras, armazéns etc.).

Já CERTO *et al* (2005), baseados em WEBSTER JR, (1974) apresentam as seguintes definições para os principais tipos de intermediários no mercado:

- a. *Revendedor*: qualquer intermediário que transita entre os mercados do fabricante do produto e o usuário final;
- b. *Agente*: qualquer revendedor com autorização legal para agir em nome do fabricante;
- c. *Representante do fabricante*: um revendedor que vende o produto, mas normalmente não tem título legal ou a posse física do bem;
- d. *Atacadista*: um revendedor que fornece para outros revendedores, normalmente varejistas;
- e. *Varejista*: um revendedor que vende para os consumidores;

- f. *Corretor*: um revendedor que realiza funções limitadas de vendas. Normalmente apenas emite ordens para que a indústria faça a entrega e se especializa em vendas para uma classe especial de consumidor, como supermercados;
- g. *Agente de vendas*: um revendedor que concorda em vender toda a produção de uma indústria por uma taxa de comissão fixa, mas que normalmente não tem a posse física ou título legal do bem;
- h. *Distribuidor*: um termo impreciso, habitualmente usado para descrever um revendedor que realiza diversas funções de distribuição, incluindo vendas, manutenção de estoques, concessão de crédito e assim por diante. É um termo comum no mercado, mas também pode ser usada para referir a atacadistas;
- i. *Negociante*: um termo certamente mais impreciso, que pode significar o mesmo que distribuidor, atacadista, varejista e assim por diante. É sinônimo de revendedor;
- j. *Intermediário*: habitualmente usado em um contexto de *marketing* industrial para se referir a distribuidores ou, em certo campos, tais como os de papéis e ferragens, a atacadistas caracterizados pela ampla linha de produtos e ofertas razoáveis de serviço completo.

A opção da utilização ou não de intermediários é relacionada com a estrutura e extensão dos canais de distribuição.

2.2.5 Extensão, Estrutura e Cobertura dos Canais de Distribuição

Segundo ROSENBLOOM (2001), extensão do canal é o número de níveis de um canal de distribuição, que pode variar de dois níveis, no qual o produtor ou fabricante vende diretamente a consumidores (distribuição direta), até mais de dez níveis, nos quais podem existir mais de oito instituições intermediárias entre fabricantes e consumidores (canais tão extensos são raros nos países desenvolvidos, excetuando-se o Japão).

Já a estrutura do canal consiste de todas as empresas e instituições (inclusive produtores ou fabricantes e clientes finais) que estão envolvidos na execução das funções de compra, venda e transferência de propriedade (ROSENBLOOM, 2001).

Outra definição de ROSENBLOOM (2001) conceitua a estrutura dos canais de distribuição como sendo o grupo de membros do canal para o qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição. Esta definição de estrutura do canal engloba o conceito de decisão de alocação: dado um conjunto de tarefas de distribuição que devem ser desempenhadas para alcançar os objetivos de distribuição, o gerente do canal deve decidir como alocar ou estruturas as tarefas.

Dessa forma, a estrutura do canal é determinada: (i) pelas tarefas de distribuição que precisam ser executadas; (ii) pela economia da execução das tarefas de distribuição e (iii) pelo desejo de controlar a distribuição.

De forma simples e concisa, o autor conceitua a estrutura dos canais de distribuição. Além disso, reforça um conceito importante na estrutura de canais que é a decisão de alocação, que sinteticamente pode ser definida como a maneira pela qual o gestor de canal distribui as tarefas de distribuição entre os membros do canal, dados os objetivos de distribuição de determinada empresa. Em outras palavras, a estrutura do canal refletirá a maneira pela qual o gestor alocou as tarefas entre os membros do canal.

Existem muitas opções estratégicas para a estrutura de um canal de distribuição; estas estratégias são geralmente complexas e muito caras de se implementar. Entretanto, uma boa estratégia de distribuição é fundamental para seu sucesso, visto que quando uma empresa escolhe um canal de distribuição e se compromete com ele, a distribuição geralmente se torna altamente inflexível devido aos contratos de longo termo, investimentos de grande porte e compromissos entre os membros do canal (FERREL & HARTLINE, 2005).

De acordo com NEVES (1999), quanto maior for o grau de serviços exigido pelo produto, tanto maior o número de intermediários. Se o consumidor deseja comprar em pequenos lotes, grande número de lojas deverá conter os produtos, da mesma forma que, se o tempo desejado para ter os produtos for pequeno, muitos devem ser os intermediários, pois mais estoques serão necessários ao longo do canal.

A cobertura de distribuição é relacionada com a extensão e estrutura dos canais de distribuição. De todo modo, optou-se por tratar da cobertura de distribuição em um tópico exclusivo.

Por causa das características do produto, do ambiente necessário para vendê-lo e das necessidades e expectativas de potenciais compradores, a cobertura de

distribuição pode variar. Entre os tipos de cobertura, tem-se a *distribuição intensiva* – que envolve a venda do produto por meio do maior número de atacadistas e varejistas possível -, a *distribuição exclusiva* – que envolve o uso de apenas um revendedor em determinado território – e a *distribuição seletiva* – que envolve o uso de um número limitado de revendedores por área geográfica (CERTO *et al.*, 2005).

ROSENBLOOM (1999) insere a questão da cobertura de distribuição no tópico concernente à gestão do canal de distribuição, principalmente no que tange à implementação de um programa para obter a cooperação dos membros do canal. Para que isso aconteça, o fabricante que deseja implementar esse programa de cooperação depara-se com as seguintes questões:

- a. Quão próximo deverá ser o relacionamento com os membros do canal?
- b. Como os membros do canal devem ser motivados para cooperar com o fabricante na obtenção dos seus resultados de distribuição?
- c. Como o *mix* de *marketing* deverá ser usado para ampliar a cooperação dos membros do canal de distribuição?

A pergunta acima se refere justamente à questão da cobertura de distribuição, que ROSENBLOOM (1999) denomina ‘proximidade nas relações do canal’. Segundo este autor, no passado recente (em relação a 1999) surgiu na literatura sobre canais de distribuição um corpo teórico que apregoava a necessidade de estabelecimento de relacionamentos mais próximos entre os fabricantes e os membros do canal nos níveis do atacado e/ou varejo. Essa aproximação poderia se dar através de ‘relações próximas’, ‘parcerias’ ou até mesmo ‘alianças estratégicas’ entre fabricantes e distribuidores. O autor prossegue afirmando serem poucos os autores que contestam essa visão da necessidade quase única de aproximação entre os membros do canal. Na verdade, o que era esquecido no debate (ou no argumento único de necessidade de aproximação entre os membros do canal) é que o quão próximo um fabricante deverá se relacionar com os membros de um canal é meramente uma questão de estratégia de distribuição. Neste sentido, a proximidade entre fabricante e membros do canal pode ser interessante para determinado produto e estratégia de distribuição, ao passo que outros produtos exigem outras estratégias de distribuição que não implicam proximidade entre

fabricante e demais membros do canal (na verdade, para alguns produtos, a proximidade entre os membros do canal pode ser perda de dinheiro, tempo e energia).

FRIEDMAN & FUREY (1999) inserem a questão da cobertura de mercado no tópico em que tratam das características dos produtos que são importantes no processo de seleção dos canais de distribuição. Segundo estes autores, existem vários atributos do produto que afetam a escolha do canal (o que os autores denominaram ‘encaixe’ entre produto e canal). Os autores denominam estes atributos de ‘dimensões’ do produto e canal, que são respectivamente: definição, customização, agregação, exclusividade, educação do consumidor, substituição, maturidade, risco do consumidor e negociação.

No atributo ‘exclusividade’, os autores iniciam a análise na mesma linha de pensamento de ROSENBLOOM (1999), ao afirmarem que alguns produtos são vendidos para o maior número possível de consumidores, enquanto que outros produtos são ‘exclusivos’, ou seja, são posicionados como tendo maior prestígio e um grupo limitado (e geralmente mais rico) de consumidores. Algumas empresas como a *Honda*, oferecem uma versão melhorada de seus produtos ou possuem marcas exclusivas em seu *portfolio* de produtos. Outras empresas, como a *Gucci*, oferecem somente produtos exclusivos.

Posteriormente, entretanto, os autores se atêm especificamente na definição e explicação dos canais exclusivos e fazem menção nenhuma sobre os demais tipos de cobertura de mercado.

Segundo estes autores, a opção por produtos exclusivos traz consigo duas implicações para a seleção dos canais de distribuição: ‘canais de alta proximidade’ e ‘canais únicos’ (no sentido de exclusividade de canais):

- a. *Canais de alta proximidade*: A natureza ‘*premium*’ e de alto *status* dos produtos exclusivos demanda a seleção de um canal que será considerado ‘valioso’ pelos consumidores. Em outras palavras, os consumidores de um produto exclusivo vão demandar melhores serviços e um canal que reflita o valor e *status* do produto. Esta questão explica o declínio da *Gucci* no fim da década de 1980 e sua ressurreição alguns anos depois. O declínio foi causado por uma tentativa de a empresa obter rápido crescimento, disponibilizando seus produtos de prestígio

em um mercado de massa, distribuindo-os através de um canal composto por milhares de varejistas. A imagem da empresa foi ‘ferida’ e foi reconstruída somente quando a empresa voltou a adotar uma estratégia de distribuição exclusiva, selecionando um grupo seletivo de apenas 500 lojas que ofereciam serviços de primeira linha para distribuir seus produtos;

- b. *Canais únicos*: as pessoas não querem apenas melhores serviços quando compram um produto exclusivo; elas querem um sinal tangível de que estão comprando um produto de maior *status* e prestígio. Este foi o caso da *Honda*, quando do lançamento do novo *Acura*, em 1987. A empresa resolveu distribuir a nova linha *Acura* por intermédio de uma rede de concessionárias totalmente diferente daquela que distribuía os demais produtos de seu *portfolio*. Por mais que essa estratégia de distribuição tenha custado milhões de dólares, ela se mostrou acertada no sentido de possibilitar à *Honda* adentrar no segmento de carros de luxo. A estratégia criou um sentimento de ‘exclusividade; ser único’ ao consumidor do *Acura*, que queria ser visto de maneira diferente em relação aos consumidores tradicionais dos carros da *Honda*. Os autores concluem afirmando que produtos exclusivos não implicam somente a adoção de canais com maior proximidade, mas podem também significar a adoção de um canal *único* servindo exclusivamente aos consumidores desse produto exclusivo.

FERREL & HARTLINE (2005) não só definem a exclusividade dos canais, como também tratam de definir e explicar as demais opções estruturais básicas para a distribuição em termos de cobertura de mercado e nível de exclusividade entre distribuidores e varejistas. Para estes autores existem três tipos de distribuição em termos de cobertura de mercado: distribuição exclusiva, distribuição seletiva e distribuição intensiva.

A distribuição exclusiva é o tipo de cobertura de mercado mais restrita. As empresas usando este tipo de estratégia conferem a um distribuidor ou revendedor o direito exclusivo de vender um produto em uma região previamente definida. Esta estrutura de canal é mais comumente associada com produtos de prestígio e *status*, ou com empresas que procuram conferir aos seus produtos uma imagem de exclusividade ou prestígio. Os autores citam como exemplo os casos da BMW, Jaguar e Mercedes que

tipicamente conferem distribuição exclusiva a apenas um revendedor em qualquer área pré-determinada.

As empresas que fazem uso da distribuição exclusiva normalmente têm como objetivo atingir um segmento de mercado único e bem definido. Os consumidores que fazem parte deste segmento devem querer, procurar e até mesmo viajar para comprar o produto e o farão por conta do prestígio ou exclusividade do produto ou da marca. Por fim, segundo os autores, esse tipo de distribuição controlada também permite uma influência muito maior no apreçamento do produto do que nas demais opções de distribuição.

Já na distribuição seletiva, as empresas concedem a diversos revendedores ou distribuidores o direito de vender um produto em uma região previamente definida. A distribuição seletiva é desejável quando os consumidores desejam comparar os produtos; nesse caso, os serviços pós-venda são muito importantes (FERREL & HARTLINE, 2005). Os autores citam o exemplo das câmeras digitais da *Kodak*, que estão disponíveis nas lojas *Circuit City*, *Best Buy* e *Office Depot* (nos Estados Unidos), bem como em vários revendedores na *internet*. Esta ampla cobertura de distribuição permite aos compradores coletarem informações sobre os produtos da *Kodak* e de seus competidores, bem como comparar preços, comprar em suas lojas favoritas, usar uma variedade de meios de pagamento e finalmente adquirir o modelo que eles querem, mesmo que determinada loja não tenha o produto em estoque. A *Kodak* não disponibiliza seus produtos em lojas de conveniência ou supermercados devido ao custo relativamente alto dos produtos, à necessidade dos consumidores obterem informações sobre eles e também pelo desejo da própria *Kodak* em manter certo controle sobre os preços e sobre os *displays* nos pontos-de-venda.

Várias empresas usam amplamente a distribuição seletiva para muitas categorias de produtos. Os autores citam o caso da *Tommy Hilfiger* (roupas), *Clinique* (cosméticos), *Bose* (aparelhos eletrônicos) e *Science Diet* ('*premium pet food*'). O *McDonald's* e outros franqueadores também utilizam a distribuição seletiva na alocação de franquias. Esta seletividade pode ser baseada em população e aspectos demográficos (ex.: uma franquia por 250 mil habitantes), volume de vendas (quando as vendas atingem determinado valor, o franqueador autoriza a abertura de uma nova loja na região) ou qualquer outro critério de seleção. Em cada caso, a distribuição seletiva

permite ao fabricante ter controle maior sobre os preços, sobre os *displays* nos pontos-de-venda e técnicas de venda. Os fabricantes selecionam cuidadosamente seus distribuidores e revendedores, de forma a garantir que sua imagem e técnicas de venda sejam condizentes com o perfil esperado.

Por fim, tem-se a distribuição intensiva, que torna o produto disponível ao número máximo de distribuidores e comerciantes em cada região de distribuição, de forma a obter a maior exposição e vendas possíveis. Essa opção de distribuição é a normalmente adota no caso de produtos de conveniência, como balas, refrigerantes, remédios e cigarros, e também no caso de produtos de escritório, como papel e *toners* de impressoras. A fim de obter tamanha visibilidade e volume de vendas, o fabricante deverá abrir mão de um bom grau de controle sobre preços e *layout* nos pontos-de-venda. Muitas vezes o fabricante enfrenta resistência dos membros do canal em distribuir seus produtos, visto que muitos varejistas são relutantes em distribuir produtos que já fazem parte do seu *portfolio* de distribuição.

Os autores concluem afirmando que as empresas que adotam uma abordagem de segmentação de mercado de massa geralmente optam pela estratégia de distribuição intensiva. Se um consumidor não encontra o produto de uma empresa em determinado local, ele simplesmente comprará o produto de outra marca para atender sua demanda. Por outro lado, conforme os produtos ‘envelhecem’ (conceito de ciclo de vida do produto), eles geralmente passam a ser distribuídos pela estratégia de distribuição intensiva. Por exemplo: na década de 1970, as calculadoras eram difíceis de serem encontradas e custavam por volta de 300 dólares, atualmente elas podem ser encontradas em quase toda loja de conveniência e custam em torno de dez dólares (os modelos mais simples).

ROSENBLOOM (1999) propõe uma escala (*‘continuum’*) para sinalizar as diferentes estratégias de distribuição no que se refere à cobertura de mercados, que o autor chamou de intensidade da distribuição. Esta representação gráfica, apresentada na Figura 2.6, é uma maneira interessante de visualizar as diferentes estratégias de cobertura de mercado propostas por FERREL & HARTLINE, 2005.

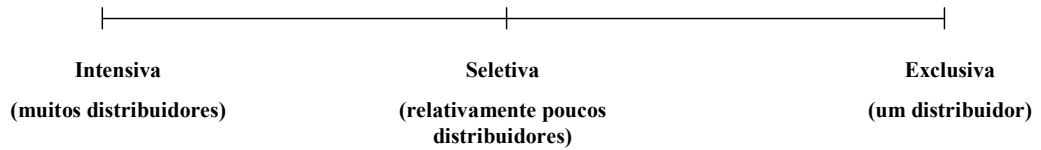


FIGURA 2.6 - ‘Continuum’ de intensidade da Distribuição

Fonte: ROSENBLOOM (1999, p. 185).

2.2.6 Canais de Distribuição Internacionais

Existem três maneiras principais de ‘entrar’ em um país estrangeiro: via exportações; pela transferência de tecnologia e as habilidades necessárias para se produzir e comercializar os produtos com uma organização em um país estrangeiro através de um acordo contratual; e através de investimentos diretos (BOYD *et. al.*, 1998). Na presente revisão bibliográfica, por limitação do escopo, tratar-se-á exclusivamente das exportações vinculadas aos canais de distribuição internacionais.

A exportação é a maneira mais simples de adentrar um mercado internacional, visto que ela envolve o menor comprometimento e risco. A exportação pode ser direta ou indireta. A exportação indireta apóia-se na *expertise* de distribuidores que trabalham com comércio internacional e têm conhecimento das particularidades dos mercados onde a empresa deseja entrar. Os tipos mais comuns de distribuidores são as empresas comerciais exportadoras e as *trading companies*, que efetivamente compram as mercadorias e as revendem por conta própria em mercados estrangeiros; os agentes de exportação, que vendem os produtos com base em comissões; e as cooperativas de exportação, que são responsáveis pela exportação de vários produtores (muitas vezes produtores de produtos agropecuários).

Já a exportação direta usa agentes próprios baseados nos países estrangeiros ou através de unidades operacionais (filiais ou subsidiárias) nos países para onde se quer exportar.

MEEK & MEEK (2001), afirmam que a entrada e atuação em canais internacionais pode variar desde a exportação indireta, quando a empresa comercializa seus produtos para um comprador que opera no mercado destino, até para situações em que a empresa realize investimentos de larga escala e instale indústrias nos mercados internacionais. Segundo os autores, não existe um método ideal de atuação, sendo que

muitas organizações internacionais usam uma mistura de estratégias, como, por exemplo, a McDonald's, que utiliza tanto restaurantes próprios quanto franquias.

No Quadro 2.7 é possível observar a maneira que os autores classificam as estratégias de entrada nos mercados internacionais.

QUADRO 2.7 – Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais

Modalidade	Opção	Descrição
Exportação	Indireta	Não existe diferença em relação a vender no mercado doméstico. Muitas empresas multinacionais possuem escritórios de compras espalhados pelo mundo todo, com destaque para as <i>trading companies</i> japonesas.
	Direta	Neste caso, a indústria, por exemplo, desempenha a função de exportação ao invés de delegá-la para outras empresas. Isso inclui realizar pesquisa de mercado, estabelecer relações com agentes do canal, efetuar a distribuição física dos produtos, documentação etc.
Manufatura em mercados estrangeiros	Sem investimento direto	Licenciamento (de patentes, marcas registradas e direitos autorais). Contratos de manufatura.
	Com investimento direto	A maior vantagem desta abordagem é o compartilhamento de riscos. A empresa é capaz de ganhar habilidades ou estabelecer relações com um agente local. Esta pode ser uma importante rota de entrada em mercados difíceis, sendo a principal estratégia de entrada de muitas empresas na China. Ex.: Uma <i>joint-venture</i> ou uma subsidiária localizada em território estrangeiro.

Fonte: MEEK & MEEK (2001, p. 339)

De acordo com TERPSTRA & SARATHY (2000), uma vez que a firma tenha estabelecido sua estratégia para adentrar os mercados internacionais, seu próximo desafio é efetivamente fazer a distribuição dos produtos nestes mercados. Após a pergunta ‘como eu faço meus produtos chegarem aos mercados internacionais?’, surge a pergunta ‘como eu faço para distribuir meus produtos nos mercados internacionais?’.

Ainda segundo estes autores, dependendo da maneira como as firmas optam por distribuir seus produtos nos mercados internacionais, elas acabam não gerenciando as tarefas de distribuição nestes mercados. Esse é o caso válido para a exportação indireta. Neste caso, para estas empresas, a questão da distribuição foi logo resolvida assim que elas optaram pela sua maneira de entrar nos mercados estrangeiros. As firmas que vendem através de *trading companies*, empresas de gestão da exportação

ou outros métodos indiretos têm que aceitar a distribuição nos mercados externos oferecida por estes intermediários.

Uma vez que o *design* básico do canal de distribuição foi determinado, o produtor deverá iniciar uma pesquisa com os candidatos disponíveis que devem preencher as tarefas de distribuição definidas. As opções deverão ser feitas considerando-se o modelo que engloba a filosofia geral de distribuição da empresa (no caso, o produtor). Neste sentido, as decisões recaem sobre a opção de usar distribuidores *versus* agentes, bem como se a empresa utilizará uma abordagem direta ou indireta nos mercados estrangeiros (CZINKOTA *et al.* 2001).

Prosseguem os autores afirmando que as empresas que possuem distribuição internacional bem sucedida atestam a importância de encontrar representantes de seus produtos que sejam da primeira linha.

Um dos pontos de destaque na questão da estruturação dos canais de distribuição internacionais é justamente a escolha dos distribuidores e/ou representantes dos produtos dos frigoríficos brasileiros na União Européia, principalmente no que se refere à opção pela exportação direta ou indireta. Um dos frigoríficos estudados possui estrutura de exportação indireta, enquanto que outro frigorífico estudo está em estágio mais avançado de distribuição e já possui estrutura própria de distribuição (exportação direta). Por fim, o terceiro frigorífico estudado está justamente em uma fase transitória entre efetuar a exportação indiretamente para migrar para a exportação direta.

3. A CADEIA AGROINDUSTRIAL DA CARNE BOVINA NO BRASIL

Neste capítulo, inicialmente, será feita uma breve apresentação dos principais acontecimentos dos últimos 15 anos no mercado nacional de carne bovina (tanto sob a ótica da oferta quanto da demanda), com fortes impactos nas exportações brasileiras de carne bovina neste período.

Na seqüência do capítulo, discorrer-se-á sobre o sistema de rastreabilidade e as certificações, públicas e privadas, que regulam as exportações brasileiras de carne bovina.

Depois de uma série de ocorrências de contaminação de alimentos de origem animal por diferentes patógenos nos últimos anos, observa-se, no mundo todo, uma mudança na postura dos consumidores, que passaram a se preocupar com questões relativas à segurança e origem dos alimentos.

Nessa nova realidade, sistemas de rastreabilidade vêm sendo implantados em cadeias agroindustriais no mundo todo, inclusive no Brasil. Com a implantação do SISBOV - Sistema Brasileiro de Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Origem Bovina e Bubalina, no ano de 2002, a cadeia agroindustrial da carne bovina no Brasil inseriu-se nesta nova realidade, garantindo a continuidade das exportações à Europa, principal consumidor do produto brasileiro e região mais afetada pelos acontecimentos negativos à imagem da carne bovina.

3.1 Sob o ponto de vista da Oferta

Os históricos baixos índices de produtividade da pecuária de corte brasileira foram alterados ao longo dos últimos 10 anos. Isso teve como reflexo um aumento sem precedentes na produção de carne bovina no Brasil, o que possibilitou o aumento das exportações brasileiras desta. Por outro lado, o parque frigorífico também se modernizou, depois de anos de defasagem tecnológica causada, dentre outros motivos, pela alta ociosidade com a qual a indústria da carne bovina operou durante os anos 1970, 1980 e boa parte dos anos 1990.

A cadeia da carne bovina foi forçada a mudar com a implantação do Plano Real em 1994, que foi o plano econômico responsável pelo expressivo decréscimo dos índices de inflação e estabilização da economia brasileira. Em um primeiro instante, a estabilização de preços foi acompanhada de um aumento real no consumo de carne bovina, o que temporariamente capitalizou as empresas processadoras de carne ('frigoríficos'), após anos de resultados negativos.

Por outro lado, com o fim da hiperinflação a pecuária de corte deixou de ser encarada como reserva de valor. Alterou-se, portanto, o enfoque da pecuária de corte: antes do Plano Real, a proteção de capital era sua maior atratividade (visto seus preços serem corrigidos pela inflação), enquanto que, após o plano, a busca crescente por aumentos de produtividade foi a forma encontrada pela maior parte dos pecuaristas para obterem maiores rentabilidades na atividade. Com isso, a pecuária de corte brasileira adentrou na era de profissionalização.

A adoção de novas tecnologias garantiu expressivos ganhos de produtividade na pecuária de corte brasileira. Melhoramento genético, suplementação mineral, aumento na utilização de rações graças ao gradual aumento no número de animais confinados e semi-confinados, utilização de adubação em pastagens, melhorias no tratamento sanitário do rebanho, difusão de técnicas de gestão da propriedade rural etc., garantiram expressivos aumentos em termos de precocidade e ganho de peso (dois itens fundamentais de ganhos de produtividade). Apesar destes avanços recentes, ainda existe espaço para ganhos futuros de produtividade, o que deverá aumentar ainda mais a importância do Brasil como produtor e exportador de carne bovina.

Como resultado da adoção de tecnologia e instalação de ferramentas de gestão em muitas fazendas pecuárias, importantes índices de produtividade da pecuária de corte brasileira apresentaram melhorias significativas nos últimos 10 a 15 anos.

Dados compilados por TORRES & ROSA (2005) e apresentados no Quadro 3.1 demonstram a magnitude da evolução da produtividade na pecuária de corte brasileira.

QUADRO 3.1 - Evolução da produtividade na pecuária de corte Brasileira

1994 vs. 2004

Indicadores	1994	2004	Var. %
Idade de abate (anos)	5.0	3.5	-30%
Taxa de natalidade (%)	50.0	60.0	20%
Mortalidade até a desmama (%)	10.0	8.0	-20%
Idade da primeira cria (anos)	5.0	4.0	-20%
Taxa de lotação (UA/ ha)	0.5	0.7	40%
Taxa de abate (%)	16.5	21.0	27%

1 UA = Unidade Animal = 450 kg peso vivo

Fonte: TORRES & ROSA. (2005)

Um dos principais índices que apresentou evolução significativa foi a taxa de lotação, que era estimada em 0,5 unidades animais por hectare em 1994 e foi estimada em 0,7 UAs por hectare em 2004, representando um acréscimo de 40% no período. Em outras palavras, em 2004 os pastos brasileiros suportavam 40% mais animais do que em 1994, o que garantiu a expansão do rebanho brasileiro no período.

Por mais que a taxa média de lotação da pecuária brasileira ainda permanecesse relativamente baixa em 2004 (0,7 unidades animais/ ha), o que ainda pode caracterizar a pecuária brasileira como extensiva, o fato é que esse aumento na capacidade de suporte médio das pastagens brasileiras é significativo no sentido de demonstrar a evolução ocorrida nas práticas de manejo de pastagens no Brasil nos últimos anos. Maiores índices de produtividades na pecuária de corte são relacionados, dentre outros fatores, com disponibilidade de alimentos e o melhor manejo das pastagens brasileiras repercute no aumento médio da produtividade do rebanho brasileiro.

A fertilidade do rebanho brasileiro também aumentou no período, visto que evoluiu de 50% em 1994 para 60% em 2004 (fertilidade média do plantel de vacas do rebanho brasileiro). Isso implica no maior nascimento de bezerros(as), aumentando a quantidade futura de carne bovina produzida. De todo modo, a taxa de natalidade média do rebanho nacional ainda permanece baixa em relação aos índices zootécnicos considerados adequados, que indicam taxa de natalidade superiores a 80%.

Em termos de aumento de precocidade do rebanho, os índices a serem destacados são idade da primeira cria, que decresceu 20% no período na média do rebanho nacional (de cinco para quatro anos) e idade de abate, que diminuiu de 5 anos

para 3,5 anos em média, aumentando o ‘giro’ do rebanho brasileiro e a produção de carne bovina como um todo.

Tamanho crescimento nos índices de produtividade da pecuária brasileira é bastante significativo, principalmente considerando a forte heterogeneidade existente nos vários sistemas de produção vigentes na pecuária brasileira.

A conjugação de todos esses fatores garantiu um aumento da taxa de desfrute do rebanho brasileiro no período de 10 anos. Em 1994, a taxa de desfrute era estimada em 16.5%, enquanto que em 2004 esse índice evoluiu para 21%. Como conseqüência, a produção de carne cresceu de 5.2 milhões de toneladas equivalente-carcaça em 1994, para cerca de 8.3 milhões de toneladas equivalente-carcaça em 2004, de acordo com o CONSELHO NACIONAL DE PECUÁRIA DE CORTE (2005).

Tamanho aumento na produção de carne bovina brasileira possibilitou a impressionante expansão das exportações brasileiras de carne bovina. O ‘lado da oferta’ foi impulsionado pela repentina mudança no cenário do mercado internacional da carne bovina. Uma série de fatores garantiu a expansão da demanda, conforme explicitado no tópico abaixo *Sob o ponto de vista da Demanda*.

3.2. Sob o ponto de vista da Demanda

Um fator importante que moldou o mercado mundial de carne bovina nos últimos anos foi a ocorrência de uma série de enfermidades nos rebanhos dos principais países produtores.

Os primeiros casos de BSE (*Bovine spongiform encephalopathy* – ou *encefalopatia espongiforme bovina – EEB*) foram diagnosticados em 1986 no Reino Unido. Posteriormente, outros casos foram reconhecidos. De todo modo, os níveis de preocupação com a doença intensificaram-se a partir de 1996, quando o Comitê Ministerial Japonês sobre BSE fez uma conjectura estabelecendo um *link* entre a BSE e a doença de Creutzfeld-Jacob (CJD), que é fatal para os seres humanos.

Este fato gerou uma crise no mercado da carne bovina sem precedentes e determinou a proibição das exportações de carne bovina do Reino Unido e de outros países afetados pela doença. A preocupação com a BSE também causou redução significativa no consumo *per capita* de carne bovina na Europa. Além disso, a

ocorrência de BSE implicou na remoção de 5,2 milhões de cabeças de gado bovino na cadeia agroindustrial da carne bovina no Reino Unido, visto serem animais que poderiam estar contaminados pela doença.

A segunda ‘onda’ de casos de BSE ocorreu entre 2000 e 2001, sendo que, desta vez, a doença se alastrou por boa parte do continente europeu, com casos confirmados em países como Dinamarca, Áustria, Alemanha e Itália. Também ocorreram notificações de casos de BSE na Europa Central e Oriental, em países como Polônia, Eslováquia, Eslovênia e República Checa.

Esta segunda crise de BSE na Europa causou impactos severos no consumo de carne na União Européia, visto que o consumo *per capita* da carne bovina diminuiu quase 15%. Esta segunda crise de BSE também foi responsável pela redução das exportações européias de carne bovina da ordem de 35%, abrindo espaço para o surgimento de novos fornecedores de carne bovina em mercados tradicionalmente abastecidos pela carne bovina européia. O Brasil aproveitou-se desta situação, aumentando o leque de importadores e aumentando suas exportações de carne bovina.

A crise de BSE recrudescceu em 2001 com a descoberta do primeiro caso fora da Europa, no Japão. Novos casos em países fora do continente europeu foram reportados em 2003 (Canadá) e 2004 (Estados Unidos em 2004). Uma série de ações foi rapidamente colocada em prática pelos países com casos confirmados de BSE, de forma a garantir e informar aos consumidores do mundo todo sobre a segurança da carne bovina produzida nestes países.

Entretanto, tais esforços não surtiram o efeito desejado em muitas situações, como no caso das exportações de carne bovina dos Estados Unidos, que tiveram decréscimo de 82% no ano de 2004 (em relação ao valor exportado em 2003), de acordo com dados do USDA. Tamanha redução nas exportações norte-americanas de carne bovina ocorreu por conta do embargo imposto por alguns dos principais países importadores da carne bovina norte-americana, que são o Japão e Coreia do Sul.

Embora não seja exportador de carne bovina para estes países, o Brasil foi indiretamente beneficiado por este embargo, visto que alguns dos principais concorrentes do Brasil no comércio internacional da carne bovina acabaram direcionando suas exportações de forma a ocupar o lugar previamente ocupado pelas exportações norte-americanas. Importante notar que o mercado japonês é o que pratica

os maiores preços da carne bovina, motivo pelo qual ocorreu esse redirecionamento das exportações de alguns países para atender esse mercado ‘*Premium*’.

O caso mais nítido desse rearranjo no mercado internacional da carne bovina foi a Austrália, que historicamente já exportava para o Japão e a Coréia do Sul e que acabou aumentando suas exportações de carne bovina para estes dois países de forma a preencher o vazio de oferta de carne dos Estados Unidos. Com isso, países que anteriormente importavam carne da Austrália acabaram ficando desabastecidos, o que implicou na busca de novos fornecedores. O Brasil, com isso, ganhou novos mercados de carne bovina no exterior.

A Austrália possui limitações para expandir sua produção e exportação em decorrência de secas severas nos últimos anos que forçaram a redução do rebanho bovino deste país. Este foi outro fator externo que contribuiu para o aumento das exportações de carne bovina do Brasil. Tivesse a Austrália capacidade de expandir sua produção e exportações, possivelmente a expansão das exportações de carne bovina do Brasil não tivesse ocorrido com tamanha intensidade. O fato é que esta limitação para a Austrália expandir sua produção e, conseqüentemente, exportações é estrutural, visto ser um país com pouca disponibilidade de terras apropriadas para a pecuária (a não ser com a adoção de taxas de lotação bastante baixas), períodos prolongadas de seca e dificuldade de intensificação da atividade pecuária neste país (apesar da existência de confinamentos).

Em paralelo à crise de BSE que assolou a pecuária bovina européia no início dos anos 2000, a febre aftosa também esteve em curso em alguns dos principais países exportadores de carne bovina nos últimos anos. O país mais afetado foi possivelmente a Argentina, que teve sérios problemas de febre aftosa em 2001 e ficou temporariamente fora dos mercados internacionais. O Brasil aproveitou-se desta situação ganhando mercado de países que tradicionalmente se abasteciam de carne argentina, como é o caso do Chile e Egito.

O Brasil também sofreu com a ocorrência de casos de febre aftosa nos anos recentes. De todo modo, o impacto da febre aftosa no Brasil tem sido menor do que nos demais países, visto que, de forma geral, apenas os estados afetados (e estados limítrofes, em alguns casos) têm sofrido embargos por conta de países importadores. Este é o caso dos estados de Mato Grosso do Sul e Paraná, que tiveram casos

confirmados de febre aftosa no fim de 2005, e que sofreram embargos comerciais de cerca de 50 países, que interromperam temporariamente a importações de produtos cárneos desses estados (e o estado de São Paulo, em algumas situações). O término do embargo ao estado do Paraná está previsto para ocorrer no fim do mês de outubro de 2006, sendo que o Ministério da Agricultura já reafirmou a condição do estado do Paraná como livre de aftosa com vacinação.

Essa conjunção de fatores no mercado internacional da carne bovina fez com que alguns dos principais exportadores do produto se defrontassem com impossibilidade de manter seus níveis anteriores de exportação. Por outro lado, a oferta de carne bovina no Brasil consistentemente aumentava por conta dos ganhos de produtividade discutidos no tópico anterior '*Sob o ponto de vista da Oferta*'. Além disso, países antes abastecidos por carne bovina dos Estados Unidos, Canadá, Austrália e Argentina (todos os países com algum tipo de banimento de exportações ou restrições de crescimento das exportações) necessitavam buscar novos fornecedores de carne bovina.

Como resultado desta alteração no comércio mundial de carne bovina e aumento expressivo da produção doméstica, o Brasil tornou-se o principal exportador de carne bovina do mundo em quantidade e valor, ultrapassando a Austrália como principal exportador de carne bovina no mercado internacional. Os números são significativos: em 1994 o Brasil era apenas o quinto maior exportador do produto em termos de quantidade, enquanto que atualmente é o número um. Em termos de participação de mercado, os números são ainda mais impressionantes: em 1994, o Brasil era responsável por cerca de 5% das exportações mundiais de carne bovina, enquanto que atualmente o país é responsável por mais de um quarto de toda carne bovina comercializada internacionalmente (dados do USDA, 2006).

De todo modo, ainda existem obstáculos a serem superados. O Brasil não consegue acessar o mercado '*Premium*' da carne bovina nos mercados internacionais por duas razões básicas. Em primeiro lugar, barreiras não-tarifárias impedem o Brasil de exportar carne bovina *in natura* para os Estados Unidos, Canadá, Japão e Coreia do Sul, que correspondem a cerca de 60% do consumo mundial de carne bovina (dados do USDA, 2006). Como estes países não aceitam o critério de regionalização para a febre aftosa, o Brasil fica impedido de vender carne *in natura* para esses países, perdendo

ótimas oportunidades de mercado, visto que os preços da carne bovina nesses mercados podem atingir valores até três vezes superiores aos preços dos mercados que o Brasil atualmente acessa.

O segundo motivo diz respeito aos hábitos dos consumidores e limitam de certa forma a penetração da carne bovina brasileira nos mercados *premium* até mesmo da União Européia, que é um dos principais compradores de carne bovina do Brasil. O padrão de consumo dos europeus é baseado no consumo de carne oriunda de gado de raças européias, que possuem características organolépticas diferentes da carne bovina brasileira, que é produzida primordialmente do abate de bovinos nelore ou anelorados (que produzem uma carne mais magra do que a carne oriunda de animais de raças européias). Existe também certa desconfiança dos europeus quanto à sanidade do rebanho brasileiro e o sistema de rastreabilidade brasileiro (SISBOV), além de existirem fortes pressões por parte dos pecuaristas europeus no sentido de boicote à carne bovina brasileira, pela alegação de que a carne bovina brasileira é um dos principais responsáveis pelo desmatamento da Floresta Amazônica.

3.3 Segurança do Alimento e Segurança Alimentar

Faz-se necessária uma distinção entre os termos “segurança alimentar” e “segurança do alimento”, tendo em vista muitas vezes ocorrer a utilização incorreta de ambos termos por profissionais dos agronegócios, inclusive por acadêmicos.

Entende-se por alimento seguro aquele que não oferece risco à saúde de quem o consome ou, por definição do HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*), é aquele alimento isento de perigos físicos, químicos e microbiológicos (RIES & AMBROSINI, 2003). Ou seja, o termo “segurança do alimento” possui aspecto qualitativo, que se relaciona com não oferecer risco à saúde de quem o consome.

Já segurança alimentar é um termo de aspecto quantitativo, sendo relacionado com a disponibilidade de alimentos para determinada população.

NOGUEIRA (2003) também faz as devidas ressalvas com relação à confusão existente entre os dois conceitos. Segundo esta autora, é importante definir o conceito de “segurança do alimento”, que tem sido, em alguns casos, utilizado com significados distintos. Quando o enfoque utilizado é quantitativo, referindo-se ao

abastecimento adequado de uma população, a expressão correta é segurança alimentar. Nos casos em que o enfoque é qualitativo, ou seja, ligado à saúde e segurança, usa-se segurança do alimento.

VINHOLIS & AZEVEDO (2001) afirmam que segurança do alimento, uma das dimensões da qualidade da carne bovina, está diretamente relacionada à ausência de microrganismos patogênicos e traços químicos que podem prejudicar a saúde humana.

A despeito das diferenças conceituais existentes entre segurança do alimento e segurança alimentar, é natural que ambos os termos estejam bastante associados, ou seja, não adianta disponibilizar alimentos em quantidade suficiente para determinada população (aspecto quantitativo), se os mesmos não dispõem dos aspectos qualitativos necessários adequados para o consumo humano (valores nutricionais, isenção de riscos etc.).

UNNEVERH (2003) corrobora a afirmação acima. Segundo este autor, o tema segurança dos alimentos vem recebendo grande atenção no mundo todo à medida que cada vez mais relações entre nutrição e saúde são reconhecidos. Aumentar a segurança dos alimentos é um elemento essencial para aumentar a segurança alimentar, que ocorre quando as populações têm acesso à comida saudável em quantidade suficiente.

Feitas as devidas ressalvas, a questão da segurança do alimento atingiu notoriedade nos últimos anos por conta de uma série de problemas relacionados ao consumo de alimento de origem animal. Termos como “rastreadibilidade”, antes praticamente restrito às indústrias automobilística, farmacêutica e aeroespacial, “certificação” e “rotulagem” tornaram-se comuns à importante parcela da população, agora mais preocupada com relação à segurança e origem dos alimentos consumidos.

De acordo com RIES & AMBROSINI (2003), a BSE faz parte de um grupo de doenças classificadas como TSE (Encefalopatia Espongiforme Transmissível), que inclui, entre outras, o *Scrapie*, que afeta ovinos e caprinos e a Doença de Creutzfeld-Jakob (CJD, da sigla em inglês) que afeta humanos. São, portanto, doenças inter-específicas, capazes de saltar entre diferentes espécies, sendo que a CJD atinge o sistema nervoso dos humanos de maneira semelhante à que a BSE ocasiona nos bovinos, provocando lesões degenerativas de aspecto espongiforme.

Ainda segundo estes autores, o desenvolvimento da BSE nos bovinos é atribuído ao consumo de rações à base de proteína animal, provavelmente contaminada por *Scrapie*, a partir do preparo de farinha de ossos, sangue e vísceras, em temperaturas incapazes de exterminar o agente causador da doença. Sobre a causa desta, muito há para se estudar, mas a hipótese mais aceita é que ela seja determinada por um “príon”, que vem a ser um tipo de proteína.

De acordo com MATHEWS JR *et al* (2004), a BSE ou “doença-da-vaca-louca” tornou-se um problema de saúde pública em 1996, a partir do anúncio de especialistas do Reino Unido, que afirmaram haver uma conexão entre a BSE e uma variante da Doença de Creutzfeld-Jakob (CJD) em humanos. Para estes autores, a BSE é um problema de grande dimensão na saúde pública, bem como uma questão muito importante em termos de saúde animal, afetando a produção, consumo e comercialização de carne bovina por uma série de razões:

- a. a incerteza sobre como exatamente a doença é transmitida para os humanos ou sobre qual a melhor maneira de preveni-la;
- b. a incerteza quanto ao número correto de casos de BSE e CJD, em parte por conta de longos períodos de incubação tanto em bovinos quanto em humanos;
- c. a incapacidade de se destruir o príon, o agente tido como causador da BSE e CJD;
- d. a ausência de cura para a BSE e CJD;
- e. a habilidade limitada de confirmar a doença (*post-mortem*).

A despeito do aumento da importância da BSE nos últimos anos, eventos que envolvem segurança dos alimentos não são exclusividade desta doença.

De acordo com OLLINGER & BALLENGER (2003), o número de *recalls* na indústria de alimentos nos Estados Unidos aumentou drasticamente. No período de 1993 a 1996 o número de *recalls* na indústria da carne nos Estados Unidos totalizou cerca de 24 ocorrências por ano, com o recolhimento de quase 700 toneladas de carne anuais. O período de 1997 a 2000 apresentou cerca de 41 ocorrências por ano, com o recolhimento de quase 11 mil toneladas de carne por ano.

Tamanho aumento nas ocorrências, segundo os autores, são relacionados com a mudança em aspectos regulatórios na indústria da carne nos Estados Unidos.

Primeiramente, em 1989, o Serviço de Segurança do Alimento e Inspeção (FSIS, da sigla em inglês), do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA, da sigla em inglês) adotou uma tolerância zero para a ocorrência de *Listeria monocytogenes*, ou seja, não é permitido detecção de nível algum deste patógeno em carnes prontas para o cozimento (“*ready to cook*”). A partir desta determinação, passaram a ocorrer freqüentes testes para este patógeno na carne consumida nos Estados Unidos. O FSIS adotou a mesma medida para *E. coli* O157:H7 na carne bovina. Tais patógenos são as causadoras da maior parte dos *recalls* do tipo 1 na indústria da carne estadunidense.

A segunda causa para o aumento expressivo do número de *recalls* na indústria da carne dos Estados Unidos é que o FSIS passou a realizar testes mais amplos para a detecção de patógenos na indústria da carne dos Estados Unidos, a partir de 1997 e introduziu uma tecnologia mais avançada a partir de 1999.

Por fim, o Centro para Prevenção e Controle de Doenças (CDC, da sigla em inglês) está se tornando mais eficiente em detectar doenças relacionadas à ingestão de alimentos, à medida que se desenvolve maior capacidade de rastrear tais doenças.

3.4. Identificação, Rastreabilidade e Certificação

À semelhança do ocorrido entre os termos “segurança do alimento” e “segurança alimentar”, muitas vezes observa-se uma confusão no emprego dos termos “identificação”, “rastreabilidade” e “certificação”.

Para RIES & AMBROSINI (2003), identificação é o processo de identificar unidades de produto ou lotes de produto.

Definir rastreabilidade é uma tarefa mais complicada. Até o momento, não existe acordo internacional que conceitue este termo, apesar disso estar sob discussão intensa na Comissão do *Codex Alimentarius*, na Organização Mundial do Comércio (OMC) e na *International Organization for Standardization* (ISO). De forma

geral, rastreabilidade é definida como a capacidade de seguir o movimento de um determinado alimento através de estágios específicos do processamento, produção e distribuição, porém existem outras definições em uso.

GOLAN *et. al* (2003) *apud* MONTEIRO & CASWELL (2004) definem os sistemas de rastreabilidade em termos de sua abrangência, profundidade e precisão. Abrangência é definida como a quantidade de informação guardada pelo sistema, profundidade é o quanto “para frente” e “para trás” a rastreabilidade é mantida e a precisão é definida como sendo a habilidade que o sistema tem em detectar o ponto original de determinado problema.

Outra definição é realizada por RIES & AMBROSINI (2003), que afirmam que rastreabilidade (na cadeia da carne bovina) é o processo de identificação, coleta, controle e processamento de dados que se faz necessário para o acompanhamento de todos os eventos, ocorrências e manejos sanitários, manejos nutricionais, transferências e movimentações na vida de um animal. É o processo que visa a qualidade, permitindo identificar um lote de carne de características diversas associando essa carne aos animais gerados, identificando seu manejo e produtor.

Com relação à necessidade de individualização dos animais para a rastreabilidade, estes autores são enfáticos ao afirmarem que a característica de individualidade de identificação é fundamental devido à facilidade na realização dos registros de acompanhamento que se fazem necessários. Desta forma, todas as informações são armazenadas em um banco de dados central, permanentemente atualizado on-line, com todas as informações padronizadas e passíveis de avaliação, investigação e auditoria.

MONTEIRO & CASWELL (2004), ao analisarem a regulamentação que define o sistema de rastreabilidade em vigor na União Européia afirmam que a rastreabilidade é definida como um sistema de identificação organizado por todos os agentes envolvidos nas diferentes partes da cadeia da carne bovina, sendo que tal sistema deve permitir a ligação adequada entre a carne e os animais que geraram essa carne (como será visto na seqüência, trata-se de um sistema perfeitamente rastreável). Tal sistema de identificação deve pelo menos registrar qualquer informação sobre embarque e chegada de animais (transferências, compra e venda), carcaças e/ou cortes

cárneos entre diferentes agentes de tal forma que as correlações (transações) entre eles estejam garantidas. O regulamento também define o nível de segurança esperado para a informação contida nos certificados e em todos os tipos de registro existentes. Por fim, o sistema estabelece as devidas sanções para os casos de não conformidade, o que pode incluir a remoção da carne comercializada fora dos padrões preestabelecidos do mercado.

De forma geral, a implantação de sistemas de rastreabilidade pode ter duas causas distintas: *obrigatória*, como no caso da União Européia, em que os participantes de determinada cadeia são forçados a adotar os procedimentos de rastreabilidade e a *voluntária*, em que os participantes de determinada cadeia podem ou não passar a adotar os sistemas de rastreabilidade. O atual modelo brasileiro é uma mistura destes dois modelos: a carne a ser exportada para a União Européia deve ser obrigatoriamente originária de animais rastreados, enquanto que a rastreabilidade para o mercado doméstico é optativa (ou voluntária).

A adoção de sistemas de rastreabilidade pode surgir de demandas tanto da esfera pública quanto da privada. Usualmente as iniciativas de rastreabilidade adotadas a partir de demandas públicas têm como objetivo o atendimento de questões de saúde pública. Já quando os sistemas de rastreabilidade são adotados a partir de demandas do setor privado, normalmente se procura melhorar processos produtivos e/ou aumentar o nível de coordenação em determinada cadeia produtiva, através do compartilhamento de informações. Espera-se, em ambos os casos, que os benefícios advindos da adoção dos sistemas de rastreabilidade suplantem os custos necessários para seus funcionamentos (questão muito importante quando se tem sistemas de rastreabilidade do tipo obrigatório: permanece a questão sobre quem vai pagar pelos custos da rastreabilidade).

GOLAN *et. al* (2003) *apud* MONTEIRO & CASWELL (2004) exemplificam a questão da obrigatoriedade ou não da adoção de sistemas de rastreabilidade. Segundo estes autores, o sistema de rastreabilidade para a carne bovina vigente na União Européia pode ser considerado, pelo menos em teoria, bastante preciso e “profundo” o suficiente. Tal sistema funciona através da identificação obrigatória dos animais e do esquema de rotulagem compulsória. A única ressalva realizada pelos

autores é quanto à possível armadilha (*possible pitfall*) do sistema que ocorre em plantas frigoríficas em que os *elos* (entre frigoríficos e pecuaristas) são estabelecidos através de grupos de animais, ao invés de individualmente.

MONTEIRO & CASWELL (2004) afirmam que existem quatro diferentes padrões de adoção de sistemas de rastreabilidade nos principais países produtores e consumidores de carne bovina: adoção de sistemas obrigatórios em resposta à preocupação dos consumidores (União Européia e Japão), adoção de rastreabilidade obrigatória para manutenção ou ganhos de fatias nos mercados internacionais (Austrália, Brasil e Argentina), programas obrigatórios comandados pela indústria (Canadá) e sistemas voluntários de adoção (Estados Unidos).

Já a certificação é o processo de verificar e validar a realidade ou veracidade de um fato. O fato em questão é a origem do animal, local onde o mesmo nasceu ou que foi identificado, sua raça, sexo e idade. As práticas e controles especificados na rastreabilidade de acordo com normas e padrões internacionais também devem ser certificáveis. No Brasil, as empresas certificadoras, após terem obtido o seu credenciamento junto ao MAPA, têm a função de atestar e certificar a veracidade das informações declaradas e registradas pelo produtor no processo de rastreabilidade (RIES & AMBROSINI, 2003).

Outra definição é realizada por VICTORELLI, 2004. Segundo este autor, certificação é o conjunto de medidas e atividades desenvolvidas por um organismo independente da relação comercial, de terceira parte, com o objetivo de atestar publicamente, por escrito, que determinado produto, processo ou serviço está em conformidade com os requisitos especificados.

Das definições acima, é possível extrair algumas características importantes dos processos de identificação, rastreamento e certificação. De acordo com RIES & AMBROSINI (2003), os sistemas de identificação que precedem os processos de rastreabilidade e certificação devem ser auditáveis, o que implica nas seguintes demandas:

- a. Necessidade de individualidade do animal no grupo, lote e âmbito nacional;
- b. Processo de fixação: o identificador utilizado precisa estar fixado no animal e não pode ser reaproveitado, caso seja retirado do mesmo. Essa inviolabilidade dos indicadores é uma característica essencial dos sistemas auditáveis de identificação, rastreabilidade e certificação;
- c. Perpetuidade no tempo: Deve levar em consideração a durabilidade do identificador ao longo do tempo, possibilitando boa fixação e leitura das informações numéricas e descritivas contidas no mesmo.

De acordo com JANK (2003), os processos de rastreabilidade e de certificação apresentam os seguintes pontos comuns e discrepâncias:

- a. exigem a coordenação dos agentes econômicos de um ou mais sistemas agroindustriais;
- b. lidam com processos;
- c. sistemas rastreáveis exigem algum nível de certificação;
- d. porém, nem todos sistemas com certificação precisam ser rastreáveis.

Em decorrência de não existir um acordo internacional que defina rastreabilidade, bem como a mesma ser implantada por diversas motivações, nota-se a existência de diferentes níveis de rastreabilidade e certificação (cada qual adotado em decorrência das necessidades dos agentes de determinada cadeia de produção). A existência de diferentes níveis de rastreabilidade fez com que surgissem definições quanto à extensão e abrangência dos diferentes sistemas vigentes.

JANK (2003) define dois níveis de rastreabilidade: “SPER” (Sistemas Perfeitamente Rastreáveis ou Rastreabilidade Plena) e “SPAR” (Sistemas Parcialmente Rastreáveis ou Rastreabilidade Parcial).

Segundo este mesmo autor, SPERs ocorrem quando é possível identificar todos os pontos críticos e elos de ligação do subsistema produtivo ou do sub-SAG (Sistema Agroindustrial) coordenado, inclusive apontando os procedimentos envolvidos nas transações entre as empresas. Identificação do ponto de origem (que pode ou não ser

o ponto inicial do sistema) e, por conseqüência, dos agentes envolvidos, no caso de problemas na qualidade ou sanidade do alimento.

SPARs, ainda segundo JANK (2003), ocorrem quando há um rastreamento de um ou mais elos da cadeia produtiva, sem, no entanto, identificar perfeitamente todos os pontos críticos e elos de ligação, bem como não permitindo a identificação de todas as etapas intermediárias. Pode ser um passo inicial e menos custoso em relação à implantação de SPERs, podendo evoluir para tal (ou não, de acordo com a análise dos pontos críticos do sistema).

RIES & AMBROSINI (2003) trazem definições diferentes, que incluem a rastreabilidade e o processo de certificação.

Para estes autores, existem duas modalidades que merecem destaque:

- a. Rastreabilidade e Certificação de Origem Total: Identificação, coleta e processamentos dos dados são realizados desde o nascimento do animal até seu abate;
- b. Rastreabilidade e Certificação de Origem Parcial: Ocorre a partir da data de entrada do animal no sistema (animal jovem e adulto). Como será visto posteriormente, é o que ocorre atualmente no SISBOV.

Confrontando as definições de JANK (2003) com as elaboradas por RIES & AMBROSINI (2003), é possível inferir que tanto o sistema de Rastreabilidade e Certificação de Origem Total quanto o sistema de Rastreabilidade e Certificação de Origem Parcial são sistemas parcialmente rastreáveis, pelo fato do rastreamento ocorrer somente na fase de produção pecuária, sem o conseqüente acompanhamento à jusante da cadeia da carne bovina.

3.5. Certificações Públicas e Privadas para Exportação para a União Européia

Conforme visto, a ocorrência da BSE em alguns dos principais países produtores, consumidores e exportadores de carne bovina acarreta sérios impactos no

comércio internacional da carne bovina, com banimentos das importações e conseqüente redução nos fluxos comerciais, impondo sérias perdas para a cadeia produtiva da carne bovina dos países afetados.

Outro impacto da ocorrência da BSE é a necessidade de instauração de programas de rastreabilidade, de forma a amainar a apreensão gerada nos consumidores e reduzir o impacto negativo da ocorrência da BSE junto à opinião pública. Também pode ocorrer a necessidade da implantação de programas de forma a se manter as exportações de carne bovina para determinado país (ou grupo de países)

No primeiro caso, temos o ocorrido na União Européia. Segundo MONTEIRO & CASWELL (2004), a resposta da União Européia à crise da BSE estava embutida no *Single European Act*, de 1986, que permitiu que a Comissão Européia propusesse as medidas necessárias para garantir aos consumidores “um alto grau de proteção”. O Livro Branco sobre Segurança dos Alimentos, de janeiro de 2000, continha as premissas da abordagem da União Européia quanto à questão de segurança dos alimentos e nova legislação européia, especificando os prazos para as partes mais importantes da legislação. Este documento considerava o compartilhamento de informações ao longo das cadeias agroindustriais de forma transparente, global, integrada e harmônica, entre os diferentes estados-membros, de forma a recuperar a confiança dos consumidores. Após o Livro Branco, a legislação européia sobre segurança dos alimentos foi finalmente publicada no verão de 2000: *Regulation* (EC) 1760/2000 do Parlamento Europeu em 17 de julho de 2000 e a *Regulation* (EC) 1825/2000, de 25 de agosto de 2000. Ambos os regulamentos entraram em vigor a partir de 1º de setembro de 2000.

Já a adoção de programas de rastreabilidade para a manutenção de exportações é o ocorrido no caso da necessidade de implantação de programa de rastreabilidade na cadeia da carne bovina brasileira por exigência, ainda que indireta, da União Européia. Isso ocorre, segundo MONTEIRO & CASWELL (2004), pois quando um importante importador de carne bovina decide impor um programa de rastreabilidade obrigatório em seus domínios, tal importador acaba por conseqüência exigindo rastreabilidade da carne bovina que adquire. Essa necessidade acabou

ocasionando o lançamento do SISBOV – Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Origem Bovina e Bubalina, no ano de 2002.

De acordo com WAGNER NETO (2004), os frigoríficos exportadores trabalham há anos com certificações sanitárias obrigatórias para mercados específicos (União Européia, Chile, USDA e outros), ao lado de certificações de segurança do alimento, como Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) e normas técnicas privadas, como a do British Retail Consortium (BRC). Adicionalmente, clientes específicos pedem certificação dos sistemas de gestão da qualidade, que não se refere à qualidade específica do produto, mas à gestão do sistema de produção da empresa (série ISO 9.000). Muitas indústrias estão se preparando para atender aos requisitos da série ISO 14.000, para certificação ambiental, e SA8.000 (ABNT NBR 16.001), para certificação de responsabilidade social.

Ainda segundo o mesmo autor, em muitos casos, a indústria frigorífica, para atender a normas técnicas e requisitos adicionais de clientes (importadores/distribuidores, redes de supermercado etc.), exige de seus fornecedores de matéria-prima – os pecuaristas – qualificações que vão além das especificações normais dos animais a serem abatidos (sexo, idade, acabamento de gordura, peso nominal), tais como rastreabilidade, bem-estar animal, alimentação, medicamentos usados (resíduos), cumprimento de legislação ambiental e outras. A comprovação de que o fornecedor/pecuarista cumpre essas exigências pode se dar por meio de uma declaração de conformidade, pelo fornecedor – procedimento pelo qual um fornecedor apresenta, por escrito, que um produto ou serviço está em conformidade com requisitos específicos, o que representa uma certificação de primeira parte (ISSO/ EIC 22). A própria indústria ou o cliente podem realizar a verificação da conformidade (inspeção/ auditoria), o que seria uma certificação de segunda parte. Todavia, as principais certificações de produtos e sistemas de qualidade são realizadas por terceiros – de forma independente e sem conflitos de interesses – por ser a mais aceitável pelos compradores, importadores e autoridades reguladoras.

A certificação necessária para os frigoríficos exportarem para a União Européia é denominado “Health Certificate”, enquanto que o certificado necessário para a exportação para os países da “Lista Geral” é denominado “Official Meat Inspection Certificate”. O Health Certificate contempla normativas da própria União Européia. O

Ministério da Agricultura mantém um sistema on-line com os frigoríficos exportadores de forma a mantê-los atualizados sobre eventuais mudanças nas diferentes normativas que compõem cada um dos certificados acima mencionados.

As informações acima são corroboradas por LOPES *et. al* (2007), em breve análise sobre a normatização necessária para a exportação de carnes para a União Européia. Segundo o Ministério, dentre os principais produtos exportados, observa-se exigências relativas à rastreabilidade individual de bovinos, bem como a rastreabilidade de cortes exportados e a sua ligação com os animais que deram origem ao produto. Dentre os requisitos sanitários para exportação à UE estão a maturação sanitária da carne bovina, a permanência dos bovinos por 90 dias na área aprovada pela UE no Brasil para exportação de produtos desses animais e por 40 dias na última propriedade anterior ao abate.

Além disso, os controles, de maneira geral, envolvem questões relativas à sanidade animal, como programas de monitoramento soro-epidemiológico para febre aftosa, programas de monitoramento quanto à doença de Newcastle, influenza aviária e avaliação da execução dos serviços pelas esferas municipal, estadual e federal. Quanto à saúde pública são aplicáveis as definições do chamado “pacote higiênico da UE” (Regulamentos comunitários 852, 853 e 854/2004), além de outras exigências específicas como controles especiais para Salmonella em produtos exportados para a Suécia e Finlândia.

A principal certificação privada utilizada por um grupo seletivo de frigoríficos nacionais (Bertin, JBS e Marfrig) é a EUREPGAP.

De acordo com MARIUZZO (2005) *apud* FELÍCIO (2005), EUREP (Euro-Retailer Produce Working Group) é a sigla do nome de um grupo formado, em 1997, por atacadistas e varejistas europeus, que desenvolveu, em 2002, o Protocolo EUREPGAP IFA com o objetivo de estimular a implementação de sistemas agrícolas e de produção de animais levando em consideração as boas práticas de produção, a segurança alimentar, bem como a minimização dos impactos adversos ao meio-ambiente e a proteção social do trabalhador.

O Protocolo EUREPGAP IFA estabelece uma estrutura de Boas Práticas Agrícolas (em inglês GAP – Good Agricultural Practices) e de Garantia Integrada da Fazenda (IFA –Integrated Farm Assurance) em propriedades rurais, e define elementos

essenciais para sua aplicação global na produção de alimentos, tendo por base padrões mínimos aceitáveis.

É de fundamental importância que as organizações envolvidas na produção responsabilizem-se pela implementação completa do Protocolo EUREPGAP IFA, com o objetivo de manter a confiança do consumidor nos alimentos adquiridos.

Os produtores recebem aprovação quanto à adoção dos padrões de boas práticas e de eliminação de quaisquer práticas inadequadas da cadeia produtiva de alimentos, através de verificação independente realizada por um Organismo Certificador (OC) aprovado pelo EUREP.

Em linhas gerais, os princípios do esquema EUREPGAP baseiam-se nos Termos de Referência EUREPGAP, apresentados resumidamente a seguir:

- a. Segurança do Alimento: estabelece critérios de segurança alimentar derivados da aplicação dos princípios gerais de APPCC (HACCP em inglês);
- b. Proteção do Ambiente: estabelece boas práticas agrícolas de proteção ambiental, concebidas de forma a minimizar os impactos negativos da produção agropecuária no ambiente;
- c. Condições de Trabalho, Saúde e Segurança dos Trabalhadores: estabelece um nível global de critérios de higiene e segurança no trabalho nas unidades de produção, bem como a conscientização e responsabilidade quanto a assuntos sociais;
- d. Bem-estar animal: estabelece um nível global de critérios de bem-estar animal nas unidades de produção.

O que se espera do Protocolo é que uma vez obtida a certificação EUREPGAP IFA, o produtor será capaz de demonstrar:

- a. Respeito às legislações nacional e internacional;
- b. Manutenção da confiança do consumidor na qualidade e segurança do alimento;
- c. Minimização dos impactos negativos ao meio ambiente;
- d. Redução do uso de produtos defensivos;
- e. Aumento da eficiência do uso de recursos naturais;

- f. Responsabilidade com a saúde e segurança do trabalhador;
- g. Adequação das instalações;
- h. Treinamento e capacitação de todos os funcionários;
- i. Criação de documentos de controle das etapas do processo produtivo;
- j. Maior controle operacional das atividades e processos;
- k. Transparência e credibilidade por parte de fornecedores e clientes;
- l. Desenvolvimento e aprimoramento de recursos humanos.

VICTORELLI (2004) acredita que o impacto das certificações privadas será também grande e que serão definidos segmentos de mercado bastante específicos, variando com o tipo de rastreabilidade e certificação realizados, principalmente no que se refere à agregação de valor. O autor faz uso do conceito de “consumidores críticos”, que é uma categoria de consumidores extremamente atenta ao produto que consome e com poder aquisitivo para pagar pela exigência.

São, portanto, segmentos de mercado que valorizam aspectos qualitativos que, quanto mais específicos os produtos, maiores valores alcançam. Os desafios são no sentido de se vencer barreiras estruturais na cadeia da carne bovina, como a falta de conexão entre os diferentes elos da cadeia, devendo ser valorizados alguns atributos essenciais para se atingir esses mercados especiais, como a padronização e regularidade (de oferta).

A Figura 3.1 apresenta o modelo proposto por este autor.

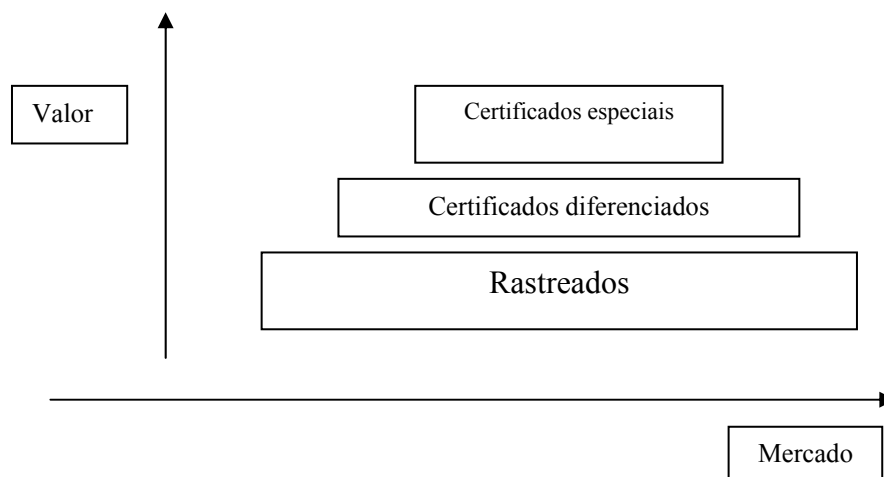


FIGURA 3.1 - Segmentação de Mercado para Carne Bovina

Fonte: VICTORELLI (2004) *apud* ANUALPEC 2004 (pg. 54)

Os certificados diferenciados, segundo o autor, são produtos com características que os diferenciam dos considerados comuns (*commodities*). Nesta categoria encontra-se a maioria dos “selos de qualidade”, marcas próprias, produtos garantidos originados de determinada raça ou cruzamento ou carne certificada produzida em certa região. Já os certificados especiais, também segundo VICTORELLI (2004) são produtos mais específicos que os diferenciados. Nesta categoria destacam-se a certificação orgânica, normas *Eurepgap* (padrão baseado na *Good Agricultural Practice* – GAP, elaborado por iniciativa do *Euro-Retailer Produce Working Group*) e certificações de qualidade agregadas a normas ambientais e sociais, entre outras.

Seguido a linha de raciocínio de VICTORELLI (2004), é possível inferir que a rastreabilidade é o sistema mínimo necessário para atendimento das futuras (ou atuais, em alguns casos) exigências dos consumidores. Em outras palavras, a tendência é que a rastreabilidade não seja um item de diferenciação do produto, mas apenas uma exigência mínima para que a carne bovina seja comercializada (pelo menos nos principais mercados internacionais). Atributos de diferenciação serão garantidos através da vinculação de diferentes certificados, cada qual com sua especificidade, visando atingir diferentes segmentos de mercado.

4. METODOLOGIA DO TRABALHO

Partindo da definição etimológica do termo, temos que a palavra Metodologia vem do grego *meta* que significa ‘ao largo’; *odos*, que significa ‘caminho’; e *logos*, que significa ‘discurso’, ‘estudo’ (BARROS & LEHFELD, 2000).

Ainda de acordo com BARROS & LEHFELD (2000), a metodologia é entendida como uma disciplina que se relaciona com a epistemologia. Consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não em nível das implicações de suas utilizações. A metodologia, em um nível aplicado, examina e avalia as técnicas de pesquisa, bem como a geração ou verificação de novos métodos que conduzem à captação e processamento de informações com vistas à resolução de problemas de investigação.

Assim, pode-se dizer que a metodologia científica consiste no estudo, na geração e verificação dos métodos, das técnicas e dos processos utilizados na investigação e resolução de problemas, com vistas ao desenvolvimento do conhecimento científico. O conhecimento científico é construído por meio da investigação científica da pesquisa, utilizando-se a metodologia (RODRIGUES 2006).

A metodologia é, portanto, um conjunto de regras e métodos que ajudam a transformar os resultados de determinada pesquisa em conhecimento científico. Com base em um determinado problema e nos objetivos propostos na pesquisa, a metodologia funciona como um norteador no levantamento de dados, revisão bibliográfica, levantamento e análise dos resultados e elaboração das conclusões finais.

De forma a facilitar a explicitação da metodologia adotada nesta pesquisa, este capítulo está subdividido em cinco itens. O primeiro apresenta a justificativa do método empregado, seguido pela descrição das fontes de dados (primárias e secundárias) utilizadas na pesquisa. Em seguida, faz-se uma breve descrição do tipo e design da pesquisa, para então, no quarto item do presente capítulo, discorrer-se sobre a população e tamanho da amostra (empresas que serão objeto dos estudos de caso que suportam a pesquisa). Por fim, explicitar-se-á o procedimento para coleta de dados, no quinto item do capítulo.

4.1. Justificativa do Método Utilizado

O presente trabalho é uma pesquisa de perfil qualitativo, pois está preocupada com a compreensão de eventos (mercadológicos e empresariais) e não com a mensuração destes fenômenos.

De acordo com FLICK (2004), sob a rubrica da pesquisa qualitativa, resumem-se várias abordagens de pesquisa que diferem em suas suposições teóricas, no modo como compreendem seu objeto e em seu foco metodológico.

A pesquisa por meio de estudos de caso tem sido enquadrada no grupo de métodos denominados qualitativos, que se caracteriza por um maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente na sua mensuração. Contrasta, portanto, com os métodos quantitativos, que se preocupam com mais intensidade em mensurar fenômenos e são aplicados normalmente em amostras mais extensas (LAZZARINI, 1997).

Já para MICHEL (2005), o estudo de caso caracteriza-se por ser um estudo aprofundado, qualitativo, no qual se procura reunir o maior número de informações, utilizando-se várias técnicas de coletas de dados, com o objetivo de apreender todas as variáveis da unidade analisada e concluir, indutivamente, sobre as questões propostas na escolha da unidade de análise. Sua vantagem está na possibilidade de penetração na realidade social, o que não é conseguido no estudo quantitativo.

Por fim, de acordo com YIN (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Propõe-se que a presente pesquisa possua natureza qualitativa e seja composta por uma série de estudos de casos, nos quais os objetos de estudo são frigoríficos de carne bovina *in natura* de grande porte com perfil exportador.

Optou-se pelo uso de estudos de caso na presente pesquisa pois esta metodologia:

- a. permite investigar fenômenos contemporâneos em seu contexto real;
- b. caracteriza-se por ser uma metodologia mais preocupada em compreender os fatos do que mensurar fenômenos;

- c. procura reunir o maior número de informações sobre a unidade analisada (objeto de estudo; nos casos, frigoríficos exportadores de carne bovina e a indústria de alimentos);
- d. permite a utilização de várias técnicas de coletas de dados (o que abre o leque de possibilidades para o pesquisador);
- e. diferentemente dos estudos quantitativos, permite maior penetração na realidade social (ou mesmo econômica, no caso da análise de empresas).

Como a presente pesquisa procurará contextualizar fenômenos e não quantificá-los, e considerando o pequeno universo de empresas pesquisadas, o que confere a possibilidade de maior aprofundamento na análise destas empresas, optou-se pela escolha do estudo de caso (multicaso) como a metodologia adequada para a presente pesquisa.

4.2. Fontes de Dados

O referencial teórico que engloba os assuntos ‘recursos’, ‘capacitações’, ‘competências essenciais’ e ‘canais de distribuição’ será coberto por dados secundários.

A seção que engloba o histórico da cadeia da carne bovina no Brasil, bem como seu atual *status* (aqui inclusos dados estatísticos) também será referenciada por dados secundários.

Dados primários foram obtidos nas entrevistas com as empresas estudadas na presente pesquisa e que constituem a base dos estudos de caso, análise e discussão dos resultados e suportam as considerações finais da presente pesquisa.

No total três empresas foram pesquisadas, o que garante uma boa representatividade, principalmente considerando que as três empresas entrevistadas, JBS, Bertin e Frigorífico Quatro Marcos situam-se entre os 7 maiores exportadores de carne bovina do Brasil. A Marfrig e a Independência Alimentos inicialmente faziam parte da pesquisa, mas estas empresas optaram por não participar da mesma. Os frigoríficos Minerva e Mataboi, que inicialmente não faziam parte da pesquisa foram também contatados, mas optaram por não participar da pesquisa. Trata-se de uma quantidade de estudos de casos apropriada, levando-se em consideração que são poucos os frigoríficos de

carne bovina habilitados a exportar para a União Européia e observa-se uma concentração nas exportações por parte desses frigoríficos.

Dados secundários também foram utilizados na elaboração dos estudos de caso, principalmente com o intuito de permitir uma melhor contextualização das empresas estudadas. Desta forma, foram utilizados dados públicos obtidos nos *websites* das empresas, *websites* de relação com investidores das empresas, prospectos de emissão de Oferta Pública Inicial de Ações e de operações de mercado de capitais (Eurobonds), bem como jornais e revistas especializadas em agronegócios e cadeia da carne bovina.

De acordo com LAKATOS & MARCONI (1992), toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. Os dois processos pelos quais se podem obter os dados são a documentação direta e a indireta.

A primeira constitui-se, em geral, no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Esses dados podem ser conseguidos de duas maneiras: através da pesquisa de campo ou da pesquisa de laboratório. Ambas se utilizam das técnicas de observação direta intensiva (observação e entrevista) e de observação direta extensiva (questionário, formulário, medidas de opinião e atitudes técnicas mercadológicas).

A segunda serve-se de fontes de dados coletados por outras pessoas, podendo constituir-se de material já elaborado ou não. Dessa forma, divide-se em pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias).

Dados Primários

O levantamento dos dados primários foi realizado através de pesquisa de campo realizada pelo pesquisador através da utilização de questionários estruturados.

A pesquisa de campo foi realizada com três das principais empresas processadoras de carne bovina no Brasil (frigoríficos): JBS, Bertin e Frigorífico Quatro Marcos. Estas empresas possuem plantas industriais espalhadas pelos principais estados produtores de carne bovina no Brasil, bem como estão avançando no processo de internacionalização, com aquisição de plantas industriais nos principais países produtores de carne bovina no mundo (não válido por ora para o Quatro Marcos).

Dados Secundários

Dados secundários relacionados aos assuntos ‘competências essenciais’, ‘canais de distribuição’, bem como dados e estatísticas relacionadas à cadeia da carne bovina no Brasil, foram utilizados na revisão bibliográfica, tendo em vista serem os referenciais teóricos do presente trabalho. Dados secundários pertinentes a estes assuntos foram obtidos em livros, revistas, jornais, periódicos, dissertações, teses, anais de congressos e instituições ligadas aos corpos teóricos escolhidos e ao setor estudado. Conforme mencionado anteriormente, dados secundários foram também utilizados na elaboração dos estudos de caso.

4.3 Tipo e Design de Pesquisa

Optou-se pela elaboração de uma pesquisa qualitativa por considerá-la mais apropriada para a realidade da presente pesquisa. Através da pesquisa qualitativa (estudos de caso) acredita-se ser possível obter informações estratégicas, operacionais e comerciais muito mais profundas e detalhadas de um grupo seletivo de empresas do que as informações que seriam obtidas no caso de um levantamento quantitativo em um universo de pesquisa muito maior.

Existe um *trade-off* entre os possíveis e esperados ganhos obtidos a partir de uma análise feita de forma detalhada e personalista *versus* os ganhos obtidos através de procedimentos matemáticos e/ou estatísticos utilizados para comprovar ou refutar determinada(s) hipótese(s) em pesquisas com amostras de grande porte.

Dentro do escopo da pesquisa qualitativa, o design mais adequado para a presente pesquisa é o estudo de caso, pois, de acordo com MICHEL (2005), este método permite, mediante o estudo de casos isolados ou de pequenos grupos, entender determinados fatos sociais. Ainda segundo a autora, o estudo de caso é uma técnica de pesquisa de campo que se caracteriza por ser o estudo de uma unidade, ou seja, de um grupo social, uma família, uma instituição, uma situação específica, empresa, entre outros, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos.

Buscou-se através da pesquisa definir ‘quais’ competências essenciais as empresas possuem, e ‘como’ e ‘por que’ tais competências foram desenvolvidas. Ainda,

procurou-se definir ‘como’ as empresas estruturam seus canais de distribuição na Europa e ‘por que’ estruturam dessa forma.

Tendo em vista se tratar de mais de um estudo de caso, a pesquisa é considerada do tipo ‘multicaso’. De acordo com LAZZARINI (1997), um mesmo problema de pesquisa pode ser tratado por diferentes estudos de casos. O estudo de casos múltiplos se baseia em replicações de um dado fenômeno. A vantagem da utilização de casos múltiplos reside no fato de que estes proporcionam evidências inseridas em diferentes contextos, o que acaba tornando a pesquisa como um todo mais robusta.

Na presente pesquisa, optou-se por mais de um estudo de caso em primeiro lugar para explorar um maior número de empresas e, principalmente, para garantir maior robustez na elaboração das conclusões.

Por fim, tem-se que a presente pesquisa é do tipo exploratória a qual, como o próprio nome aponta, possui um caráter de explorar determinado assunto. De acordo com COOPER & SCHINDLER (2003) o estudo explanatório é baseado na teoria que, por sua vez, é criada para responder às perguntas ‘por que’ e ‘como’. A pesquisa exploratória vai além da descrição e tenta explicar as razões para o fenômeno que o estudo descritivo apenas observou. O pesquisador usa teorias ou pelo menos hipóteses para encontrar as forças que levaram certo fenômeno a ocorrer.

Por outro lado, CERVO & BERVIAN (2002) afirmam que os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias. Por fim, segundo os autores, a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma.

4.4. População e Tamanho da Amostra

De acordo com LAKATOS & MARCONI (1992), existem duas grandes divisões no processo de amostragem: a não-probabilista e a probabilista. A primeira opção, não fazendo uso de uma forma aleatória de seleção, não pode ser o objeto de

certos tipos de tratamento estatístico, o que diminui a possibilidade de inferir para o todo os resultados obtidos para a amostra. A segunda baseia-se na escolha aleatória feita pelos pesquisadores, sendo que o termo ‘aleatório’ significa que a seleção se faz de forma que cada membro da população tinha a mesma probabilidade de ser escolhido.

A presente pesquisa fez uso da amostragem não-probabilística (ou não-probabilista), visto que o universo das empresas a serem estudadas será escolhido de forma arbitrária. Para MATTAR (1997) *apud* WOLLENHAUPT (2004) existem diferentes razões para a utilização de amostras não-probabilísticas. Uma das razões, que se aplica na presente pesquisa, é o fato de que a obtenção de uma amostra de dados que reflita uma população pode não ser o propósito principal da pesquisa. Se não houver intenção de generalizar os dados obtidos na amostra para a população, então não deverá haver preocupações quanto à amostra ser mais ou menos representativa da população.

WOLLENHAUPT (2004) menciona três tipos de amostragens não-probabilísticas: amostragem por conveniência, amostragem por julgamento e amostragem por quotas. Para esta pesquisa optou-se pela amostragem por julgamento, na qual, segundo WOLLENHAUPT (2004), os elementos da amostra são selecionados segundo um critério de julgamento do pesquisador, tendo como base o que se acredita que o elemento selecionado possa fornecer ao estudo. De todo modo, existe um componente de amostragem por conveniência na presente amostragem, visto que os elementos da amostra estão sendo selecionados também de acordo com a conveniência do pesquisador, em decorrência de estarem ao alcance do pesquisador e eventualmente dispostos a responder um questionário.

A população desta pesquisa é composta pelos principais frigoríficos exportadores de carne bovina no Brasil.

Alguns critérios foram estabelecidos para a determinação da amostra:

- a. empresas que abatem bovinos e que sejam processadoras de carne bovina;
- b. empresas que estejam classificadas entre os 10 maiores frigoríficos de carne bovina no Brasil;
- c. empresas de perfil exportador, preferencialmente associadas à ABIEC (Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne), entidade que congrega os principais frigoríficos exportadores de carne bovina no Brasil;

- d. empresas que preferencialmente tenham plantas industriais espalhadas pelos principais estados produtores de carne bovina no Brasil.

Desta forma, os frigoríficos escolhidos e que aceitaram participar da presente pesquisa foram: Bertin Alimentos Ltda., (“Bertin” ou “Grupo Bertin”), JBS S.A (“JBS” ou “Friboi”) e Frigorífico Quatro Marcos Ltda. (“Quatro Marcos”).

A escolha da Bertin como uma das empresas a serem estudadas na presente pesquisa decorre do fato de que se trata de um dos principais produtores e exportadores de carne bovina no Brasil. Ainda, o grupo é extremamente diversificado e verticalizado, o que o diferencia em relação a maior parte de seus principais concorrentes e o torna um alvo interessante para o presente estudo, no sentido de entender as competências essenciais de um grupo industrial tão diversificado e verticalizado.

A escolha da JBS como uma das empresas a serem estudadas na presente pesquisa decorre do fato de ser o maior grupo frigorífico do Brasil (e um dos maiores do mundo). Torna-se interessante, portanto, o estudo das competências essenciais de um frigorífico cujo foco de atuação aparentemente está pautado nos ganhos de escala de produção. O estudo dos canais de distribuição deste frigorífico na Europa torna-se interessante, principalmente no que se refere ao relacionamento da JBS com seus clientes.

A escolha do Quatro Marcos se justifica por ser um frigorífico de menor porte em relação aos demais estudados, principalmente no que se refere ao volume de exportações, visto que a empresa possui maior foco de atuação no mercado doméstico.

4.5. Procedimento de Coleta de Dados

Os questionários utilizados na pesquisa (levantamento de dados nos estudos de caso) foram padronizados ou estruturados. Segundo LAKATOS & MARCONI (2004), a entrevista padronizada ou estruturada ocorre quando o pesquisador segue um roteiro previamente estabelecido. As perguntas feitas aos indivíduos são, portanto, predeterminadas.

De todo modo, apesar da roteirização das entrevistas, não se pretendeu, na presente pesquisa, perder a flexibilidade existente em outro tipo de entrevista, despadronizada ou semi-estruturada, na qual, de acordo com LAKATOS & MARCONI (2004), o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada, sendo uma forma de poder explorar mais amplamente a questão.

Pretendeu-se desta forma, fazer o uso de um questionário estruturado de forma a sistematizar a coleta de dados, sem que isso seja feito de tal modo a engessar o entrevistado. Por isso tem-se a opção de certa flexibilização em relação ao roteiro inicial, caso se fizer necessário.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas pessoais com os acionistas ou executivos das empresas-alvo dos estudos de caso.

O questionário estruturado que norteou as entrevistas foi elaborado com base nos diferentes arcabouços teóricos que fazem parte desta pesquisa, com o devido cuidado em se fazer a adequada conexão entre os diferentes assuntos que permeiam o presente trabalho.

O questionário e as entrevistas tiveram como objetivos principais responder às questões que norteiam a presente pesquisa, de forma a permitir o levantamento e análise de dados, com posterior elaboração das conclusões.

A transcrição do questionário aplicado na pesquisa encontra-se no Anexo A.

4.6. Análise e Interpretação dos Dados

De acordo com BARROS & LEHFELD (2000), na fase de coleta de dados, o pesquisador registra os dados obtidos para depois passar ao processo de classificação e categorização. Nesse momento, os dados são examinados e transformam-se em elementos importantes para a comprovação ou não das hipóteses.

Ainda de acordo com os autores, antes de se passar à fase de interpretação, é necessário que o pesquisador examine os dados, isto é, ele deve submetê-los a uma análise crítica, observando falhas, distorções e erros.

Para RODRIGUES (2006), após coletar os dados, o pesquisador deverá analisá-los e interpretá-los objetivando a solução do problema da pesquisa. A análise corresponde a organizar, apresentar e descrever os resultados, demonstrando as relações existentes entre os dados obtidos do fenômeno estudado em busca da solução do problema. A interpretação visa à reflexão e à explicação; busca apresentar os resultados em um contexto mais abrangente, interligá-los, compará-los e avaliá-los para solucionar o problema.

A interpretação é uma atividade que leva o pesquisador a dar um significado mais amplo às respostas. De acordo com LAKATOS & MARCONI (1992), citados por BARROS & LEHFELD (2000), na interpretação dos dados, dois aspectos são importantes:

- a. Construção de tipos, modelos e esquemas através do uso dos conceitos teóricos, relação com as variáveis quantificadas e realização de comparações pertinentes;
- e
- b. Ligação com a teoria – pressupõe uma definição metodológica e teórica do pesquisador em termos de seleção entre as alternativas disponíveis da interpretação da realidade.

Com base nas afirmações acima, conseguiu-se, através da análise dos dados, obter-se resultados que apontam as competências essenciais das empresas analisadas, principalmente no que se refere à capacidade dessas empresas exportarem seus produtos. Conseguiu-se também avaliar a estrutura dos canais de distribuição destas empresas em mercados internacionais (União Européia, no caso).

De todo modo, algumas considerações são importantes na classificação de competências essenciais dos frigoríficos analisados.

A primeira consideração diz respeito ao impacto destas competências essenciais na criação de vantagens competitivas sustentáveis de um frigorífico em relação ao outro. Em outras palavras, existem competências essenciais com maior impacto competitivo do que outras e com diferentes impactos entre os frigoríficos, sendo que a presente pesquisa não se preocupou em determiná-los, muito menos explicitá-los.

A segunda consideração diz respeito à temporalidade das competências essenciais; justamente porque algumas competências essenciais em princípio parecem ser “menos fortes” do que outras. Com isso, estas competências parecem poder garantir vantagem competitiva sustentável por determinado período, até que os concorrentes consigam de alguma forma copiá-la, replicá-la etc. Quando isso ocorrer, esta competência essencial se tornará então apenas mais uma das capacitações da empresa.

A questão da temporalidade das competências essenciais foi abordada por CRAIG & GRANT (1999). Segundo estes autores, se uma empresa possui recursos e capacidades superiores aos de seus concorrentes e adota uma estratégia que utiliza esses recursos e capacidades de maneira eficaz (ou seja, possui competências essenciais em relação aos seus competidores), ela poderá criar uma vantagem competitiva. Mas, em termos de capacidade de tirar proveito dessa posição de vantagem competitiva, uma questão decisiva é o período durante o qual a empresa poderá manter sua vantagem. A capacidade de sustentação da vantagem competitiva depende de três características principais de recursos e capacidades: *de durabilidade*, *de transferência* e *de reprodução*; enquanto que a capacidade de empresa obter lucros de sua vantagem competitiva depende da capacidade *de apropriação* desses retornos.

A *durabilidade* diz respeito à velocidade com que os recursos e as capacitações de uma empresa se deterioram. A *capacidade de transferência* diz respeito à capacidade de os rivais atacarem posições de vantagem competitiva, o que depende do acesso aos recursos e capacitações necessárias. Já a *capacidade de reprodução* é relacionada com a facilidade e rapidez com que os concorrentes desenvolvem os recursos e capacitações nos quais a vantagem competitiva de determinada empresa se baseia. Por fim, a *capacidade de apropriação* é a capacidade que o proprietário da empresa tem de apropriar os lucros à sua base de recursos, situação muito comum em empresas de prestação de serviços especializados, como consultoria de gestão, empresas de serviços financeiros, agências de publicidade etc.

A terceira consideração diz respeito ao fato de que parece existir um sistema de retro-alimentação dentre algumas competências essenciais, sendo difícil discriminar a causa e o efeito de uma competência sobre a outra.

A metodologia utilizada para a análise e interpretação dos dados utilizados para a determinação das competências essenciais - que impactam a

distribuição da carne bovina brasileira no mercado europeu - foi baseada na combinação de conceitos de diversos autores.

Dada a forte correlação existente entre recursos, capacitações e competências essenciais, o ponto de partida para a determinação das competências essenciais foi o mapeamento dos principais recursos e capacitações dos frigoríficos analisados.

A etapa inicial foi a identificação dos recursos dos frigoríficos analisados na presente pesquisa. Esta identificação seguiu a teoria explicitada por BARNEY, 1991; GRANT, 1991 (*apud* HOSKISSON *et. al.* (2004, p. 109), que separa os recursos em tangíveis e intangíveis.

Os recursos tangíveis são ativos que podem ser observados e quantificados, de acordo com HOSKISSON *et. al.* (2004): recursos financeiros, organizacionais, físicos e tecnológico.

Já os recursos intangíveis incluem ativos que estão profundamente enraizados na história da firma e são acumulados ao longo do tempo, também de acordo com HOSKISSON *et. al.* (2004). De forma geral, os recursos intangíveis são difíceis de serem analisados e copiados pelos competidores, por estarem estabelecidos em padrões únicos e exclusivos de rotina. Os recursos intangíveis identificados na pesquisa são humanos, inovadores e, principalmente, reputacionais, como tradição, marca, percepção de qualidade e relacionamento com fornecedores.

A metodologia proposta por BARNEY, 1991; GRANT, 1991 (*apud* HOSKISSON *et. al.* (2004, p. 109)) sugere a existência de quatro tipos de recursos tangíveis e três tipos de recursos intangíveis. Os tangíveis são agrupados da seguinte forma: financeiros, organizacionais, físicos e tecnológico. Já os três tipos de recursos intangíveis são os recursos humanos, inovadores e reputacionais.

Esta metodologia foi utilizada para realizar o mapeamento e determinação dos recursos, tangíveis e intangíveis, dos frigoríficos analisados. Os recursos propriamente ditos, agrupados de acordo com esta metodologia, são resultados da pesquisa de campo.

Com base nos recursos dos frigoríficos estudados, o passo seguinte foi a identificação das capacitações dos frigoríficos estudados. Uma capacitação é uma série de recursos integrados. A classificação das capacitações partiu dos conceitos de

DRANOVE & MARCIANO (2005) que qualificam as capacitações como “verbos”. Sob esta ótica, as capacitações demonstram o que as empresas fazem com seus recursos.

A determinação das capacitações também seguiu CRAIG & GRANT (1999) apud HOSKISSON *et. al.* (2004), que afirmam que os recursos são os patrimônios específicos da empresa: bens de capital, qualificação dos funcionários, patentes, marcas e similares, enquanto que as capacitações são o que a empresa pode fazer, ou seja, o resultado dos recursos trabalhando em conjunto para realizar tarefas produtivas.

Desta forma, os recursos mapeados na pesquisa combinam-se de forma a gerar diferentes tarefas produtivas, ou diferentes capacitações. Importante notar que os recursos e capacitações mapeados e identificados são os mesmos para cada frigorífico analisado, ou seja, tais recursos e capacitações estão presentes, com maior ou menor intensidade, nos frigoríficos analisados na presente pesquisa. Estes recursos e capacitações são a base das competências essenciais dos frigoríficos analisados, cuja determinação será descrita no passo seguinte.

O passo seguinte e de extrema importância foi analisar quais destes recursos e capacitações geram vantagens competitivas para os frigoríficos analisados. Esta análise foi realizada de maneira individualizada para cada frigorífico e seguiu os conceitos de LASSERRE (2003), que menciona a intrínseca relação entre capacitações e vantagens competitivas. Segundo este autor, vantagens competitivas são capacitações difíceis de serem imitadas, replicadas e que são não comercializáveis.

A classificação das capacitações em competências essenciais seguiu também os conceitos de HOSKISSON *et. al.* (2004,). Segundo estes autores, se a capacitação satisfaz o critério de ser uma vantagem competitiva, então ela é uma capacitação estratégica, logo, uma competência essencial. Entretanto, se a capacitação não satisfaz o critério de ser uma fonte de vantagem competitiva para a empresa, então ela é apenas um agrupamento de recursos não estratégicos.

Com base nestes conceitos, foram identificadas as competências essenciais individuais de cada frigorífico analisado na pesquisa.

As competências essenciais de cada frigorífico afetam em diferentes níveis a capacidade de exportação destes frigoríficos e a estruturação de seus canais de

distribuição na Europa, ou seja, a importância relativa das mesmas não é homogênea para todos eles.

A definição da capacitação como fonte de vantagem competitiva (logo, competência essencial) também seguiu os quatro critérios de HOSKISSON *et al.* (2004), que definem que para a capacitação ser considerada uma vantagem competitiva sustentável, ela deverá preencher quatro critérios, ou seja, a capacitação deverá ser: (i) geradora de valor; (ii) rara (escassa); (iii) cara ou difícil de ser imitada; e (iv) não substituível.

De todo modo, como nem sempre uma competência essencial preenche claramente os quatro critérios acima descritos, os mesmos autores realizaram uma combinação destes critérios de forma a determinar se determinada capacitação leva à uma vantagem competitiva sustentável ou temporária, conforme pode ser observado pelo Quadro 4.1.

QUADRO 4.1 - Resultados das combinações dos critérios para a obtenção da Vantagem Competitiva Sustentável

O recurso ou capacitação é gerador de valor?	O recurso ou capacitação é escasso?	Este recurso ou capacitação é difícil ou caro de ser imitado?	Este recurso ou capacitação é insubstituível?	Conseqüências competitivas	Implicações na performance da empresa
Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva	Retornos abaixo da média
Sim	Não	Não	Sim/ Não	Paridade competitiva	Retornos semelhante aos dos competidores
Sim	Sim	Não	Sim/ Não	Vantagem competitiva temporária	Retornos ligeiramente acima da média
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Retornos acima da média

Fonte: HOSKISSON *et al.* (2004, p. 118)

Desta forma, a competência essencial que preenche os quatro critérios é uma fonte de vantagem sustentável, cuja implicação no desempenho da empresa é proporcionar à empresa retornos acima da média do setor (no caso, retornos no canal de

distribuição acima da média dos concorrentes). Infere-se, portanto, que é uma competência essencial sustentável.

Já a competência essencial que é fácil (ou barata) de ser imitada, leva à uma vantagem competitiva temporária, com retornos ligeiramente acima da média. Infere-se, portanto, que se trata de uma competência essencial temporária.

Os critérios acima foram utilizados em cada estudo de caso de forma a determinar as competências essenciais, sustentáveis e temporárias, que impactam as exportações e a estruturação dos canais de distribuição de cada frigorífico no mercado europeu.

Os resultados estão expressos nos tópicos “5.1.7. *Competências Essenciais e Distribuição da Carne Bovina Brasileira na Europa – Bertin*”; “5.2.7. *Competências Essenciais e Distribuição da Carne Bovina Brasileira na Europa – JBS*”; e “5.3.7. *Competências Essenciais e Distribuição da Carne Bovina Brasileira na Europa – Quatro Marcos*”.

Por fim, as competências essenciais do conjunto destes frigoríficos foram discutidas no tópico “5.4.2. *Competências Essenciais e Distribuição da Carne Bovina Brasileira na Europa*”.

5. ESTUDOS DE CASO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo contém os estudos de caso da presente pesquisa: Grupo Bertin, JBS-Friboi e Frigorífico Quatro Marcos. Os estudos de caso servirão de base para a análise e discussão dos resultados, bem como suportarão as considerações finais da presente pesquisa.

5.1. Estudo de Caso: Grupo Bertin

5.1.1. – *Introdução/Histórico*

A história do Grupo Bertin remonta ao ano de 1977, quando o Sr. Henrique Bertin, o mais velho entre seis irmãos, fundou a empresa que deu origem à atual Bertin Ltda. A primeira unidade de abate foi inaugurada na cidade de Lins em 1977, com uma capacidade inicial de abate de 50 cabeças/ dia. Durante a década de 1980, a empresa iniciou seu processo de diversificação, ou seja, ao mesmo tempo em que permaneceu no seu principal negócio (“*core business*”) relacionado ao processamento de carne bovina, a empresa iniciou suas operações no mercado de couro. Na década de 1990, a empresa melhorou seu posicionamento competitivo na cadeia agroindustrial da carne bovina, ao aumentar sua capacidade de abate e ao iniciar seu processo de expansão e diversificação geográfica, ao adquirir unidades de abate e processamento de carne bovina nos estados de Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e São Paulo. Na seqüência, a empresa adquiriu unidades de abate e de processamento de carne bovina nos estados de Goiás, Bahia e Pará. Com a aquisição, modernização e melhoria das plantas industriais, o Grupo Bertin aumentou sua capacidade diária de abate de 2.500 cabeças por dia para as atuais 7.200 cabeças/ dia. A capacidade de processamento de couro bovino aumentou de 4.000 peles/ dia para 23.900 peles/ dia.

Atualmente, Grupo Bertin pertence aos cinco irmãos da Família Bertin e aos herdeiros do Sr. Henrique Bertin. Trata-se, portanto de uma *holding company* de capital 100% nacional, que atua nos segmentos de agroindústria e infra-estrutura. O

Grupo Bertin é sediado na cidade de Lins, estado de São Paulo, e possui 28 unidades produtivas distribuídas pelo Brasil, nos vários segmentos em que a empresa opera, onde operam 20 mil colaboradores diretos.

O setor de agroindústria do Grupo Bertin é composto por um conglomerado industrial focado em nove divisões de negócios: Agropecuária, Alimentos, Biodiesel, Cosméticos, Couros, 'Dog Toys', Equipamentos de Proteção Individual, Higiene e Limpeza e Higienização Industrial.

No setor de infra-estrutura, o Grupo Bertin está estabelecido nas áreas de construção civil, saneamento básico, energia e transporte, contando ainda com um *Resort*, localizado na cidade de Lins.

Na seqüência, apresentar-se-á um breve resumo das empresas que compõem o Grupo Bertin.

Bertin Alimentos

A Bertin Alimentos é a empresa do Grupo Bertin responsável pelo abate de bovinos e processamento de carne bovina. A empresa possui 7 unidades de abate e plantas frigoríficas espalhados pelo território nacional e localizadas nas principais regiões pecuárias do Brasil. A Bertin Alimentos ainda possui duas fábricas produtoras de lata, que produzem as latas utilizadas na produção de carne industrializada da Bertin Alimentos.

Bertin Agropecuária

A Bertin Agropecuária investe na criação de gado de corte e em pesquisas para melhoramento genético da raça Nelore. A empresa possui confinamentos para engorda de bovinos que são abatidos nas plantas industriais do Grupo Bertin.

Bertin Biodiesel

O Grupo Bertin inaugurou em setembro de 2007 sua usina de Biodiesel, utilizando como matéria-prima principal o sebo bovino. A intenção é atender 14% da

demanda nacional, com a adição de 2% do produto ao diesel. A unidade comportará um processamento anual de 100 mil toneladas, o equivalente a 100 milhões de litros de biodiesel, a maior capacidade instalada no País.

Bertin Cosméticos

A Bertin Cosméticos é representada pelas marcas OX, Phytoderm, Neutrox, Capi Vida, Elle Ella, Karina e Kolene. Ao todo são 445 itens, entre xampus, condicionadores, cremes corporais, protetores solares, desodorantes e sabonetes, além de uma linha completa de perfumaria.

Bertin Couros

A Bertin Couros opera através da marca Bracol, produzindo e comercializando peças nos estágios *wet-blue*, semi-acabado e acabado para os segmentos moveleiro, automobilístico e calçadista.

Bertin Produtos Pet

A Bertin Produtos Pet fabrica mastigadores e *snacks* para cães, a partir de matéria-prima selecionada das empresas que pertencem ao Grupo. Os produtos da Bertin Produtos Pet são feitos artesanalmente e comercializados com exclusividade pela empresa norte-americana *Hartz Mountain Corporation*, com as marcas *Hartz*, *Harper's*, *Nelore*, *Premium Beef Hide* e *Deli Hartz*.

Bertin Equipamentos de Proteção Individual (“EPIS”)

A Bertin Equipamentos de Proteção Individual (“EPIS”) produz, através da marca Bracol, equipamentos de segurança para proteção individual, como calçados e luvas de segurança, que são utilizados pelos funcionários do Grupo Bertin e prestadores de serviços em suas atividades diárias. Além de calçados confeccionados com couro gerado nas unidades do Grupo, há também uma ampla linha de luvas e botas de PVC.

Bertin Higiene e Limpeza

A Bertin Higiene e Limpeza é líder na produção de sebo bovino e massa base e fornece matéria-prima para pequenas, médias e grandes empresas, além de fabricar e comercializar, sob as marcas Brisa e Lavarte, um *mix* de produtos que inclui sabão em barra, desinfetante, lava louça, amaciante, lava roupa, multiuso, limpa vidro, limpeza perfumada e limpeza pesada.

Bertin Sistemas de Higienização

Responsável pela fabricação de mais de 70 itens para limpeza profunda e desinfecção de ambientes, a Bertin Sistemas de Higienização, com a marca Bracol, fornece soluções para empresas, indústrias, metalúrgicas, hospitais, hotéis, órgãos públicos e estabelecimentos em geral. Todos os produtos, entre detergentes, sanitizantes, desinfetantes e bactericidas, além de linhas agrícolas e veterinárias, são certificados pelo Ministério da Agricultura e Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Bertin Construção Civil

O Grupo Bertin também atua no setor de construção civil através de sua empresa Contern, que tem foco em edificações, engenharia urbana, acabamentos, instalações prediais e superestruturas.

Bertin Saneamento Básico

Após acordo com a prefeitura municipal da cidade de Campo Grande, o Grupo Bertin assumiu 50% do controle da empresa Águas Guariroba S.A., com o intuito de melhorar o abastecimento de água e esgoto na capital do estado de Mato Grosso do Sul.

Bertin Rodovias

O Grupo Bertin detém 50% da Concessionária Rodovias das Colinas, empresa dedicada a operar, conservar e ampliar um conjunto de 300 quilômetros de estradas que atravessam 17 municípios do interior de São Paulo e atendem anualmente mais de 30 milhões de veículos.

Bertin Energia Elétrica

O Grupo Bertin construiu sua primeira central hidrelétrica (PCH), denominada “Sacre 2”, na cidade de Brasnorte, Mato Grosso. A Brasil Central Energia S.A., uma das empresas pertencentes ao Grupo Bertin, será a empresa responsável por comercializar a energia gerada por esta PCH, que terá 30 mW de potência e capacidade para abastecer uma cidade de até 30 mil habitantes.

Resort Lins

O Grupo Bertin possui um resort denominado Resort Lins, localizado no km 443 da Rodovia Marechal Rondon. O Resort Lins é administrado pela rede de hotéis Blue Tree e oferece 114 apartamentos, completa infra-estrutura de lazer e infra-estrutura adequada para a realização de eventos de negócios.

O foco da presente pesquisa será a divisão de Alimentos do Grupo Bertin (também denominada no presente trabalho como “Bertin Alimentos” ou mesmo “Grupo Bertin”), visto ser a divisão responsável pelo abate, desossa, processamento e distribuição de carne bovina. Esta divisão objetiva o aproveitamento total da cadeia da carne bovina, com foco na produção de carne bovina e aproveitamento de seus subprodutos, seguindo uma estratégia de verticalização dos negócios.

5.1.2. – *Infra-Estrutura e Escala de Produção*

A Bertin Alimentos possui seis unidades de abate e duas plantas de processamento de carne bovina localizadas nas principais praças pecuárias do país. A empresa também possui um frigorífico no Uruguai, denominado Canelones. A empresa possui grande dispersão geográfica, o que reduz seu risco sanitário. O Quadro 5.1 abaixo apresenta as unidades de abate e processamento de carne bovina da Bertin Alimentos.

QUADRO 5.1 - Unidades Industriais – Bertin Alimentos - 2006

Cidade	Estado	Atividades	Capacidade de Abate (cabeças/ dia)	Ano do início das operações
Lins	São Paulo	Abate/ Desossa/ Processamento	1.550	1977
Ituiutaba	Minas Gerais	Abate/ Desossa	950	1993
Naviraí	Mato Grosso do Sul	Abate/ Deossa	1.600	2001
Mozarlândia	Goiás	Abate/ Desossa	2.000	2000
Marabá	Pará	Abate/ Desossa	800	2005
Itapetinga	Bahia	Abate/ Desossa	300	2005
Votuporanga	São Paulo	-	-	1996
Total	-	-	7.200	-

Fonte: Bertin (2006)

Por fim, está prevista para fim de janeiro de 2008 a inauguração da segunda unidade frigorífica da Bertin Alimentos no estado de Mato Grosso do Sul, de acordo com informações da mídia.

A estrutura da planta de Campo Grande deverá ser a segunda maior do mundo em número de abates diário, com capacidade inicial de abate estimada em 3 mil cabeças/dia. A unidades deverá alcançar seu potencial instalado final em 2009/2010, quando terá capacidade nominal de abate de 4 mil cabeças/dia, gerando 4.400 empregos diretos. Nessa fase, a unidade será considerada a maior planta industrial de processamento de carne do mundo. O investimento estimado de R\$ 320 milhões.

A unidade está sendo construída numa área de 50 mil m². Além do abate, na unidade também serão integrados os processos de produção de carne cozida congelada, supergelados, couro e o confinamento de bovinos, somando um total de 7,1 mil empregos diretos e indiretos.

A produção de carne cozida congelada e de supergelados deverá atender ao mercado de *food services*. O curtume, que deverá executar as fase *wet-blue* e semi-acabados, deverá ter capacidade de processamento entre 3 mil e 4 mil peles/ dia. Por fim, o confinamento, processo que será feito de forma integrada com os produtores locais, deverá ter uma capacidade para 150 mil cabeças/ ano.

5.1.3. – Suprimentos (Gado Bovino para Abate)

A Bertin Alimentos possui equipes especializadas na compra de gado nas regiões em que atua. Estas equipes compõem o Departamento de Compra de Gado, que possui um banco de dados com informações relativas aos fornecedores de gado da empresa. A empresa ainda não possui um programa formal de qualidade baseado na premiação de carcaças; de todo modo a empresa consegue identificar quais são os fornecedores que conseguem atingir o “padrão-exportação” nas regiões próximas a cada uma de suas plantas industriais. A empresa aos poucos está aderindo ao sistema de certificação Eurepgap já existindo pecuaristas certificados em sua base de fornecedores. A certificação Eurepgap possui forte penetração no mercado europeu de alimentos e é altamente respeitada, por assegurar que os produtos certificados são: (i) seguros (segurança do alimento); (ii) respeitam o meio-ambiente; (iii) são produzidos em boas condições de trabalho; e (iv) são produzidos sob a ótica do bem-estar animal.

Por fim, a empresa afirma em seu *website* que adotará um programa de qualidade baseada na premiação de carcaças, com o objetivo de aumentar a oferta de carne de qualidade superior.

5.1.4 – Produtos, Marcas e Certificações

Em sua divisão de Alimentos, o Grupo Bertin possui marcas fortes, atuando no mercado interno e em mais de 80 países, nos 5 continentes. A empresa produz mais de 300 itens entre carne *in natura* e industrializada, com especificações e cortes especiais. A empresa é auditada pelo Ministério da Agricultura do Brasil e recebe com frequência missões e inspeções de diversos países, incluindo missões de veterinários da União Européia que vistoriam *in loco* as instalações da Bertin Alimentos

para checar se elas estão em conformidade com os pré-requisitos necessários para a habilitação para as exportações para a União Européia.

A Bertin Alimentos produz as seguintes linhas de produto a base de carne bovina:

- a. Cortes *in natura*;
- b. Porcionados;
- c. Miúdos;
- d. Envoltórios;
- e. Charque;
- f. Supergelados;
- g. Enlatados;
- h. Linha “Pronto Sabor”;
- i. Carne Cozida Congelada;
- j. Extrato de Carne

Os produtos da Bertin Alimentos são comercializados com as marcas “Tutty Bom” e “Bertin”. A empresa também produz e embala produtos para várias indústrias de alimentos e redes varejistas, através de marcas próprias destas empresas, dentre as quais se destacam: Prince e Tesco (Reino Unido) e Hormel, Costco, Sampco e Keefe, nos Estados Unidos.

Baseado em normas e legislações nacionais e internacionais, a Bertin Alimentos trabalha com programas como o APPCC (“Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle”), Boas Práticas de Fabricação, procedimentos de higiene pré-operacional e operacional, rastreabilidade, programas de bem-estar animal, controle integrado de pragas, alergênicos, entre outros, garantindo um rígido controle de qualidade.

A Bertin Alimentos também conta com os certificados públicos (“*Health Certificate*”) que o habilitam a comercializar seus produtos cárneos para a União Européia. A empresa também possui certificações privadas, como a certificação BRC – *British Retail Consortium*, que é uma certificação do varejo britânico, e a certificação AIB – *AIB Consolidated Standards for Food Safety*, para os Estados Unidos. Além

disso, a empresa também é certificada pela SGS - *Société Générale de Surveillance*. Por fim, a empresa está implementando a certificação Eurepgap.

5.1.5 – Exportações

Em 2005, as vendas de carne bovina do Grupo Bertin totalizaram quase R\$ 2 bilhões, sendo 37,7% desse valor correspondente às vendas no mercado doméstico e 62,3% referentes às exportações de carne bovina.

As exportações de carne *in natura* totalizaram R\$ 674 milhões, o que correspondeu a 34% das vendas totais de carne bovina do Grupo Bertin em 2005. Já as exportações de carne industrializada totalizaram R\$ 520 milhões, o que correspondeu a 26,3% das vendas totais de carne bovina do Grupo Bertin em 2005, conforme pode ser observado no Quadro 5.2 abaixo.

QUADRO 5.2 - Abertura das Vendas de Carne Bovina em R\$ e mil toneladas – Grupo Bertin – 2005 e Primeiro Semestre de 2006

	Quantidade ⁽¹⁾	Vendas Líquidas ⁽²⁾	%	Quantidade ⁽¹⁾	Vendas Líquidas ⁽²⁾	%
	2005			Primeiro Semestre de 2006		
Vendas Domésticas						
Carne <i>in natura</i>	141,6	537,3	27,1%	106,7	310,3	29,5%
Carne industrializada	31,7	146,3	7,4%	19,1	86,8	8,2%
Outros	121,7	63,4	3,2%	75,2	33,0	3,1%
Total - Vendas Domésticas	295,0	747,0	37,7%	201,0	430,1	40,8%
Exportações						
Carne <i>in natura</i>	110,2	673,6	34,0%	54,1	310,8	29,5%
Carne industrializada	68,5	520,2	26,3%	42,2	294,7	28,0%
Outros	17,7	39,7	2,0%	7,0	18,0	1,7%
Total - Exportações	196,4	1.233,5	62,3%	103,3	623,5	59,2%
Total - Divisão Carne Bovina	491,4	1.980,5	100%	304,3	1.053,6	100%

Fonte: Bertin (2006)

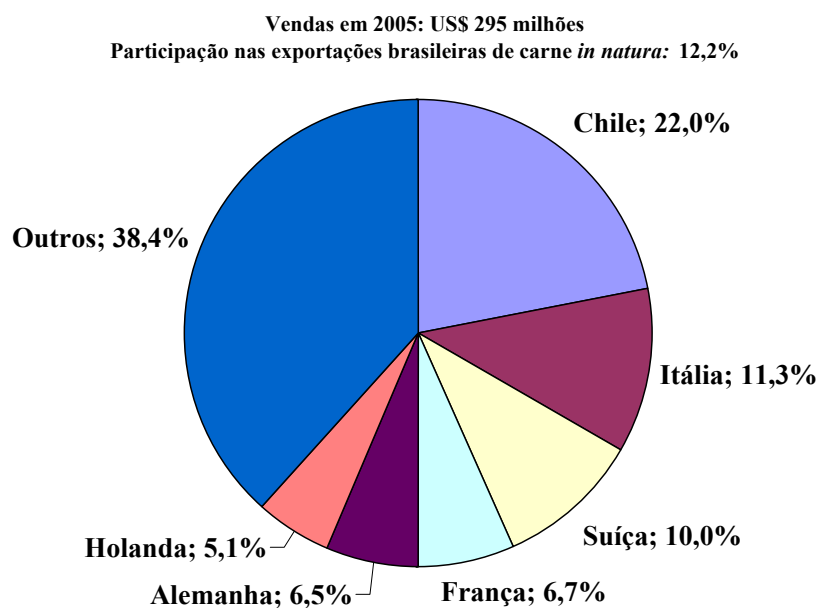
Em dólares norte-americanos, as exportações de carne *in natura* do Grupo Bertin em 2005 corresponderam a US\$ 295 milhões, o equivalente a 12,2% das exportações brasileiras de carne *in natura*.

A Bertin possui uma extensa rede de distribuição de carne *in natura*, exportando para cerca de 80 países, que consumiram 38% das exportações de carne bovina *in natura* da Bertin Alimentos em 2005. Na Figura 5.1 abaixo, este valor está

contabilizado sob a rubrica “outros”, não havendo informações sobre os países que compõem este valor.

Em termos individuais, o Chile foi principal destino das exportações de carne *in natura* do Grupo Bertin em 2005, correspondendo a 22% de suas exportações. Na seqüência, todos os principais países importadores de carne *in natura* do Grupo Bertin em 2005 são países europeus: Itália (11,3%), Suíça (10,0%), França (6,7%), Alemanha (6,5%) e Holanda (5,1%), demonstrando, a importância da Europa como um dos principais canais de distribuição de carne bovina *in natura* do Grupo Bertin.

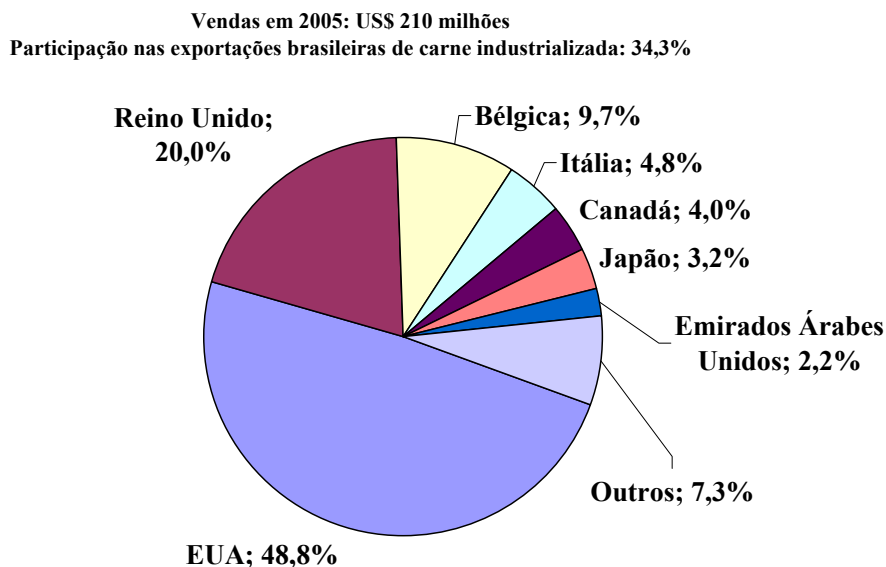
A Figura 5.1 abaixo apresenta os principais importadores de carne bovina *in natura* do Grupo Bertin no ano de 2005.



Fonte: Bertin (2006)

FIGURA 5.1 - Destino das Exportações de Carne *in Natura* – Bertin em 2005

Em 2005 os Estados Unidos foram o principal destino das exportações de carne industrializada do Grupo Bertin. Neste ano quase metade dos US\$ 210 milhões exportados pelo Grupo Bertin de carne industrializada tiveram como destino os Estados Unidos. Países europeus também tiveram importância nas exportações de carne industrializada do Grupo Bertin, conforme pode ser observado pela Figura 5.2 abaixo.



Fonte: Bertin (2006)

FIGURA 5.2: Destino das Exportações de Carne Industrializada – Bertin em 2005

5.1.6. – Canais de Distribuição na Europa

O entendimento da evolução da estrutura dos canais de distribuição do Grupo Bertin passa pelo entendimento da filosofia de trabalho que vem norteando o Grupo desde sua fundação, que é a busca pela agregação de valor em seus produtos.

As primeiras exportações do Grupo Bertin foram realizadas há aproximadamente 30 anos, por meio de um agente comercial que se encarregava de realizar a distribuição da carne do Bertin na Europa. O Grupo Bertin operava em caráter de exclusividade com este agente comercial, que era remunerado por meio de comissões.

Este primeiro estágio das exportações do Grupo Bertin foi muito importante para que a empresa conhecesse o padrão de qualidade necessário para exportar para a Europa, bem como para conhecer o mercado como um todo (por mais que o agente comercial realizasse as vendas dos produtos da Bertin, a empresa tinha conhecimento dos clientes de seu agente comercial).

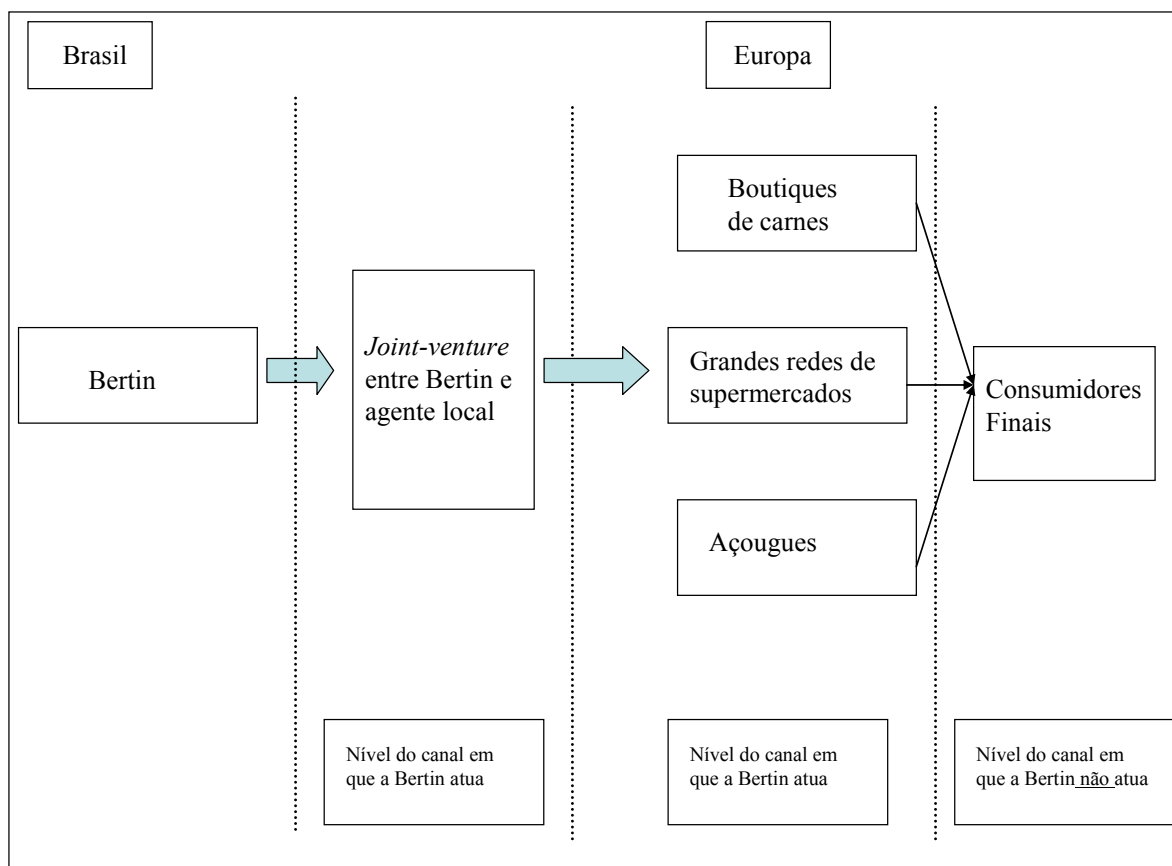
Na medida em que a empresa desenvolveu ainda mais a qualidade de seus produtos, de forma a atender o padrão europeu, a empresa percebeu que não mais fazia sentido operar com o agente comercial, pois era este agente comercial quem estava se beneficiando da agregação de valor realizada pela Bertin. Em outras palavras, havia alguém se beneficiando da agregação de valor dos produtos da Bertin que não a própria empresa, o que contraria os preceitos mencionados no início deste tópico, preceitos esses que guiam os negócios da empresa desde seus primórdios.

Desta forma, desde 1998 a empresa opera uma rede própria de distribuição na Europa, com o estabelecimento de escritórios de representação na Inglaterra, Itália, Escandinávia e, mais recentemente, França e Alemanha. Estes escritórios são *joint-ventures* com agentes locais que possuem *expertise* sobre cada mercado local. O Grupo possui 50% da composição acionária destas empresas, sendo que os restantes 50% pertencem a seus parceiros europeu. Estas empresas efetivamente importam os produtos da Bertin Alimentos e realizam a distribuição em território europeu.

Com isso, a empresa consegue ter maior controle sobre sua distribuição, e consegue estreitar o relacionamento com seus clientes, que são em grande parte grandes redes de supermercados. A empresa também consegue obter maiores margens comerciais, ao eliminar o intermediário do canal. Não há prejuízo no que se refere à capacidade de distribuição da empresa, pois ela se associa com agentes que possuem grandes redes de relacionamentos e conhecimento do mercado europeu.

O fator negativo é que o risco da operação aumenta, pois a empresa assume maiores custos, como frete e os impostos de importação, que são bastante altos para carne bovina na Europa. O próprio tempo da operação aumenta, pois agora a empresa se responsabiliza pela entrega do produto em território europeu (C.I.F.) e não mais no porto de origem (F.O.B.), como é o comum para o setor da carne bovina no Brasil. Como os preços da carne bovina são bastante voláteis, este tempo maior na operação total de distribuição se constitui um risco comercial para a empresa.

A Figura 5.3 resume e esquematiza o atual canal de distribuição da carne bovina da Bertin na Europa.



Fonte: Autor, elaborados com os dados da pesquisa.

FIGURA 5.3 - Esquematização do Canal de Distribuição da Bertin na Europa em 2007

Conforme pode ser visto pela Figura 5.3 acima, a Bertin possui forte atuação em vários níveis do canal de distribuição de seus produtos na Europa. Isso ocorre desde o momento em que a empresa instalou o atual modelo de distribuição, que consiste em abrir empresas na Europa (*joint-ventures* com agentes locais), que efetivamente importam os produtos da Bertin e os distribuem na Europa. Com isso, a empresa consegue um maior controle do canal de distribuição e uma grande proximidade com as grandes redes de supermercados, aumentando, por conseguinte, a aproximação com o consumidor final. A vantagem de operar desta maneira é a obtenção de maiores margens comerciais e a possibilidade de capturar o valor decorrente dos investimentos em qualidade que a empresa realiza. A grande desvantagem é o maior risco da operação.

5.1.7. Competências Essenciais e Distribuição de Carne Bovina Brasileira na Europa

Neste tópico, serão discutidas as principais competências essenciais da Bertin Alimentos que impactam suas exportações de carne bovina e a estruturação de seus canais de distribuição na União Européia (principalmente carne *in natura*).

Inicialmente, a pesquisa de campo mapeou 25 recursos que compõem as atividades básicas ou estão à disposição da Bertin e demais frigoríficos estudados. Dos 25 recursos, foram mapeadas 23 capacitações que correspondem ao uso desses recursos.

Este agrupamento de recursos e capacitações foi estabelecido para todos os estudos de caso. Estes recursos e capacitações são utilizados ou estão disponíveis a todos os frigoríficos estudados. A padronização foi estabelecida de forma a possibilitar que a determinação das competências essenciais de cada frigorífico partisse da mesma base de recursos e capacitações.

O Quadro 5.3 abaixo apresenta a relação dos recursos e capacitações tangíveis na Bertin Alimentos. Já o Quadro 5.4 apresenta a relação dos recursos e capacitações intangíveis na Bertin Alimentos.

Nota-se pelo Quadro 5.3 o grande número de recursos físicos na Bertin Alimentos: plantas industriais, equipamentos e mão-de-obra para abate e desossa, matéria-prima (animais prontos para abate), recursos logísticos, câmaras frigoríficas, localização das plantas industriais etc.

O agrupamento destes recursos físicos gera as capacitações (baseadas em recursos físicos). Tais capacitações correspondem ao uso ordenado dos recursos físicos da Bertin para desempenhar determinada tarefa. “Desta forma, o agrupamento dos recursos físicos “plantas industriais”, “equipamentos para abate e desossa” e mão-de-obra – linha de abate e desossa” geram a capacitação “processo de abate e desossa”. Já o agrupamento dos recursos “câmaras frigoríficas” geram a capacitação “capacidade de armazenamento da carne bovina” e assim sucessivamente.

Por outro lado, existem recursos organizacionais envolvidos nas operações cotidianas da Bertin. Desta forma, o agrupamento dos recursos “estrutura formal dos relatórios da empresa” gerou a capacitação “governança corporativa”, que é um conceito mais amplo do que apenas o uso dos relatórios no âmbito interno dos frigoríficos analisados. Por outro lado, o agrupamento dos recursos “certificação pública

para exportação” se traduz na capacitação “habilitação/ certificação para exportação para canal genérico”. Ou seja, a Bertin ao possuir o recurso “certificação pública para exportar para a União Européia”, possui, na verdade, uma capacitação que a credencia e habilita a exportar de maneira genérica para a União Européia. Já o recurso “certificações privadas” é mais restrito e gera uma capacitação que poucos frigoríficos brasileiros possuem, que é a habilitação para exportação para canais de distribuição específicos na União Européia (como, por exemplo, redes de supermercados que exigem a certificação Eurepgap).

QUADRO 5.3 – Recursos e Capacitações Tangíveis – Bertin Alimentos

Recurso	Descrição	Capacitação
Financeiro	Capacidade da firma se financiar.	Acesso a mercado de capitais (nacional e internacional). Estruturação de operações de Eurobonds e abertura de capital.
Organizacional	A estrutura formal de relatórios da empresa, que inclui seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação.	Governança Corporativa
Organizacional	Opinião dos funcionários	Gestão participativa
Organizacional	Empresas concorrentes, distribuidores de carne bovina	Estratégia de crescimento via fusões & aquisições
Organizacional	Empresas concorrentes, distribuidores de carne bovina (internacionais)	Internacionalização
Organizacional	Sistemas de Qualidade (HACCP, BPF, ISO)	Controle de processos
Organizacional	Certificação Pública para Exportação (inclui rastreabilidade)	Habilitação para exportação para canal de distribuição genérico
Organizacional	Certificações Privadas (Ex.: Eurepgap, BRC etc.)	Habilitação para exportação para canal de distribuição bastante específico
Físico	Plantas industriais	Processo de abate e desossa
Físico	Equipamentos de abate e desossa	Processo de abate e desossa
Físico	Mão-de-obra - linhas de abate e desossa	Processo de abate e desossa
Físico	Câmaras frigoríficas	Processo de armazenagem da carne bovina
Físico	Matéria-prima	Capacidade de adquirir animais "padrão-exportação" com certa regularidade.
Físico	Localização	Acesso à matéria-prima (principais praças pecuárias); diversificação geográfica
Físico	Recursos logísticos em geral	Transportar eficientemente os produtos da empresa
Físico	Escala de Produção	Operar em grande escala de produção
Físico	Integração entre produção de carne <i>in natura</i> e carne industrializada	Agregar valor à carne do dianteiro bovino e criar novos canais de distribuição para este produto
Tecnológico	"Estoque" de tecnologia como patentes, <i>trademarks</i> (marcas registradas) e <i>copyrights</i> (direitos autorais).	Produtos com alto uso de tecnologia de processamento

Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa e baseado em BARNEY, 1991; GRANT, 1991 (*apud* HOSKISSON *et. al.* (2004, p. 109)).

O mesmo raciocínio de análise do Quadro 5.3 é válido para o Quadro 5.4, com a diferença de que, neste caso, os recursos são intangíveis, ou seja, difíceis de serem mensurados, analisados e copiados pelos competidores.

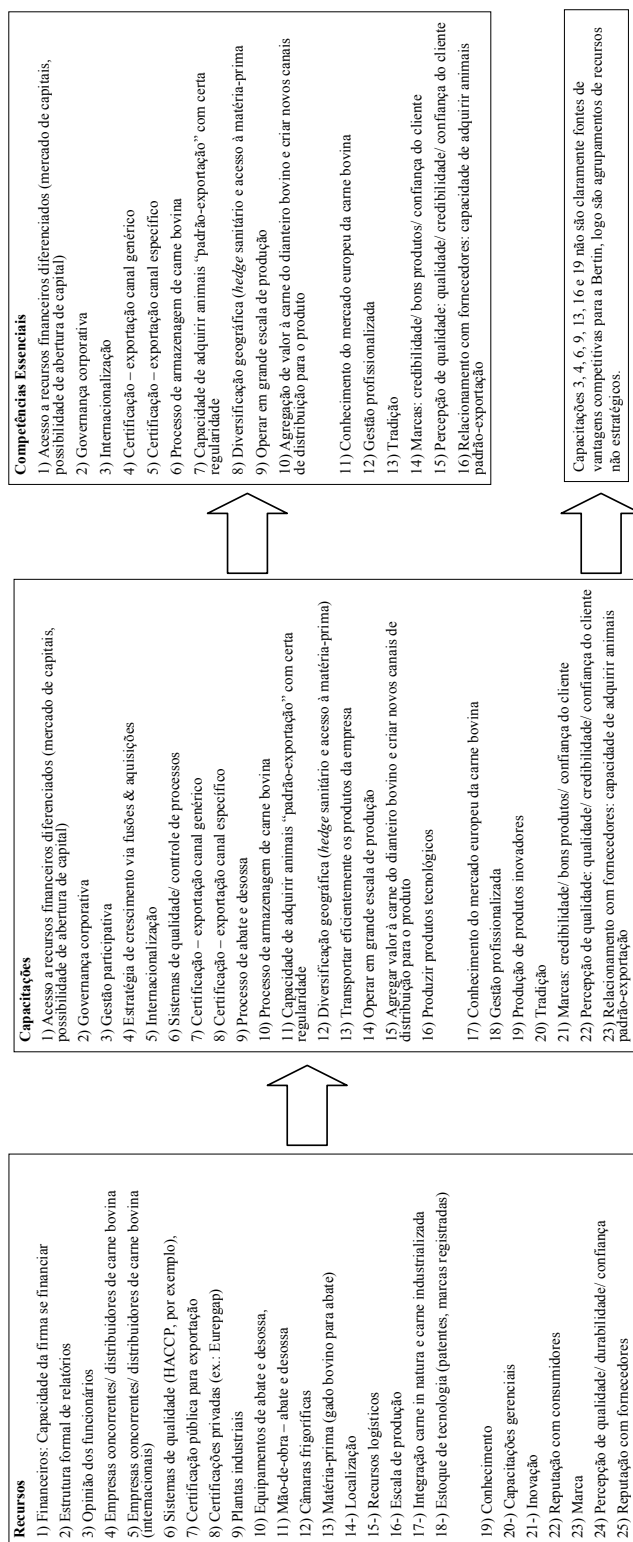
QUADRO 5.4 – Recursos e Capacitações Intangíveis – Bertin Alimentos

Recurso	Descrição	Capacitação
Humano	Conhecimento	Conhecimento do mercado europeu da carne bovina.
Humano	Capacitações Gerenciais	Gestão profissionalizada
Inovador	Idéias/ Capacitações científicas/ capacidade em inovar	Produtos inovadores
Reputacional	Reputação com consumidores	Tradição
Reputacional	Marca	Oferecimento de bons produtos aumentando confiança do cliente.
Reputacional	Percepção de qualidade, durabilidade e confiança nos produtos.	Oferecimento de bons produtos aumentando confiança do cliente.
Reputacional	Reputação com fornecedores, de forma a criar interações e relações mutuamente eficientes e eficazes.	Capacidade de adquirir animais "padrão-exportação" com certa regularidade.

Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa e baseado em BARNEY, 1991; GRANT, 1991 (*apud* HOSKISSON *et. al.* (2004, p. 109)).

Com base nos recursos e capacitações da Bertin, determinou-se as competências essenciais deste frigorífico, que nada mais são do que capacitações que são fonte de (ou que geram) vantagem competitiva para a Bertin.

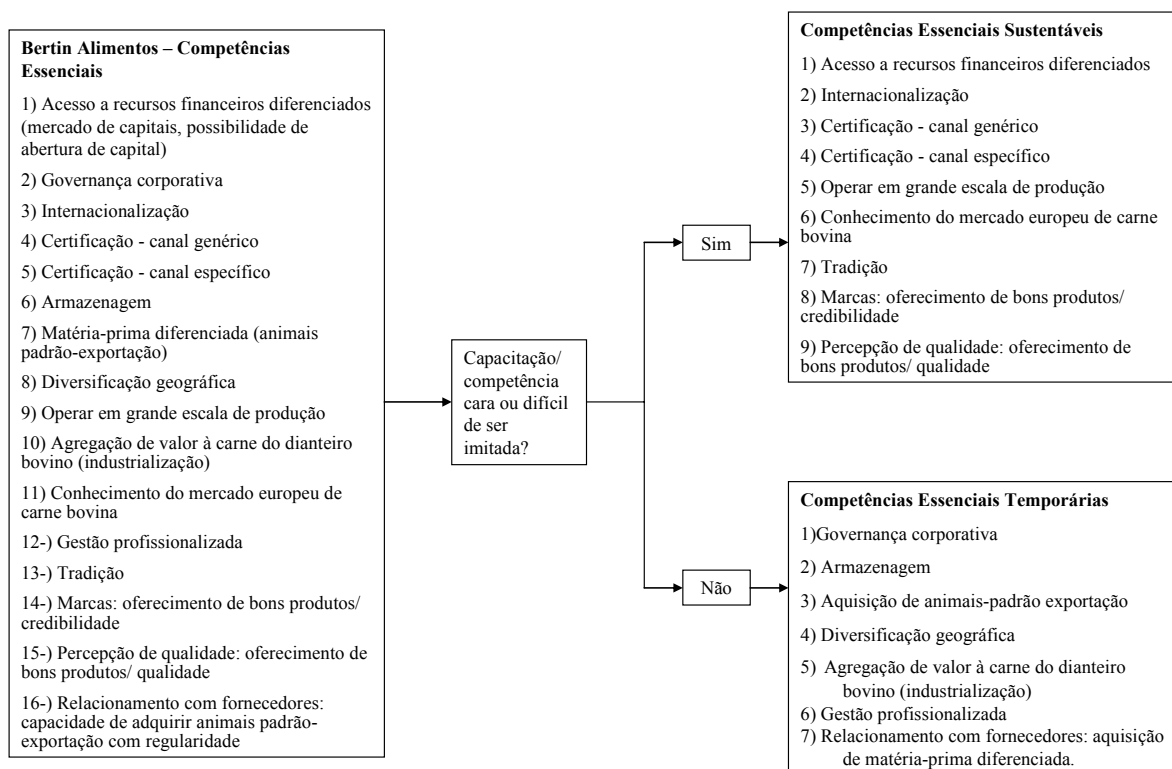
Desta forma, a Figura 5.4 apresenta o fluxograma das competências essenciais da Bertin Alimentos. Ela parte dos 25 recursos e 23 capacitações acima discriminadas, de forma a detectar quais destas capacitações geram vantagem competitiva para a Bertin Alimentos no que se refere às suas exportações e estruturação de seus canais de distribuição na União Européia. As capacitações que são fontes de vantagem competitiva para a Bertin são suas competências essenciais



Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa e baseado em BARNEY, 1991; GRANT, 1991 (apud HOSKISSON et. al. (2004, p. 109), DRANOVE & MARCIANO (2005, p. 51), LASSERRE (2003, p. 47) e HOSKISSON et al. (2004, p. 115).

FIGURA 5.4 – Fluxograma das Competências Essenciais - Bertin

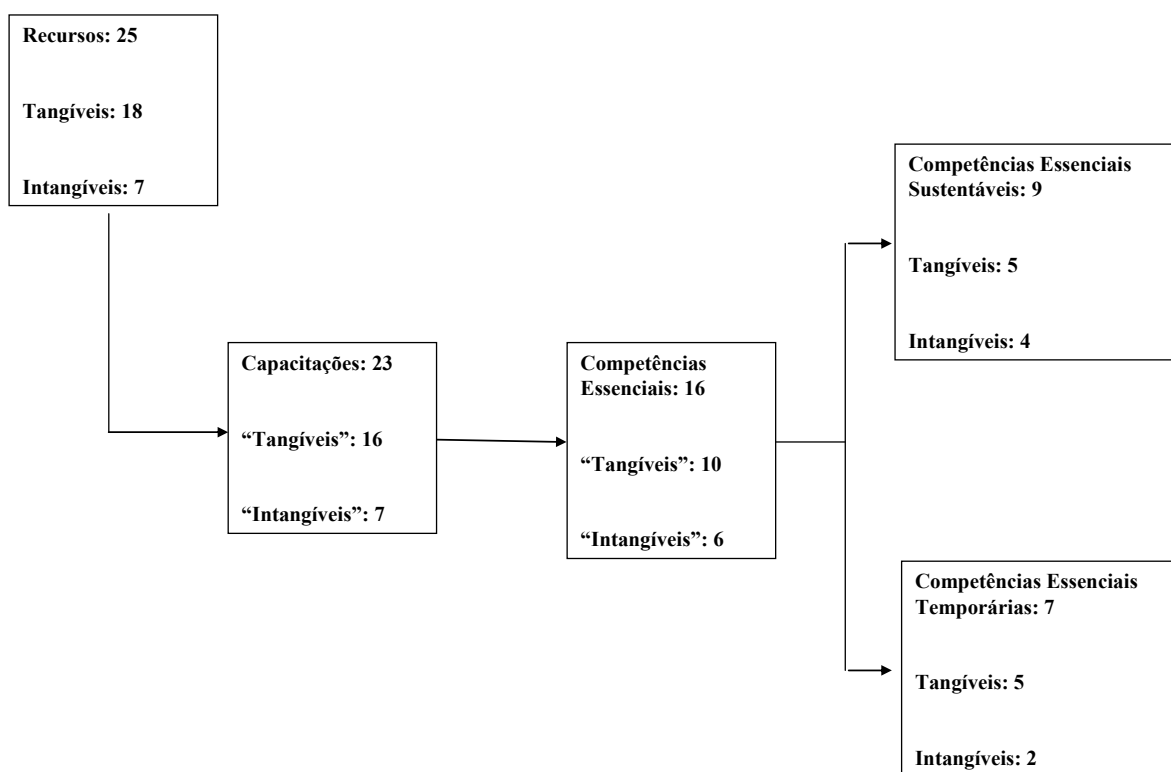
De todo modo, nem todas as competências essenciais são sustentáveis por muito tempo, tendo em vista que eventualmente elas podem ser imitadas pelos concorrentes. Desta forma, a Figura 5.5 apresenta a abertura das competências essenciais sustentáveis e temporárias da Bertin Alimentos.



Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa e baseado em BARNEY, 1991; GRANT, 1991 (apud HOSKISSON et. al. (2004, p. 109), DRANOVE & MARCIANO (2005, p. 51), LASSERRE (2003, p. 47) e HOSKISSON et al. (2004, p. 115)).

FIGURA 5.5 - Competências Essenciais Sustentáveis x Temporárias – Bertin Alimentos

Já a Figura 5.6 apresenta um resumo dos recursos, capacitações, competências essenciais sustentáveis e temporárias da Bertin Alimentos.



Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa.

FIGURA 5.6 – Resumo: Recursos, Capacitações e Competências Essenciais Sustentáveis e Temporárias – Bertin Alimentos

Nota-se pelas figuras 5.5 e 5.6 o grande número de competências essenciais sustentáveis com natureza intangível na Bertin Alimentos, dentre as quais se destacam: conhecimento do mercado europeu de carne bovina, tradição, marcas e percepção da qualidade.

A ocorrência destas competências essenciais baseadas em recursos e capacitações intangíveis no caso da Bertin Alimentos não é ocasional. Retomando o conceito de HOSKISSON *et. al.* (2004), temos que “os recursos intangíveis incluem ativos que estão profundamente enraizados na história da firma e são acumulados ao longo do tempo. Pelo fato de estarem estabelecidos em padrões únicos e exclusivos de rotina, os recursos intangíveis são difíceis de serem analisados e copiados pelos competidores”.

Da análise dos dados da presente pesquisa nota-se que o Grupo Bertin é um dos pioneiros na exportação de produtos cárneos para a União Européia, tendo realizado suas primeiras exportações para este continente há aproximadamente 30 anos

atrás. Em outras palavras, o Grupo Bertin vem ao longo dos últimos 30 anos desenvolvendo suas capacitações de forma a expandir suas exportações para a União Européia. Dentre os grandes frigoríficos brasileiros de carne bovina atualmente em operação, possivelmente o Grupo Bertin seja o mais antigo exportador.

Em outras palavras, a Bertin Alimentos possui longa tradição e conhecimento do mercado europeu de carne bovina, visto possuir longo tempo de relacionamento comercial com importantes agentes do comércio europeu da carne bovina. São ambas importantes competências essenciais da Bertin Alimentos no mercado europeu, pois garantem vantagem competitiva sustentável para o Grupo Bertin em relação aos seus concorrentes no mercado europeu.

Por outro lado, desde seus primórdios na exportação da carne bovina para a União Européia, e principalmente a partir de 1998, quando a estrutura de distribuição própria da empresa passou a vigorar, o Grupo Bertin procura agregar valor a seus produtos *in natura* ao elaborar cortes com especificações técnicas de seus clientes finais (rede de supermercados, por exemplo) Desta forma, as competências essenciais “percepção de qualidade” e “marca” também figuram dentre as principais vantagens competitivas da Bertin Alimentos no mercado europeu.

Tem-se, portanto, importantes ativos que por estarem profundamente enraizados na história da Bertin Alimento são muito difíceis de serem imitados por seus concorrentes, sendo fonte de vantagens competitivas importantes para a empresa no mercado europeu e com forte impacto na estruturação de seus canais de distribuição neste mesmo mercado, visto que o estreitamento dos relacionamentos no canal de distribuição possibilitou à Bertin Alimentos estruturar sua distribuição própria no mercado europeu.

5.2. Estudo de Caso: JBS S.A.

5.2.1. – *Introdução/ Histórico*

As operações da JBS foram iniciadas em 1953, na Cidade de Anápolis, Goiás, com uma pequena planta de abate, com capacidade de abate de cinco cabeças de gado por dia. Seu crescimento foi inicialmente baseado na construção e desenvolvimento da cidade de Brasília-DF, tanto que o primeiro frigorífico adquirido localizava-se na cidade de Planaltina-DF.

Em 1968, a empresa adquiriu sua primeira planta de abate e em 1970 a segunda, aumentando sua capacidade de abate para 500 cabeças de gado por dia.

De 1970 a 2001, a JBS expandiu significativamente suas operações no setor de carne bovina no Brasil. Tal expansão deu-se por meio de aquisições de plantas de abate e unidades produtoras de carne industrializada, bem como por meio de investimentos no aumento da capacidade produtiva de suas plantas. Nesse período, a empresa aumentou sua capacidade de abate de 500 cabeças/dia para 5,8 mil cabeças/dia. De 2001 até 2006, sua capacidade de abate aumentou de 5,8 mil cabeças/dia para 22,6 mil cabeças/dia e a JBS passou a operar um total de 21 plantas no Brasil e cinco na Argentina.

Em agosto de 2005, a empresa iniciou seu processo de internacionalização e adquiriu indiretamente 100% do capital social da *Swift*, a maior produtora e exportadora de carne bovina na Argentina, por meio de outra holding, a JBS Holding Internacional.

Em janeiro de 2007, a JBS adquiriu 100,0% das ações de emissão da empresa norte-americana *SB Holdings* e suas subsidiárias, *Tupman Thurlow*, *Astro Sales Internacional* e *Austral Foods*, importante distribuidora de produtos industrializados de origem de carne bovina no mercado norte-americano.

Ainda em janeiro de 2007, a JBS adquiriu, por meio da *Swift*, uma planta de abate em Berazategui, Buenos Aires, com capacidade de abate de aproximadamente 1.000 cabeças de gado por dia.

Outras aquisições ocorridas em 2007 (até o momento) foram: o frigorífico *Garantia*, no Paraná, que aumentou a capacidade de abate da JBS em 1.500

cabeças/dia; e uma propriedade rural no município de Castilho, no estado de São Paulo, destinada ao início da atividade de confinamento de bovinos pela JBS. Internacionalmente, a empresa adquiriu a empresa fabricante de latas para embalagens Argenvase, localizada na Argentina, dando com isso continuidade à sua estratégia de assegurar a fabricação das embalagens para seus produtos.

No primeiro semestre de 2007 a JBS fez seu lance mais ousado e agressivo, ao adquirir a *Swift* nos Estados Unidos e Austrália, o que a tornou uma das maiores empresas de carne bovina do mundo.

Atualmente, a JBS possui 40 plantas, localizadas no Brasil, Argentina, Estados Unidos e Austrália, além de 4 centros de distribuição no Brasil, um terminal de contêineres próximo ao porto de Santos, e subsidiárias no Chile, Egito, Inglaterra e Rússia, que distribuem os produtos da JBS nesses países.

5.2.2. – Infra-Estrutura e Escala de Produção

O Grupo JBS é uma das maiores empresas do setor de carne bovina do mundo. O grupo produz carne bovina *in natura*, carne industrializada, pratos elaborados, vegetais em conserva, além de subprodutos de origem bovina. De acordo com dados da própria empresa, atualmente, a JBS é:

- a. o maior produtor e exportador de carne bovina da América Latina, com uma capacidade de abate de 22,6 mil cabeças/dia (capacidade de abate no mundo superior a 40 mil cabeças/ dia);
- b. o segundo maior exportador de carne bovina do mundo em termos de faturamento, além de acreditar ser o maior exportador de carne industrializada do mundo;
- c. o terceiro maior produtor de carne bovina do mundo; e
- d. o líder em vendas de carne bovina no mercado brasileiro.

As operações da JBS são realizadas em 23 plantas industriais localizadas em 9 estados no Brasil, 5 plantas localizadas em 3 províncias na Argentina, 8 plantas nos Estados Unidos e 4 plantas na Austrália. A empresa possui modernas instalações de

abate, desossa, processamento e armazenamento de carne bovina, que estão estrategicamente localizadas nas regiões com maior concentração de gado bovino no Brasil e na Argentina. O fator “localização” proporciona flexibilidade operacional de produção e menores custos logísticos, principalmente no que se refere à gestão de cadeia de suprimentos (compra de bovinos para abate). Além disso, mitiga riscos operacionais e comerciais que poderiam advir de eventuais problemas sanitários (como, por exemplo, embargos comerciais por conta de casos de febre aftosa se todas as plantas da empresa estivessem localizadas em apenas um estado brasileiro).

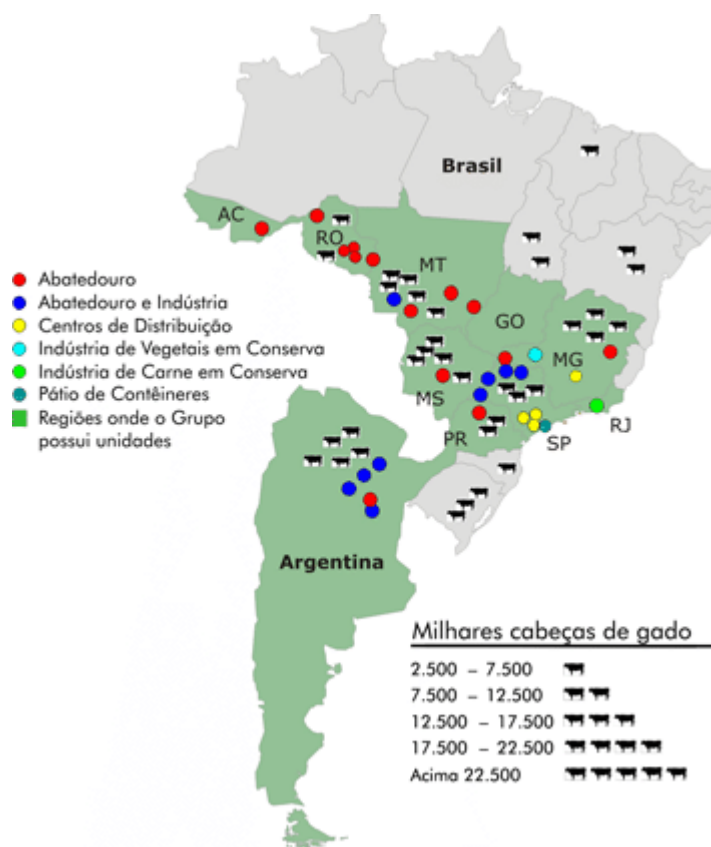
Atualmente, as unidades da JBS estão dispostas da seguinte maneira:

- a. vinte plantas de abate localizadas nos estados do Acre, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraná, Rondônia e São Paulo, sendo que cinco dessas plantas possuem também unidades produtoras de carne industrializada;
- b. uma planta de carne em conserva localizada no Estado do Rio de Janeiro;
- c. uma planta de vegetais em conserva no Estado de Minas Gerais; e
- d. cinco plantas de abate localizadas em três províncias da Argentina (Buenos Aires, Entre Rios e Santa Fé), sendo que quatro dessas plantas possuem também unidades produtoras de carne industrializada;
- e. uma planta de fabricação de embalagens de lata na Argentina;
- f. uma instalação de confinamento de bovinos no estado de São Paulo.

A JBS conta ainda com unidades de apoio logístico, que são fundamentais na distribuição dos produtos da empresa.

- a. quatro centros de distribuição, sendo três no Estado de São Paulo e um no Estado de Minas Gerais;
- b. um pátio de contêineres localizado próximo ao porto de Santos, Estado de São Paulo; e
- c. subsidiárias no Chile, Egito, Inglaterra, Rússia e Estados Unidos, que são responsáveis pela distribuição e comercialização de seus produtos em tais países.

A Figura 5.7 apresenta um resumo da infra-estrutura de produção e distribuição dos produtos da JBS no Brasil e Argentina, bem como sinaliza as principais regiões pecuárias em ambos os países.



Fonte: JBS (2007)

FIGURA 5.7 – Infra-Estrutura de Produção da JBS Alimentos no Brasil e Argentina - 2007

5.2.3. – Suprimentos (Gado Bovino para Abate)

A JBS adquire gado de mais de 12.000 pecuaristas no Brasil, localizados em um raio de até 500 quilômetros de suas plantas de abate. No caso de suas operações na Argentina, a JBS adquire gado em feiras de gado e de aproximadamente 1.600 pecuaristas localizados em um raio de até 350 quilômetros de suas plantas de abate.

Tamanha proximidade das unidades de abate em relação aos principais centros de produção faz com que a empresa tenha custos reduzidos de transporte de animais para abate. Além disso, esta proximidade faz com que a empresa seja capaz de

mitigar o risco de perda de peso e ferimento do gado durante o transporte até as plantas de abate, melhorando as condições gerais dos animais no pré-abate, o que, teoricamente, deverá contribuir para uma melhor qualidade do produto final (carne bovina).

A JBS diferencia-se dos demais frigoríficos no Brasil por celebrar acordos de aquisição de gado a termo. A empresa auxilia os pecuaristas a obterem financiamento com instituições financeiras por meio de um programa específico para os pecuaristas melhorarem e expandirem suas operações. Este programa foi criado para estreitar o relacionamento comercial da JBS com seu *pool* de fornecedores de gado bovino, bem como para proporcionar linhas de financiamento que são tradicionalmente difíceis de serem obtidas pelos criadores locais. O funcionamento do programa de financiamento ocorre da seguinte maneira:

- a. Uma instituição financeira local concede um empréstimo de curto prazo a um criador de gado;
- b. O criador de gado fornece em garantia ao referido empréstimo um determinado número de cabeças de gado, cujo valor, na data do contrato do empréstimo, excede o montante principal do financiamento;
- c. A JBS compromete-se a adquirir o gado da instituição financeira na data do vencimento do empréstimo por um preço determinado no contrato com um desconto, sendo que o pagamento é realizado mediante a entrega do gado nas plantas de abate da empresa;
- d. O risco de inadimplência permanece com o criador do gado, visto que a empresa somente está obrigada a adquirir o número de bovinos que ela considera saudáveis e adequados e desde que entregue pelo criadores nas unidades de abate da empresa;
- e. A instituição financeira utiliza os recursos pagos pela JBS para reduzir o montante principal e de juros acumulados no empréstimo, reembolsando o criador com qualquer montante em excesso.

Através deste mecanismo, a empresa auxilia no financiamento do capital de giro (ou mesmo investimento) de sua rede de fornecedores, prestando um importante serviço para estes pecuaristas. Por outro lado, garante um fluxo de animais para abate

que abastecerão suas escalas de abate no futuro. Este programa aproxima-se de uma competência essencial da JBS por se tratar de um programa único na cadeia agroindustrial da carne bovina. Por ora, o programa garante uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, porém com sustentabilidade relativamente questionável na medida em que outros frigoríficos podem estabelecer programas semelhantes.

Por fim no que tange à compra de gado para abate, a empresa possui funcionários especializados nesta função, localizados em todas as principais áreas de compra de gado no Brasil. De acordo com informações da empresa, estes funcionários são treinados para selecionar animais de alta qualidade e animais “padrão-exportação” no caso de exportações para a União Européia.

A empresa não possui nenhum programa específico de seleção de animais para abate, porém os responsáveis pela compra de gado são profissionais experientes e com relacionamento de longa data com os fornecedores de gado de cada região. Dessa forma, já existe um conhecimento tácito dos fornecedores que possuem animais neste padrão de exportação, sendo que as escalas de abate são preenchidas de acordo com a disponibilidade de animais de abate e de acordo com os pedidos dos clientes na outra ponta. Por exemplo: se existe um grande pedido de determinado produto para exportação a ser embarcado em determinada semana, a escala de abate deverá ser montada com animais oriundos desses fornecedores já conhecidos pelo padrão de seu gado. Desta forma, ocorre uma interação de processos entre a área comercial, área de operações (indústria) e área de compra de gado, de forma a conseguir atender esse pedido específico. Naturalmente pode haver certa heterogeneidade entre os produtos finais pela própria heterogeneidade do rebanho brasileiro, por isso a empresa opera com certa margem de segurança de forma a atender satisfatoriamente seus clientes com a entrega dos produtos finais no padrão desejado.

Dependendo das condições de mercado, isto é, oferta de animais para abate e a demanda específica por determinado produto, a empresa bonifica seus fornecedores que possuem animais no padrão das exportações. Porém, não existe nenhum programa específico de bonificação, apesar de a empresa possuir seus próprios critérios de classificação e tipificação de carcaça, o que, em tese, poderia servir de parametrização para o estabelecimento de um programa de bonificação por qualidade da carne.

Por fim, a empresa exige de seus fornecedores a documentação de qualidade de suas operações e também a verificação de que a utilização de produtos químicos agrícolas e antibióticos segue os padrões da indústria. Todo animal pronto para abate que a empresa recebe em seus currais pré-abate é inspecionado pelos veterinários do Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura, que autoriza o abate e o processamento da carne bovina. Os animais cuja carne será destinada à exportação têm que estarem rastreados e constantes do banco de dados do SISBOV, que é o programa oficial de rastreabilidade do Governo Federal. Existem empresas certificadoras, inseridas no SISBOV e credenciadas pelo Ministério da Agricultura, que certificam a rastreabilidade destes animais.

5.2.4. – Produtos, Marcas e Certificações

A JBS é uma empresa de alimentos com foco na produção de carne bovina *in natura* e industrializada.

A empresa possui carne *in natura* resfriada e congelada, incluindo cortes de picanha, costela, filé mignon, cortes dianteiros, miúdos de boi entre outros. Em 2006, a empresa comercializou 739,1 mil toneladas de carne *in natura* resfriada e congelada, um valor praticamente estável em relação às 729,8 mil toneladas comercializadas em 2005.

A empresa também produz carne cozida, carne em conserva, extratos de carne, carne industrializada (hambúrguer, quibes, salsichas e mortadelas) e pratos prontos. Em 2006, a empresa vendeu 158,6 mil toneladas de carne industrializada, um crescimento de 36,3% em relação às vendas de 2005, que totalizaram 116,3 mil toneladas.

A JBS possui marcas reconhecidas e tradicionais, como: “Friboi”, “Swift”, “Maturatta”, “Cabaña Las Lilas”, “Organic Beef”, “Anglo”, “Mouran” “Plate” e “La Blanca”. Todas estas marcas são reconhecidas como símbolos de qualidade nos mercados em que são comercializadas.

Além disso, a partir de janeiro de 2007 a empresa começou a operar com as marcas de carne industrializada “Hereford”, “Manco Pride” e “Rip n’ Ready”, as quais proporcionam acesso direto ao mercado norte-americano de carne industrializada.

A aquisição das marcas supracitadas foi conseqüência da aquisição de 100% das ações da empresa norte-americana SB Holdings e suas subsidiárias, Tupman Thurlow, Astro Sales International e Austral Foods, considerada uma das maiores distribuidoras de produtos industrializados de carne bovina no mercado norte-americano.

Por fim, com a aquisição da *Swift* nos Estados Unidos, a JBS passou a operar também com a marca *Swift* (e as marcas de seu *portfolio*) no mercado norte-americano de carnes.

A JBS foi o primeiro frigorífico brasileiro a implementar uma ferramenta de gestão de qualidade nas fazendas fornecedoras de animais. Chamada de Friboi Quality Farms, a iniciativa visa preparar os produtores para o EurepGAP (Eurep - Euro-Retailer Produce Working Group e GAP - Good Agricultural Practice) e adquirir animais certificados.

O documento normativo é baseado nas boas práticas agrícolas. O objetivo é assegurar integridade, transparência e harmonia dos padrões globais. Os alimentos devem ser produzidos respeitando a saúde, segurança e bem-estar dos funcionários, além de cuidados com o animal e meio-ambiente.

A JBS S/A disponibiliza uma equipe de profissionais capacitados para orientar e treinar os pecuaristas para que possam requisitar a certificação. As fazendas pré-selecionadas são contatadas e, quando aceitam participar do programa Friboi Quality Farms, passam por uma pré-auditoria e iniciam-se os trabalhos para adequação. O EurepGAP é uma ferramenta de gestão que apresenta informações sobre pontos fortes da propriedade e pontos que precisam de mais atenção. Assim, possibilita um planejamento eficiente, remanejamento de recursos e alocação de ganhos, fortalecendo o negócio.

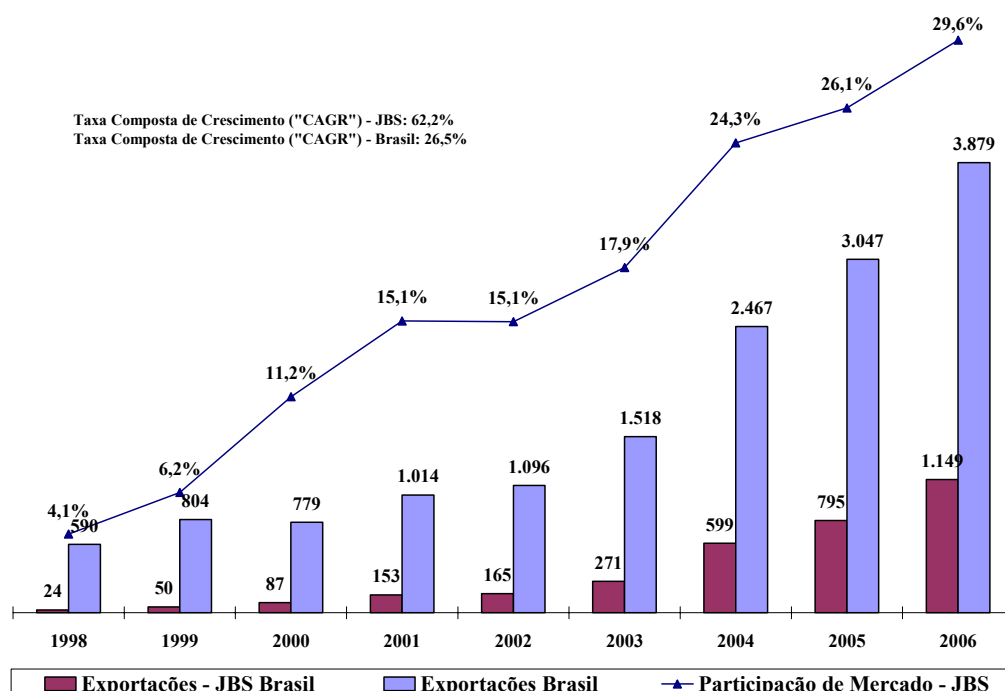
Além do Eurepgap, a JBS possui as seguintes certificações/ sistemas de qualidade: PPHO – Operating Hygiene Standard Procedure, BPF – Boas Práticas de Fabricação – HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point.

Por fim, as instalações da JBS são frequentemente vistoriadas por veterinários do Serviço de Inspeção Federal – SIF, do Ministério da Agricultura, bem como técnicos de outros países, que vistoriam suas plantas e processos industriais com vistas à certificação para exportação.

5.2.5. – Exportações

Os produtos da JBS são exportados para mais de 500 clientes localizados em mais de 110 países; as vendas são bastante distribuídas, não havendo concentração em nenhum dos clientes no mercado externo (em 2006, o maior cliente externo foi responsável por apenas 4,5% da receita operacional bruta da empresa). A empresa possui subsidiárias no Chile, Egito, Estados Unidos, Inglaterra e Rússia, que são responsáveis pela distribuição e comercialização dos produtos da JBS nesses países.

A Figura 5.8 apresenta um comparativo da evolução das exportações brasileiras de carne bovina *in natura* e industrializada e da evolução das exportações da JBS de carne bovina *in natura* e industrializada, de 1998 a 2006 (dados em US\$). O gráfico apresenta também a participação das exportações da JBS em relação à exportações brasileiras de carne bovina (*in natura* e industrializada).



Fontes JBS (2007) – Exportações da JBS de carne bovina *in natura* e industrializada.

SECEX/ MDIC *apud* JBS (2007) – Exportações brasileiras de carne bovina *in natura* e industrializada.

FIGURA 5.8 - Evolução das Exportações de Carne Bovina da JBS e Participação de Mercado em relação às Exportações Brasileiras – 1998 a 2006

Pela Figura 5.8 é possível observar a impressionante expansão das exportações de carne bovina da JBS. Em 1998, a JBS exportou o equivalente a US\$ 24 milhões, entre carne bovina *in natura* e industrializada, o que equivalia a 4,1% do valor das exportações brasileiras de carne bovina. Já em 2006, a JBS exportou US\$ 1.05 bilhão de carne bovina (*in natura* e industrializada), o que correspondeu a quase ¼ das exportações brasileiras totais de carne bovina, que totalizaram US\$ 3,8 bilhões no período.

Tamanho crescimento das exportações da JBS ocorreu a uma taxa composta de crescimento de 62,2% ao ano, bastante superior à também impressionante taxa composta de crescimento das exportações brasileiras de carne bovina (26,5% ao ano, no período).

Já o Quadro 5.5 apresenta a abertura do destino das exportações de carne bovina, *in natura e industrializada*, da JBS de 2004 a 2006.

QUADRO 5.5 - Exportações de Carne Bovina da JBS – Principais Destinos em 2004 a 2006

País	2004		2005		2006	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Rússia	43,8	7,3%	105,8	13,3%	203,3	17,7%
Reino Unido	71,2	11,9%	105,2	13,2%	119,5	10,4%
EUA	28,7	4,8%	46,0	5,8%	112,9	9,8%
Itália	46,2	7,7%	51,3	6,4%	82,8	7,2%
Holanda	78,4	13,1%	81,7	10,3%	82,4	7,2%
Egito	26,3	4,4%	34,3	4,3%	55,3	4,8%
Alemanha	31,8	5,3%	39,0	4,9%	48,9	4,3%
Hong Kong	25,9	4,3%	30,7	3,9%	47,3	4,1%
Bulgária	11,3	1,9%	28,4	3,6%	30,7	2,7%
Outros	235,8	39,3%	273,0	34,3%	365,5	31,8%
Total Geral	599,4	100,0%	795,4	100,0%	1.148,6	100,0%
União Européia	293,6	49,0%	378,0	47,5%	458,7	39,9%

Fonte: JBS (2007)

Pelo Quadro 5.5 acima é possível notar a importância da União Européia nas exportações da JBS. Em 2004, a União Européia era o destino de 49% das exportações de carne bovina da JBS (em valor). Já em 2006, a participação decaiu para 40%, não pela diminuição das exportações em si, mas sim em decorrência do expressivo

aumento das exportações de carne bovina para a Rússia, que cresceram 364% no período, de US\$ 44 milhões em 2004 (ou 7,3% das exportações) para US\$ 203 milhões em 2006 (ou 17,7% das exportações da JBS em 2006.)

No mesmo período, as exportações para a União Européia cresceram 56%, passando de US\$ 294 milhões em 2004 pra US\$ 458,7 milhões em 2006.

Na União Européia, o principal destino das exportações da JBS é o Reino Unido, que importou US\$ 71,2 milhões de carne bovina da JBS em 2004 e US\$ 119, 5 milhões em 2006. As exportações da JBS para o Reino Unido são constituídas em grande parte da carne industrializada; os demais países europeus basicamente importam carne *in natura*, resfriada e congelada. Itália e Holanda possuem a mesma importância relativa na importação de carne bovina da JBS: ambos os países importaram 8,8% das exportações de carne bovina da JBS em 2006. Por fim, a Alemanha é também importante destino das exportações de carne bovina da JBS; em 2006 a Alemanha importou o equivalente a US\$ 48,9 milhões, o que correspondeu a 4,3% das exportações da JBS nem 2006.

5.2.6 Canais de Distribuição na Europa

Ao longo dos últimos 3 anos, a JBS vem reestruturando seus canais de distribuição na Europa. Em decorrência desse fator, o presente tópico será dividido em duas partes: ano de 2004 e ano de 2007.

A) Ano de 2004

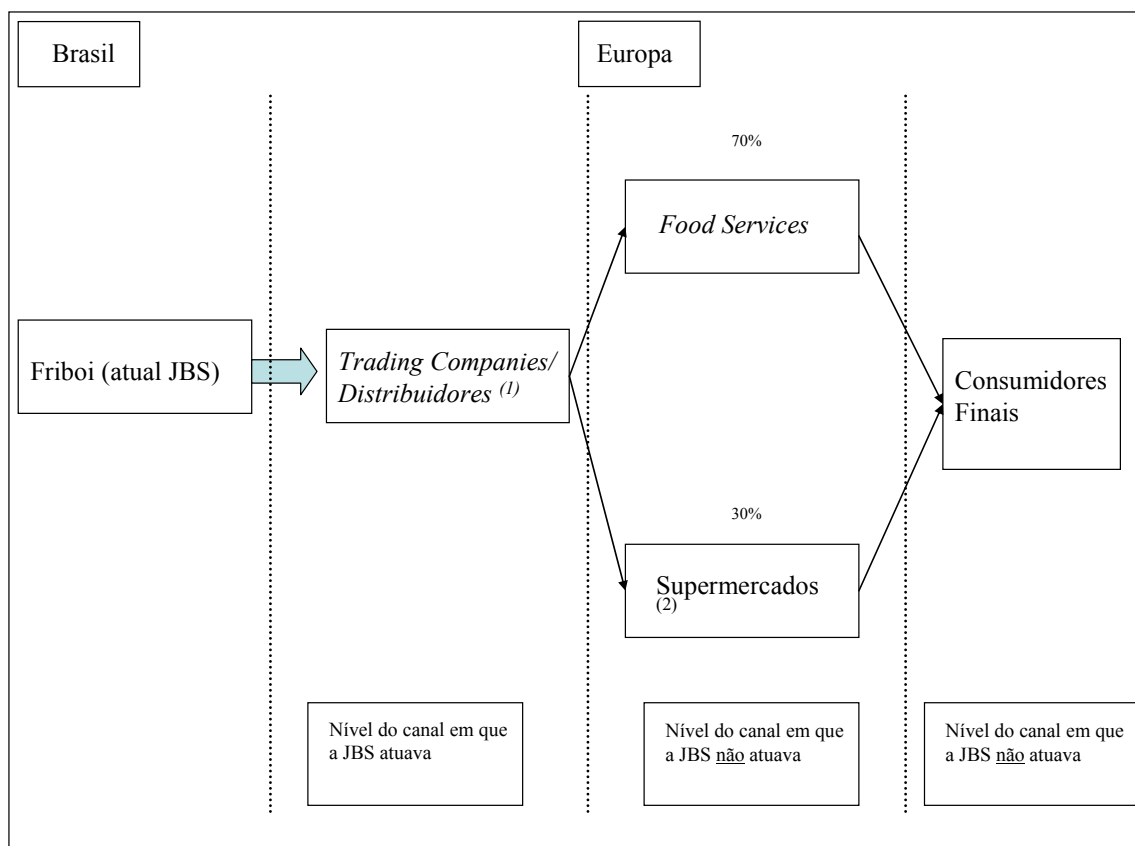
Até 2004, a JBS exportava diretamente para cerca de 30 importadores espalhados pela Europa, notadamente *trading companies*. O principal porto de destino para a carne do Grupo JBS era o Porto de Roterdã, na Holanda, e o maior importador de carnes do Grupo JBS era a Zandbergen, que é a maior *trading company* de carnes da Europa. Em 2004, a Zandbergen importava cerca de 40% de toda carne do Grupo JBS exportada à União Européia.

A importação era em grande parte realizada por *trading companies*, empresas essas que muitas vezes operam como simples comerciantes de carne bovina (e

outras carnes também), comprando carne brasileira e revendendo-as prontamente na União Européia. Entretanto, em muitas situações, tais *trading companies*, além de exercerem a função de importadores, também exercem a função de “atacadistas tradicionais” no canal de distribuição. Estas *trading companies*/atacadistas exercem a função de intermediários no canal de distribuição e foram em grande parte os responsáveis pelo sucesso da distribuição do Grupo JBS na União Européia em um primeiro instante.

Do importador/atacadista, a carne prosseguia para o varejo, sendo que 70% da carne exportada por este frigorífico tinha como destino final os *food services*, com o restante do produto predominantemente sendo destinado aos supermercados (grandes e pequenas redes, sem distinção). Em 2004, do total da carne embarcada para a Europa, cerca de 70% era carne *in natura*, com os demais 30% sendo carne industrializada.

A Figura 5.9 esquematiza o canal de distribuição da JBS na União Européia em 2004.



Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa.

(1) Uma *trading company*/ distribuidor sozinho era responsável por cerca de 40% da distribuição da carne do Friboi (atual JBS) na Europa em 2004.

(2) Grandes e pequenas redes de supermercados, sem distinção.

FIGURA 5.9 - Esquematização do Canal de Distribuição da JBS na Europa em 2004

Conforme pode ser observado pela Figura 5.9 acima, até 2004 a JBS atuava em um canal de distribuição bastante genérico, baseado na utilização de intermediários no canal (*trading companies* e distribuidores), sem que a empresa tivesse grande controle sobre o destino final de sua carne na Europa. Este modelo foi importante para a JBS em um primeiro instante, até mesmo porque era condizente com a especificação de carne *commodity* que a JBS produzia até então. Na medida em que empresa investe em qualidade, esta estrutura de distribuição não se mostra mais apropriada e a empresa teve que desenvolver um novo modelo de distribuição, como será visto na seqüência.

Por fim, em 2004, praticamente 100% da carne exportada para a Europa era vendida com marcas pertencentes à JBS (Friboi na época). Porém, como boa parte da carne tinha como destino final os *food services*, os consumidores finais praticamente

não tinham conhecimento de que estavam ingerindo carne bovina do Grupo JBS (ou mesmo tinham ciência de estarem ingerindo carne brasileira). A carne *in natura* que era destinada aos supermercados era comercializada com marcas próprias dos supermercados (ou mesmo do atacadista importador). Dessa forma, havia pouca promoção das marcas do Grupo JBS no varejo europeu. Já a carne industrializada era exportada em sua grande maioria com a marca do importador, também dificultando maior penetração das marcas do Grupo JBS no mercado europeu.

B) Ano de 2007

Atualmente, a JBS possui um departamento comercial com foco exclusivo de vendas para a Europa. Esse departamento é composto por vários profissionais denominados *traders*, que atuam em dupla cobrindo determinada região da Europa, sendo um dos *traders* o responsável pela conta e o outro o responsável pelo ‘pós-vendas’.

Existe uma equipe com atuação específica para a Holanda, Alemanha, Bélgica e Polônia e outra equipe com foco específico de atuação nos países nórdicos (Noruega, Suécia e Dinamarca).

Em princípio, as exportações são centralizadas no Brasil; entretanto ao longo dos últimos anos, a JBS vem expandindo sua atuação na Europa por meio de escritórios de representação, que atuam como agentes comerciais e dão suporte às vendas do frigorífico em território europeu. Alguns desses escritórios de representação operam exclusivamente para a JBS, funcionando praticamente como *traders* próprios da empresa. A empresa também aos poucos está fornecendo diretamente para redes de supermercados e indústria de carnes (incluindo porcionadoras de carne).

Por exemplo, a JBS possui acordo comercial com um escritório de representação na Grécia, que é um mercado com várias particularidades: em primeiro lugar, é um mercado de menor expressão, composto por vários clientes de pequeno porte. Boa parte dos importadores gregos não fala inglês, dessa forma é mais vantajoso operar com um escritório de representação que entenda estas particularidades e conheça bem o mercado grego.

A empresa também possui parceria comercial com um escritório de representação localizado em Madri, Espanha, que centraliza as vendas da JBS nas Ilhas Canárias. O mercado das Ilhas Canárias possui certa importância, com aproximadamente 30 clientes. É um mercado parecido com o mercado grego, onde a confiança é um atributo importante nas negociações comerciais. Desta forma, a empresa optou por trabalhar com um representante comercial que se relaciona há 30 ou 40 anos com os clientes das Ilhas Canárias.

Na Itália e Suíça a empresa também atua através de um escritório de representação, que atua exclusivamente para a JBS e que é remunerado através de comissões de vendas. Este escritório é localizado em Lugano, na parte italiana da Suíça, e é responsável por atender as porcionadoras italianas, supermercados e indústrias de carnes. Existe um grande mercado para o coxão-mole brasileiro na Itália, carne magra bastante adequada para a produção da *braseola*, que é uma carne defumada muito consumida na Itália. Algumas indústrias italianas só compram diretamente dos fornecedores; neste caso o escritório de representação atua praticamente como um *trader* da JBS no relacionamento com os clientes italianos.

Na Inglaterra, a empresa possui um escritório próprio, que atua na Grã-Bretanha e Irlanda. Este escritório importa carne industrializada da JBS para efetuar a distribuição localmente. Entretanto, o escritório ainda não importa carne *in natura* para efetuar a distribuição própria; em relação a este produto, o escritório opera no sentido de aproximação e estreitamento do relacionamento com os importadores, ao mesmo tempo em que possibilita à empresa aprofundar seus conhecimentos sobre o mercado inglês e irlandês. Desta forma, gradativamente, a empresa se prepara para no futuro passar a importar e distribuir 100% da carne comercializada na Grã-Bretanha e Irlanda.

Aos poucos a empresa também passa a realizar suas exportações diretamente para grandes importadores, como é o caso da Espanha, onde a empresa exporta praticamente diretamente para a maior rede local de supermercados, a Mercadona, que possui 1.200 lojas espalhadas pelo país. Na verdade, como a rede Mercadona não possui um departamento próprio de importação; quem realiza a importação é uma distribuidora da qual a rede Mercadona é um dos principais acionistas e de quem a JBS é fornecedor exclusivo. Esta distribuidora proporciona impressionantes 300 toneladas de carne por dia, considerando carne bovina, suína, de frango e ovinos.

A adoção dos escritórios de representação e da venda direta a redes de supermercados e/ou indústrias de carnes e porcionadoras faz parte de uma estratégia agressiva da JBS, que pretende em no máximo três anos passar a realizar a distribuição própria de seus produtos na Europa. Isso faz com que a estruturação dos canais de distribuição da JBS na Europa em 2007 seja bastante diferente daquela verificada em 2004, sendo que, atualmente, a JBS está em uma fase de transição entre uma distribuição realizada majoritariamente por *trading companies* (cenário de 2004) para esta futura estrutura própria de distribuição. A própria escala de exportações da JBS força a empresa a buscar outras maneiras de distribuir sua carne em território europeu, que não seja através das *trading companies* e/ou distribuidoras de carnes (volume muito grande para ser absorvido por poucos atacadistas).

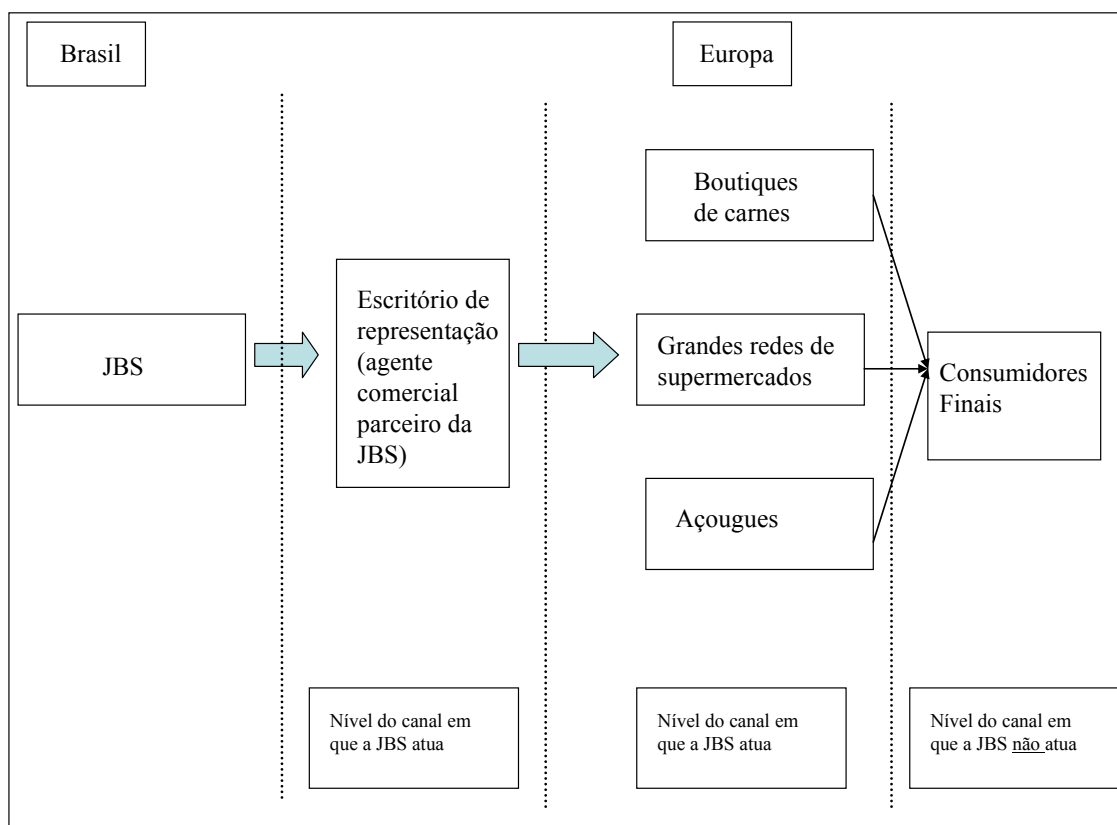
A empresa entende que deve estar plenamente adaptada para realizar a distribuição de seus produtos na Europa, por se tratar de um processo “sem volta”, pois na medida em que a empresa passe a importar seus produtos e distribuí-los em território europeu, a empresa passará a competir com seus atuais clientes, que suportaram o desenvolvimento das vendas da empresa na Europa até o momento.

Por outro lado, a empresa entende que existe uma demanda por parte de grandes importadores, que estão procurando trabalhar diretamente com grandes fornecedores, diminuindo parcialmente a importância das *trading companies* e grandes distribuidoras que historicamente dominaram a distribuição da carne bovina na Europa.

Existem ainda clientes que preferem operar parcialmente com importações diretas e parcialmente com compras realizadas através de *trading companies* e/ou distribuidoras. Este é o caso de uma grande rede supermercadista de Portugal, que não quer depender exclusivamente de grandes fornecedores diretos, como a JBS. Por outro lado, esta rede de supermercado já possui relacionamento de longa data com as *trading companies* e distribuidores e, mais importante, as *trading companies* e/ou distribuidores possuem uma flexibilidade operacional que a JBS ainda não possui, que é a de distribuir pequenas quantidades de determinada carne para suprir demandas eventuais e temporárias. Este fator é influenciado pelo fato de que esta rede de supermercados especificamente (e outras, de forma geral), não gosta de operar com grandes estoques. Então, por exemplo, no caso do supermercado necessitar de *pallets* de filé-mignon, ele pode recorrer a *trading companies* e/ou distribuidores de Portugal,

Holanda e até mesmo Inglaterra, que prontamente disponibilizarão o produto à rede de supermercados.

A Figura 5.10 sintetiza e resume o novo modelo de distribuição da carne bovina da JBS na Europa.



Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa.

FIGURA 5.10: Esquematisação do Canal de Distribuição da JBS na Europa em 2007

Conforme mencionado, a JBS está reestruturando seus canais de distribuição em um processo de processo de verticalização a jusante no canal, que deve culminar com a instalação do esquema de distribuição próprio da JBS na União Européia.

De todo modo, neste caso e conforme pode ser observado na Figura 5.10 acima, a verticalização a jusante não implica na redução dos níveis no canal de distribuição, mas sim na maior participação da JBS no nível do canal mais próximo dos consumidores finais, o que não acontecia em seu modelo antigo de distribuição. Agora, é a JBS em parceria com seus agentes comerciais quem realiza a venda e distribuição

dos produtos para o varejo, notadamente grandes redes de supermercados, como a rede Mercadona, na Espanha e o Grupo Jerônimo Martins, em Portugal.

Tem-se, portanto, um canal de distribuição muito mais específico, estruturado para atender os critérios de padronização das grandes redes de supermercados. Desta forma, a JBS possui maior controle no canal e maior proximidade com o consumidor final, diferentemente do modelo antigo de distribuição que era bastante genérico e no qual a empresa tinha praticamente controle nenhum sobre qual seria o destino final de sua carne na Europa.

Interessante notar que essa mudança na estrutura de distribuição na Europa traz sérios impactos operacionais na JBS. Até mesmo por sua escala de abate/produção, a JBS era, de forma geral, considerada um frigorífico de carne "*commodity*"; sem maiores atributos de qualidade. Este esquema de produção era condizente com o esquema antigo de distribuição na Europa; carne com menor valor agregado, sendo distribuído de maneira "genérica" por *trading companies*, que se encarregavam de fazer a distribuição no continente europeu. Na medida em que a JBS se aproxima do consumidor final, ocorre uma mudança no foco de qualidade, com necessidade de readequação logística para garantir o maior frescor da carne resfriada na Europa para o porcionamento. Neste sentido, em apenas 3 anos, a empresa conseguiu reduzir pela metade o tempo que a carne resfriada chega à Europa, aumentando seu frescor e *shelf life*, que são atributos valorizados pelo importador. Para melhorar ainda mais a logística de distribuição, a JBS está investindo em um armazém-frigorífico no porto de Santos, com capacidade de 240 containeres armazenados em câmaras frigoríficas mais o armazenamento de 500 containeres em local não frigorificado.

5.2.7 Competências Essenciais e Distribuição de Carne Bovina Brasileira na Europa

Neste tópico específico, serão discutidas as principais competências essenciais da JBS que impactam suas exportações de carne bovina e a estruturação de seus canais de distribuição na União Européia (principalmente *carne in natura*).

A partir da pesquisa de campo, foram diagnosticados e determinados 25 recursos e 23 capacitações que compõem as atividades básicas ou estão à disposição da JBS.

O Quadro 5.6 abaixo apresenta a relação dos recursos e capacitações tangíveis identificados na JBS. Já o Quadro 5.7 apresenta a relação dos recursos e capacitações intangíveis identificados na JBS.

QUADRO 5.6 – Recursos e Capacitações Tangíveis – JBS

Recurso	Descrição	Capacitação
Financeiro	Capacidade da firma se financiar.	Acesso a mercado de capitais (nacional e internacional). Estruturação de operações de Eurobonds e abertura de capital.
Organizacional	A estrutura formal de relatórios da empresa, que inclui seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação.	Governança Corporativa
Organizacional	Opinião dos funcionários	Gestão participativa
Organizacional	Empresas concorrentes, distribuidores de carne bovina	Estratégia de crescimento via fusões & aquisições
Organizacional	Empresas concorrentes, distribuidores de carne bovina (internacionais)	Internacionalização
Organizacional	Sistemas de Qualidade (HACCP, BPF, ISO)	Controle de processos
Organizacional	Certificação Pública para Exportação (inclui rastreabilidade)	Habilitação para exportação para canal de distribuição genérico
Organizacional	Certificações Privadas (Ex.: Eurepgap, BRC etc.)	Habilitação para exportação para canal de distribuição bastante específico
Físico	Plantas industriais	Processo de abate e desossa
Físico	Equipamentos de abate e desossa	Processo de abate e desossa
Físico	Mão-de-obra - linhas de abate e desossa	Processo de abate e desossa
Físico	Câmaras frigoríficas	Processo de armazenagem da carne bovina
Físico	Matéria-prima	Capacidade de adquirir animais "padrão-exportação" com certa regularidade.
Físico	Localização	Acesso à matéria-prima (principais praças pecuárias); diversificação geográfica
Físico	Recursos logísticos em geral	Transportar eficientemente os produtos da empresa
Físico	Escala de Produção	Operar em grande escala de produção
Físico	Integração entre produção de carne <i>in natura</i> e carne industrializada	Agregar valor à carne do dianteiro bovino e criar novos canais de distribuição para este produto
Tecnológico	"Estoque" de tecnologia como patentes, <i>trademarks</i> (marcas registradas) e <i>copyrights</i> (direitos autorais).	Produtos com alto uso de tecnologia de processamento

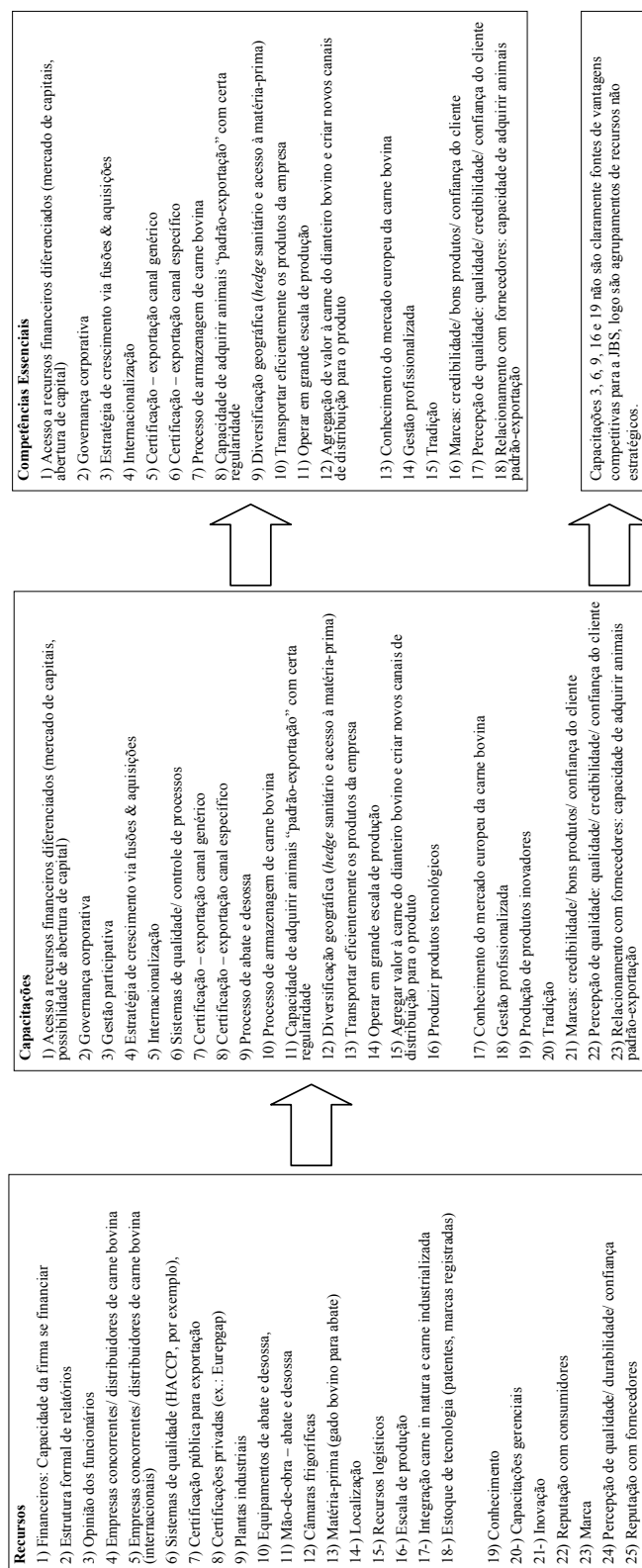
Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa e baseado em BARNEY, 1991; GRANT, 1991 (*apud* HOSKISSON *et. al.* (2004, p. 109)).

QUADRO 5.7 – Recursos e Capacitações Intangíveis – JBS

Recurso	Descrição	Capacitação
Humano	Conhecimento	Conhecimento do mercado europeu da carne bovina.
Humano	Capacitações Gerenciais	Gestão profissionalizada
Inovador	Idéias/ Capacitações científicas/ capacidade em inovar	Produtos inovadores
Reputacional	Reputação com consumidores	Tradição
Reputacional	Marca	Oferecimento de bons produtos aumentando confiança do cliente.
Reputacional	Percepção de qualidade, durabilidade e confiança nos produtos.	Oferecimento de bons produtos aumentando confiança do cliente.
Reputacional	Reputação com fornecedores, de forma a criar interações e relações mutuamente eficientes e eficazes.	Capacidade de adquirir animais "padrão-exportação" com certa regularidade.

Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa e baseado em BARNEY, 1991; GRANT, 1991 (*apud* HOSKISSON *et. al.* (2004, p. 109)).

Já a Figura 5.11 apresenta o fluxograma das competências essenciais da JBS. Ela parte dos 25 recursos e 23 capacitações acima discriminadas, de forma a detectar quais destas capacitações geram vantagem competitiva para a JBS no que se refere às suas exportações e estruturação de seus canais de distribuição na União Européia. As capacitações que são fontes de vantagem competitiva para a JBS são suas competências essenciais

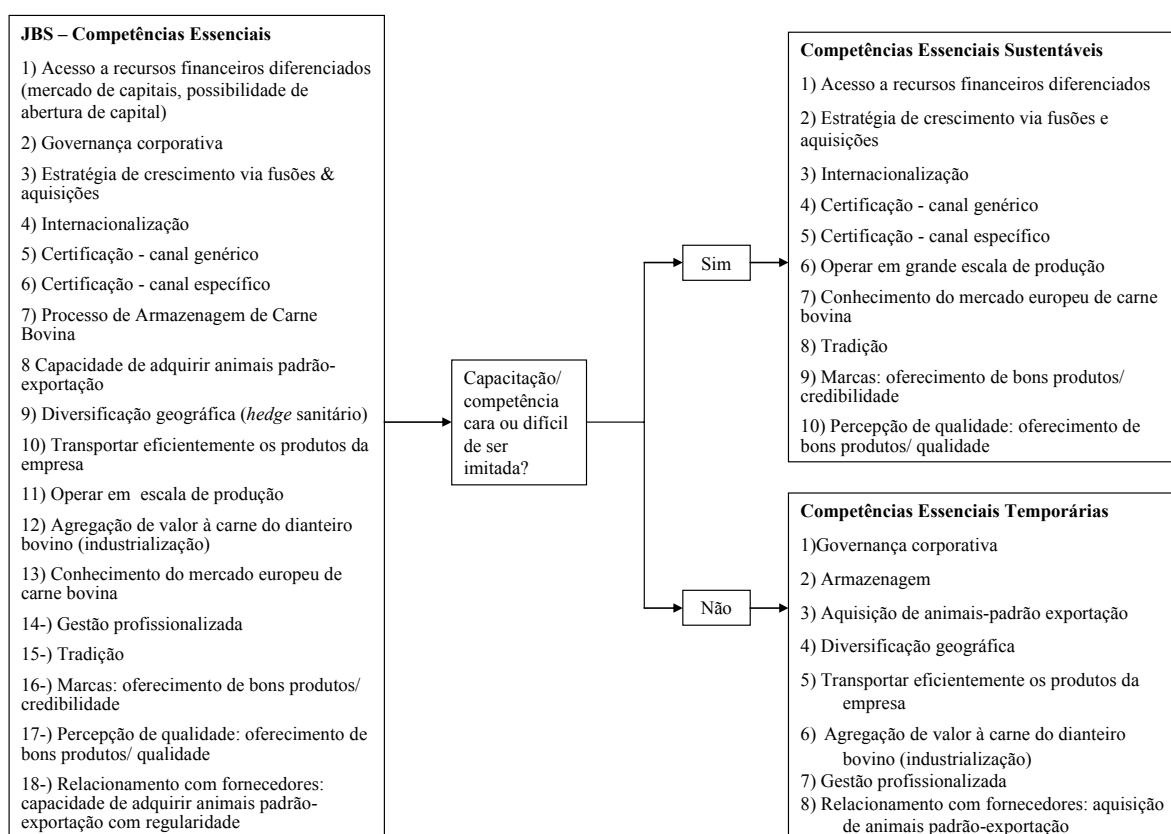


Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa e baseado em BARNEY, 1991; GRANT, 1991 (apud HOSKISSON et. al. (2004, p. 109), DRANOVE & MARCIANO (2005, p. 51), LASSERRE (2003, p. 47) e HOSKISSON et al. (2004, p. 115).

FIGURA 5.11: Fluxograma das Competências Essenciais - JBS

Por outro lado, observa-se também no caso da JBS que algumas competências essenciais são sustentáveis, enquanto que outras são temporária, dada a maior facilidade que os concorrentes têm em copiá-las.

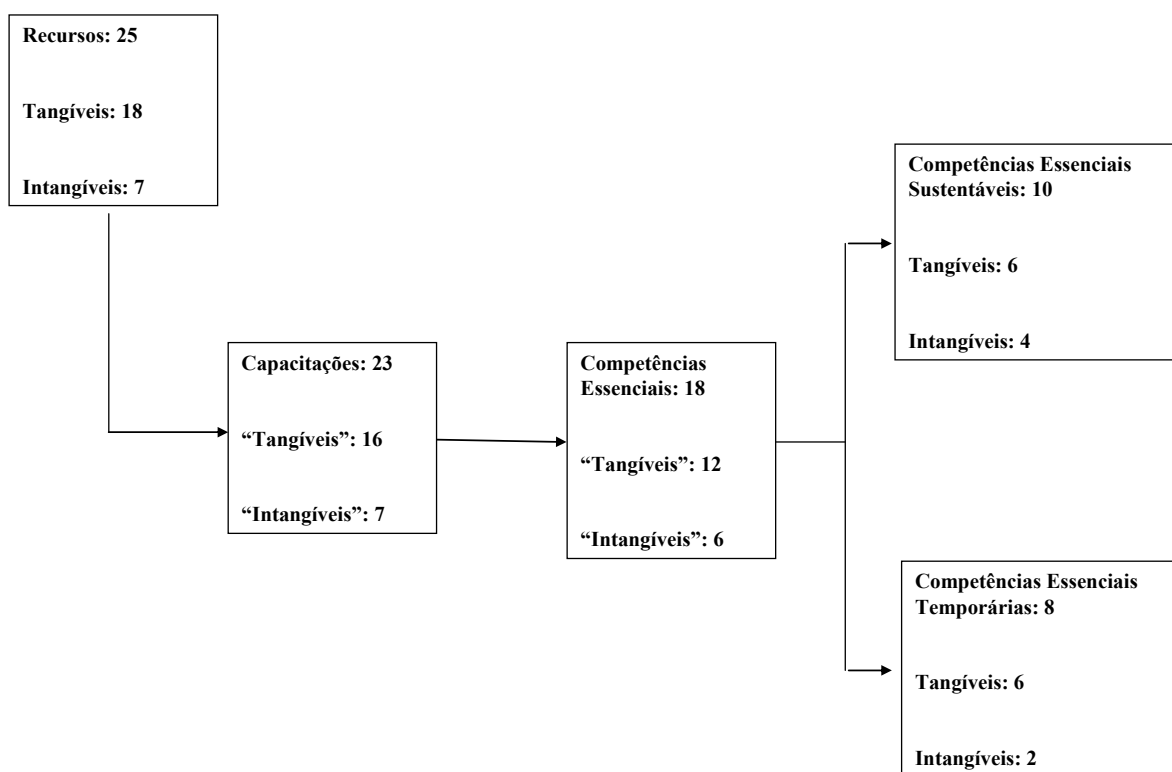
A Figura 5.12 apresenta a relação das competências essenciais sustentáveis e temporárias da JBS.



Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa e baseado em BARNEY, 1991; GRANT, 1991 (*apud* HOSKISSON et. al. (2004, p. 109), DRANOVE & MARCIANO (2005, p. 51), LASSERRE (2003, p. 47) e HOSKISSON et al. (2004, p. 115)).

FIGURA 5.12 - Competências Essenciais Sustentáveis x Temporárias – JBS

Já a Figura 5.13 apresenta um resumo dos recursos, capacitações, competências essenciais sustentáveis e temporárias da JBS.



Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa.

FIGURA 5.13 – Resumo: Recursos, Capacitações e Competências Essenciais Sustentáveis e Temporárias – JBS

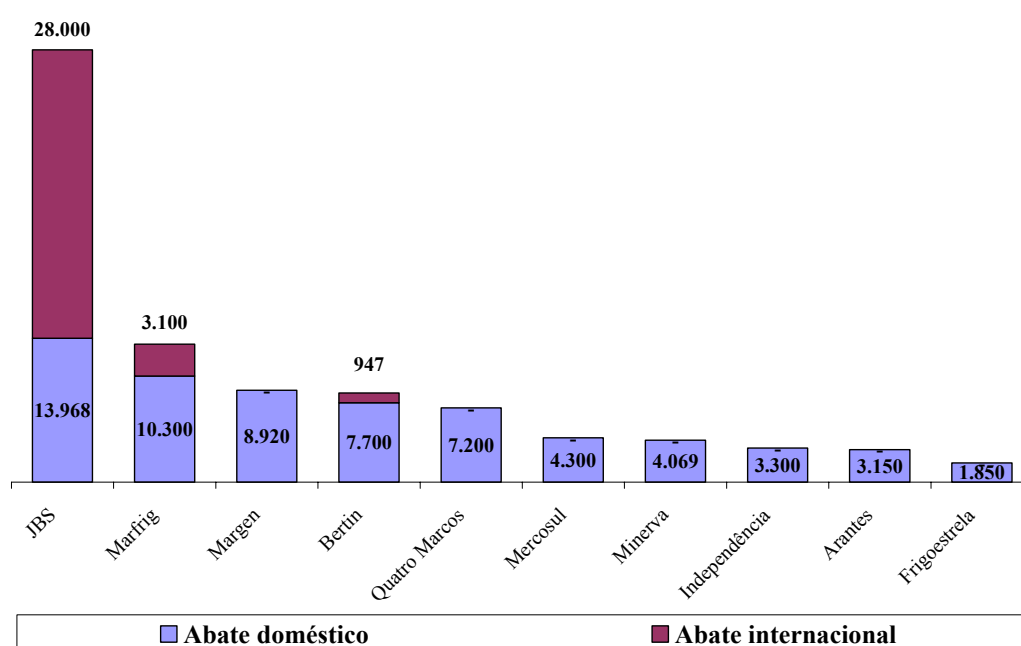
Algumas competências essenciais merecem destaque no caso da JBS.

Em primeiro lugar, percebe-se que a capacidade de armazenamento da carne bovina *in natura* e o transporte eficiente dos recursos da empresa impacta a estrutura de distribuição da JBS. Como a empresa opera em grande escala e está aos poucos migrando para um sistema de distribuição própria na Europa, isso obriga à empresa a ter uma capacidade de armazenamento adequada e um sistema logístico eficiente para garantir que a empresa produza uma carne de qualidade adequada para distribuir seus produtos em canais de distribuição mais específicos, que é o que a empresa procura ao estruturar sua distribuição própria. Não por acaso, a empresa conta com um terminal de containeres no porto de Santos e possui uma ótima pontualidade na entrega de seus produtos no mercado europeu, atributo este inclusive reconhecido por um de seus concorrentes estudados na presente pesquisa.

Outro fator de inegável importância na conquista de mercados internacionais de forma geral, e para a União Européia de modo específico, é a escala de

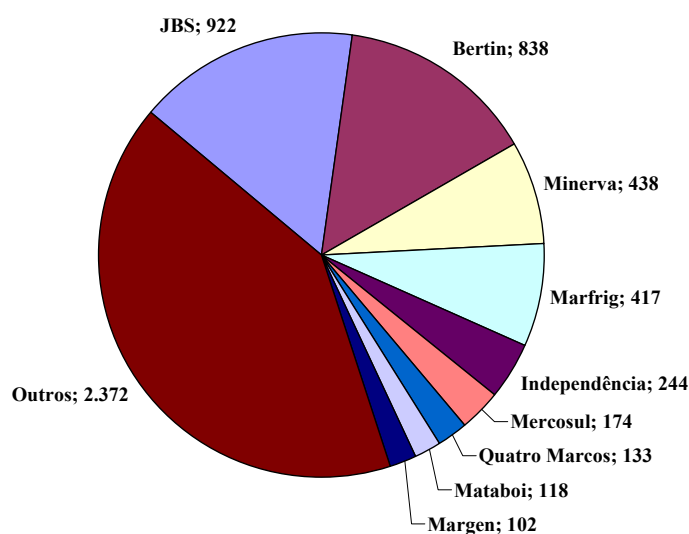
produção, que no caso da JBS configura-se em uma de suas principais competências essenciais, traduzindo-se em grande volume de exportações e maior penetração no canal de distribuição na Europa.

A Figura 5.14 apresenta os principais frigoríficos brasileiros e suas respectivas capacidades de abate. Pode-se observar que os frigoríficos com as maiores capacidades de produção (expressas através da capacidade de abate), são também os principais frigoríficos exportadores de carne bovina do Brasil. Em particular, a JBS é a empresa que possui maior capacidade de abate, sendo também o maior exportador brasileiro de carne bovina. Deve-se ressaltar que as capacidades mencionadas são nominais e que nem toda capacidade de abate dos frigoríficos está habilitada à exportação para a União Européia. De todo modo, parece existir uma correlação entre capacidade de abate e a capacidade exportadora dos principais frigoríficos brasileiros, conforme pode ser observado nas Figuras 5.14 e 5.15 abaixo.



Fonte: ABIEC – Associação Brasileira da Indústria Exportadora de Carnes (2007)

FIGURA 5.14: Capacidade de Abate dos Principais Frigoríficos Brasileiros (em cabeças/ dia) – Dados de Setembro de 2007



Fonte: SECEX/ MDIC apud JBS (2007)

⁽¹⁾ Inclui exportações de carne bovina in natura, industrializada e couros.

FIGURA 5.15: Principais Exportadores de Produtos de Origem Bovina no Brasil (US\$) – 2006 ⁽¹⁾

A questão da localização (estratégia de “*hedge*” sanitário) é uma das competências essenciais baseada em recursos tangíveis da JBS. Como já visto, atualmente, a JBS possui plantas industriais espalhadas pelos principais estados produtores. O objetivo desta estratégia é não só estar próximo da matéria-prima “gado bovino para abate” nas principais praças pecuárias, mas também garantir uma diversificação geográfica que garanta o fluxo de exportações para a União Européia no caso de um dos estados ter suas exportações embargadas por conta de algum caso de febre aftosa. Desta forma, dentre as empresas analisadas nesta pesquisa, a JBS é o que mais se beneficia desta política de diminuição de risco sanitário e menor exposição de suas exportações a eventuais embargos decorrentes de problemas sanitários nas áreas em que se localizam suas plantas industriais.

A JBS, assim como os demais frigoríficos estudados nesta pesquisa, possui origem familiar. Porém, principalmente nos últimos dois anos, todos os frigoríficos da pesquisa iniciaram processo de profissionalização que foi originalmente guiado pelo aumento da importância relativa do Brasil e, conseqüentemente, de alguns frigoríficos brasileiros no mercado internacional da carne bovina. Este processo é

bastante evidente no caso da JBS, que se encontra na vanguarda dos frigoríficos nacionais no que tange à gestão profissional e adoção de sistemas de governança,

A visão de que os principais frigoríficos brasileiros de carne bovina vem passando por um profundo processo de profissionalização puxado pelas exportações é corroborada por SABADIN (2006), que afirma que o crescimento das exportações de carne bovina tem contribuído para a modernização e profissionalização da indústria frigorífica nacional, favorecendo a legalização da atividade e a adoção de tecnologias e sistemas de gestão mais eficientes.

A expansão das exportações brasileiras de carne bovina causou dois impactos imediatos na indústria frigorífica exportadora nacional.

Em primeiro lugar, a própria expansão dos principais frigoríficos brasileiros aumentou a complexidade do negócio em si, forçando a contratação de profissionais, até mesmo de outras áreas, para a gestão de negócios nas mais variadas funções existentes no mercado da carne bovina. Desta forma, profissionais da área de operações, logísticas, finanças, relação com investidores, *marketing*, vendas, etc., foram contratados pelos grandes frigoríficos brasileiros para auxiliá-los no processo de expansão de suas operações em âmbito doméstico e internacional.

O segundo impacto é que o aumento da importância dos frigoríficos nacionais no mercado internacional da carne bovina atraiu o interesse de bancos e investidores internacionais, que voltaram a financiar operações neste mercado depois de anos ausentes por conta de problemas do passado, quando a imagem do setor, de forma geral, ficou associada à gestão pouco profissional, pequena transparência na relação com o mercado financeiro e sonegação de impostos. Como os grandes bancos (inclusive bancos de investimento internacionais) e os fundos de investimento internacionais exigem maior transparência na condução de negócios, os frigoríficos adotaram um sistema de governança e relação com investidores bastante eficiente, que inclui a própria criação de departamento de Relação com Investidores, a disponibilização de balanços auditados por uma das grandes firmas internacionais de auditoria (*PricewaterhouseCoopers, Ernest & Young, Delloite Touche Tomatsu e KPMG*), a criação de Conselhos de Administração, diversos comitês operacionais, etc.

Outro fator que contribuiu para o processo de profissionalização de alguns frigoríficos brasileiros foi a abertura de capital destas empresas, conforme

análise efetuada pelo jornal Folha de São Paulo, de 23 de setembro de 2007 (Caderno Dinheiro, pg. B1).

A reportagem menciona “que a onda de abertura de capital e lançamento de ações vem trazendo rapidamente para a formalidade setores tradicionalmente menos organizados do ponto-de-vista tributário e na contratação de mão-de-obra, sendo que as áreas de construção civil, agronegócios e pecuária (setor da carne bovina) lideram esta tendência. A arrecadação da Receita Federal com o abate e fabricação de produtos de carne aumentou 26% em 2006 e mantém projeção de crescimento na casa dos dois dígitos neste ano”. A reportagem menciona comentário de Cesário Ramalho da Silva, presidente da Sociedade Rural Brasileira, que afirma que o agronegócio brasileiro sempre foi “historicamente informal” e que há “forte profissionalização” em curso por conta dos IPOs (“*Innitial Public Offering*” ou Oferta Pública Inicial da ações). Prossegue a reportagem afirmando “que o processo (de abertura de capital) tem ajudado a resolver disputas familiares em um setor pouco profissionalizado e confuso do ponto de vista societário. Em 2007, três dos maiores frigoríficos (JBS-Friboi, Marfrig e Minerva) realizaram IPOs”.

O acesso a capital por parte dos frigoríficos nacionais vem sendo realizado por meio de operações estruturadas de empréstimos externos (emissões de pré-pagamentos de exportação e Eurobonds no mercado de capitais internacionais). No caso da JBS, estas operações garantiram os recursos financeiros necessários para a sua expansão.

De todo modo, a despeito da importância das competências essenciais supramencionadas, a principal competência essencial da JBS é sua capacidade de crescimento através de fusões e aquisições. Nenhum frigorífico nacional possui tamanha competência neste quesito e também na incorporação das empresas adquiridas.

A estratégia de crescimento da JBS foi elaborada e implementada através da realização de fusões & aquisições de frigoríficos concorrentes. Para BATALHA & SILVA (2001), a estratégia de fusões & aquisições é uma das principais opções estratégicas das firmas agroindustriais. As outras estratégias são: especialização, integração vertical, diversificação, inovação e estratégias de corte, sendo que as empresas podem adotar (e muitas vezes adotam) estratégias mistas, que implicam na conjugação de duas ou mais dessas estratégias.

A estratégia de fusões & aquisições para estes autores é justificada pelos seguintes fatores: (a) obtenção de sinergias operacionais e/ou financeiras; (b) obtenção de economias de escala; (c) melhoria dos resultados da empresa adquirida através de uma gestão aprimorada (transferência de conhecimentos administrativos); (d) melhoria da coordenação das atividades da empresa através do controle de outros mercados em que ela participa; (e) compra de ativos avaliados abaixo de seu valor real; e (f) aumento rápido da parte do mercado da empresa.

A compra de ativos avaliados abaixo de seu valor real, o aumento rápido da participação do mercado e aquisição das marcas, dos canais de distribuição e da carteira de clientes parecem ter sido os grandes motivadores da estratégia de crescimento através de fusões & aquisições posta em prática pelo Grupo JBS. Naturalmente os ganhos de escala e a possibilidade de melhoria dos resultados da empresa adquirida através de uma gestão aprimorada também foram fatores importantes na determinação da estratégia de crescimento via fusões & aquisições implantada pelo Grupo JBS nos últimos anos.

No que tange à aquisição das marcas, alguns dos frigoríficos adquiridos possuíam marcas de renome internacional que até hoje vêm sendo utilizadas em grande escala por esta empresa, principalmente para os produtos industrializados. Dentre estas marcas destaca-se a *Swift*, que é uma das principais marcas de carne bovina nos Estados Unidos, conjuntamente com *Iowa Beef Packers*, *Cargill*, *Tyson Foods* e outros.

AAKER (1998), atenta para o conceito de *Brand Equity* (ou Valor da Marca), que é um conceito de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela. Dentro desse conceito, uma marca vale pela sua capacidade de gerar negócios atuais e futuros, ou seja, quanto mais forte for uma marca no sentido de gerar faturamento, maior será seu valor de mercado. Entretanto, muitas vezes esse conceito é negligenciado, surgindo oportunidade para se adquirir, a baixos preços, marcas fortes geradoras de receitas. Em outras palavras, comprar ativos abaixo de seu valor real.

Quanto à compra de participação de mercado, especificamente para esse caso ela pode ser analisada sob dois aspectos: compra da carteira de fornecedores e compra da carteira de clientes.

Muitos frigoríficos adquiridos pelo Grupo JBS eram empresas tradicionais do setor da carne bovina no Brasil e mais recentemente Argentina e Estados Unidos, que mantinham relacionamento de longa data com fornecedores qualificados de gado pronto para abate (fator importante no suprimento de matéria-prima que será utilizada no processamento da carne bovina a ser destinada à exportação). Muito dos frigoríficos adquiridos pelo Grupo JBS, aqui incluída a *Swift* argentina, tinham tradição e reputação no comércio exterior da carne bovina, mantendo relacionamento comercial de longa data com muitos dos principais atacadistas e *trading companies* de carne bovina na Europa.

Dessa forma, a aquisição dos frigoríficos trouxe um benefício duplo para o Grupo JBS, tanto do ponto de vista da gestão de seus canais de distribuição quanto na gestão de sua cadeia de suprimentos de gado bovino.

Do ponto de vista da distribuição, as aquisições garantiram a inserção do Grupo JBS em canais de distribuição já preestabelecidos e maduros na Europa, o que possibilitou a aquisição de fatias de mercado que possivelmente não seriam adquiridas através de outras estratégias. Outra possibilidade é que a aquisição de fatias de mercado e participação em canais de distribuição já estabelecidos levariam mais tempo e possivelmente seriam mais custosas do que esta estratégia posta em prática, pelo menos em um primeiro instante, visto que a JBS possui menos tradição nas exportações de carne bovina do que alguns de seus principais concorrentes.

Sob a ótica da gestão da cadeia de suprimentos, as aquisições trouxeram consigo carteiras de fornecedores de matéria-prima (bovinos prontos para abate) em algumas das principais regiões pecuárias do Brasil, sendo que, muitos dos pecuaristas tinham relacionamento de longa data com a empresa adquirida pelo Grupo JBS. Com isso, o Grupo JBS reduz o risco de falta de suprimento adequado e até mesmo qualidade padronizada, de forma a garantir o suprimento de matéria-prima para produzir seus produtos e disponibilizá-los em seus canais de distribuição, dentre os quais aqueles localizados na União Européia.

Tem-se, portanto, uma estratégia interessante, pois mesmo sendo uma competência essencial com origem em recursos e capacitações tangíveis, o crescimento via fusões & aquisições impacta também competências essenciais com origem em recursos e capacitações intangíveis, como conhecimento do mercado europeu e tradição,

que são em princípio competências menores da JBS, mas que vieram implícitas com a aquisição de importantes e tradicionais frigoríficos brasileiros exportadores, como Bordon, Anglo, Swift e Sola.

De acordo com HARDING & ROVIT (2004), ser bem sucedido em uma fusão ou aquisição não é um feito trivial. Dezenas de estudos indicam que as chances de sucesso para a grande e clássica aquisição de uma empresa pela outra não são maiores de 30%. Apesar disso, a maioria das grandes empresas de hoje é resultado de um passado de transações. Isso indica que pelo menos algumas transações são, de fato, boas.

Especificamente com relação ao caso estudado, essa última afirmação parece ser aplicável, visto que a estratégia de crescimento adotada mostrou-se acertada e teve forte impacto na conquista do mercado externo pelo Grupo JBS e por seu crescimento como um todo. Desta forma, a capacitação que o Grupo JBS possui em crescer via fusões & aquisições, bem como sua capacitação em integrar as empresas adquiridas são as principais competências essenciais do Grupo JBS.

A estratégia de crescimento através de fusões & aquisições foi tão bem sucedida no caso da JBS que acabou gerando outra competência essencial de mesma natureza para a empresa: a internacionalização, que vem ocorrendo através da compra de empresas concorrentes em mercados estrangeiros.

A internacionalização não só garante o aumento da capacidade de produção, mas também possibilita a aquisição de gado em regiões com acesso a importantes mercados internacionais, o que justifica os investimentos maciços dos principais frigoríficos brasileiros no mercado uruguaio, que possui certificação para exportação de carne *in natura* para os Estados Unidos, o que não ocorre no caso dos frigoríficos brasileiros. No caso da JBS, a aquisição de empresas concorrentes também se traduz em aquisição de fatias de mercado em importantes canais de distribuição de carne bovina. Por exemplo, a compra da *Swift* norte-americana possibilitou o acesso a importantes canais de distribuição da carne bovina nos Estados Unidos, enquanto que a compra da *Swift* australiana trouxe consigo acesso importante nos canais de distribuição da carne bovina no Japão e outros países asiáticos.

Para concluir, a frase abaixo, extraída de uma apresentação dos resultados do segundo trimestre de 2007 da JBS resume a importância do processo de

internacionalização em curso na cadeia agroindustrial da carne bovina brasileira (grifo do autor ressaltando os principais pontos referentes à aquisição na ótica da própria empresa):

*“A concretização da aquisição da Swift resulta na criação da maior empresa do mundo no setor de alimentos de proteína de origem bovina e da maior empresa brasileira na indústria de alimentos, consolidando a JBS nos mercados nacional e mundial de carne bovina e tornando-a um importante competidor no mercado mundial de carne suína. Com isso, a JBS passará a ter capacidade de produção e distribuição no Brasil, na Argentina, nos Estados Unidos da América e na Austrália, os quatro principais países produtores de carne bovina do mundo. Essa posição possibilitará à Companhia **(i) ter acesso aos dois blocos de barreiras comerciais: Atlântico e Pacífico; (ii) diversificar o risco em relação à barreiras fito-sanitárias; (iii) unificar e fortalecer a marca Swift globalmente e (iv) extrair valor através da recuperação dos resultados operacionais da Swift e das sinergias existentes nos Negócios**”.*

(JBS, 2007; grifo do autor).

5.3. Estudo de Caso: Frigorífico Quatro Marcos

5.3.1 Introdução/ Histórico

O Frigorífico Quatro Marcos foi fundado em 1981 por Sebastião Xavier na cidade de Jataizinho, Paraná. Em 1986, a empresa deslocou-se para o estado de Mato Grosso, onde a empresa inaugurou sua primeira unidade de abate, localizada na cidade de São José dos Quatro Marcos.

Ao longo dos anos, o Frigorífico Quatro Marcos se desenvolveu nas principais praças pecuárias do estado do Mato Grosso, estando hoje instalado também nas cidades de Colider, Vila Rica, Alta Floresta e Juara. O Quatro Marcos também possui atuação nos estados do Sul e atualmente está instalando uma unidade de abate no estado de Goiás, tendo recentemente inaugurado uma unidade de abate no estado de Rondônia.

Atualmente o Quatro Marcos é um dos principais frigoríficos brasileiros em termos de capacidade de abate. Trata-se de um frigorífico bastante tradicional, mas cujo principal foco de atuação até o momento tem sido o mercado interno, o que o diferencia de JBS e Bertin, que possuem forte penetração internacional.

5.3.2 Infra-Estrutura e Escala de Produção

A infra-estrutura de produção do Frigorífico Quatro Marcos é composta pelas seguintes plantas industriais e centro de distribuição.

- a. Centro de Distribuição em Jandira-SP: Localizado na cidade de Jandira-SP, a cerca de 30 km da cidade de São Paulo, este centro de distribuição funciona como um entreposto comercial que centraliza a distribuição no mercado doméstico (região Sudeste, principalmente Grande São Paulo e interior de São Paulo). O centro de distribuição de Jandira também funciona como um centro de distribuição de cargas voltadas à exportação e foi recentemente modernizado com equipamentos de desossa de primeira linha, funcionando, portanto, como um centro de desossa do Frigorífico Quatro Marcos;

- b. Unidade Industrial de Abate de São José dos Quatro Marcos - MT: Frigorífico e Indústria de Enlatados. Capacidade de produção (abate diário): 1.000 cabeças;
- c. Unidade Industrial de Abate de Cuiabá – MT: Capacidade de produção (abate diário): 1.000 cabeças;
- d. Unidade Industrial de Abate de Juara - MT: Frigorífico. Capacidade de produção (abate diário): 1.000 cabeças;
- e. Unidade Industrial de Abate de Alta Floresta– MT: Frigorífico. Capacidade de produção (abate diário): 1.000 cabeças;
- f. Unidade Industrial de Abate de Vila Rica - MT: Capacidade de produção (abate diário): 1.400 cabeças;
- g. Centro de Distribuição e Curtume de Vila Rica – MT;
- h. Curtume – Colider – MT: Capacidade de Produção de Couro: 4.500 peças/ dia;
- i. Unidades Industrial de Abate de Paragominas – PA (em construção): Previsão do início das operações: 2009;
- j. Unidades Industrial de Abate de Quirinópolis – GO (em construção): Capacidade futura de produção (abate diário): 1.000 cabeças;
- k. Escritório de Apoio à Exportação: Itajaí – SC;
- l. Centro de Distribuição e Curtume de Estância Velha – RS.

O Quadro 5.8 sintetiza a infra-estrutura de produção e distribuição do Frigorífico Quatro Marcos. A parte superior da tabela apresenta as unidades de abate, enquanto que a parte inferior apresenta os centros de distribuição, curtumes e o centro de apoio à exportação de Itajaí, no estado de Santa Catarina.

QUADRO 5.8 - Unidades Industriais e Centros de Distribuição – Frigorífico Quatro Marcos- 2007

Cidade	Estado	Atividades	Capacidade de Abate (cabeças/ dia)
São José dos Quatro Marcos	Mato Grosso	Abate/ Desossa/ Indústria de Enlatados	1.000
Cuiabá	Mato Grosso	Abate	1.000
Juara	Mato Grosso	Abate	1.000
Alta Floresta	Mato Grosso	Abate	1.000
Vila Rica	Mato Grosso	Abate	1.400
Quirinópolis	Goiás	Em construção	1.000
Paragominas	Pará	Em construção ⁽¹⁾	n.a.
Capacidade atual de abate (cabeças/ dia)	-	-	5.400 ⁽²⁾
Jandira	São Paulo	Distribuição/ Exportação/ Curtume	n.a.
Vila Rica	Mato Grosso	Distribuição/ Curtume	n.a.
Colider	Mato Grosso	Curtume	4.500
Itajaí	Santa Catarina	Centro de apoio à exportação	n.a.
Estância Velha	Rio Grande do Sul	Distribuição/ Curtume	n.a.

(1) Previsão do início das operações: 2009

(2) Valor contempla apenas as unidades atualmente em operação.

Fonte: Quatro Marcos (2007)

5.3.3 Suprimentos (Gado Bovino para Abate)

A empresa possui um departamento próprio de compra de gado que opera nas praças pecuárias próximas às suas plantas industriais. A empresa possui relacionamento de longa data com muitos de seus fornecedores, possuindo a capacitação de conseguir identificar quais são os fornecedores que possuem animais “padrão-exportação”. A empresa não possui programa específico de bonificação de carcaças.

5.3.4 Produtos, Marcas e Certificações

O *portfolio* de carne bovina do Frigorífico Quatro Marcos é composto pelos seguintes produtos:

- a. Carne *in natura*: traseiro (com todos seus cortes), dianteiro (com todos seus cortes), ponta-de-agulha, linha “Grill” e linha “Cortes Especiais”;

- b. Carne Cozida (produto industrializado): coxão duro, lagarto, carne cozida em tiras, carne cozida em cubos, carne cozida moída;
- c. Triparia: tripa grossa, tripa fina, fundo, culatra, bexiga;
- d. Industrializados:
- e. Congelados: hambúrgueres, kibes, *steaks* e almôndegas,
- f. Enlatados: carne bovina cozida, cubos de carne bovina ao molho, carne bovina moída ao molho, almôndegas, dobradinha com feijão branco, feijão tropeiro, feijoada, fiambre.
- g. Diversos: bananinha (músculo), bananinha (contra-filé), carne industrial, carne de sangria, carne vermelha, carne moída, recortes, extratos de carne.

O Quatro Marcos opera com as marcas “Quatro Marcos”, “Excellence” e Lexus. A marca Excellence é oferecida nos produtos industrializados da empresa; já a marca Quatro Marcos se refere aos produtos congelados exportados, enquanto que a marca Lexus é uma marca *premium*, utilizada nos produtos resfriados do Frigorífico Quatro Marcos que são exportados principalmente para a União Européia.

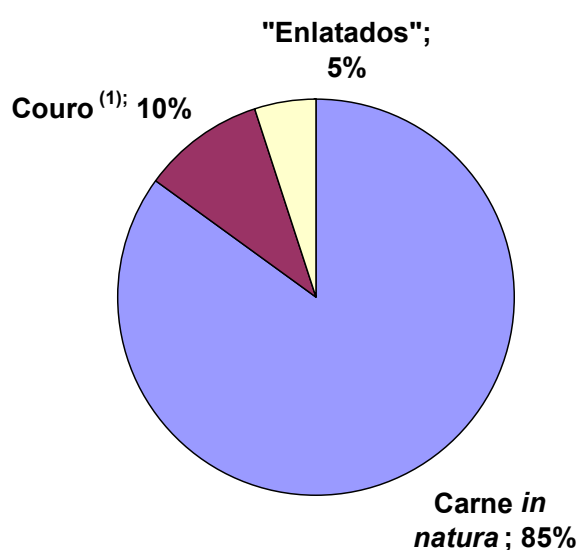
O Frigorífico Quatro Marcos possui certificação para vendas na União Européia em sua planta de São José dos Quatro Marcos. A planta de Quirinópolis, Goiás possui certificação “Lista Geral”, faltando alguns poucos ajustes para a planta obter a certificação para as vendas na União Européia. Já a planta de Ariquemes, Rondônia, está sendo construída seguindo o padrão necessário para a obtenção da certificação para a União Européia. O entreposto comercial de Jandira, São Paulo, também possui certificação para a União Européia, porém como o estado de São Paulo atualmente sofre embargo comercial da União Européia, o entreposto não está sendo utilizado para exportações com este destino.

Além destas certificações, o Frigorífico Quatro Marcos possui certificações para exportações para a Albânia, Argélia, Israel, e Japão.

5.3.5 Exportações

De acordo com dados do Anuário Valor 1000 (2007), em 2006 o faturamento do Frigorífico Quatro Marcos foi R\$ 746 milhões.

Em seu *website*, a empresa informa que 85% de suas vendas correspondem à venda de carne *in natura*, 10% correspondem à venda de couros e subprodutos e, por fim, 5% das vendas correspondem à venda de carne industrializada (produtos enlatados). Desta forma, 90% das vendas do Frigorífico Quatro Marcos são relacionadas à venda de carne bovina. A Figura 5.16 apresenta esta abertura de vendas do Frigorífico Quatro Marcos.



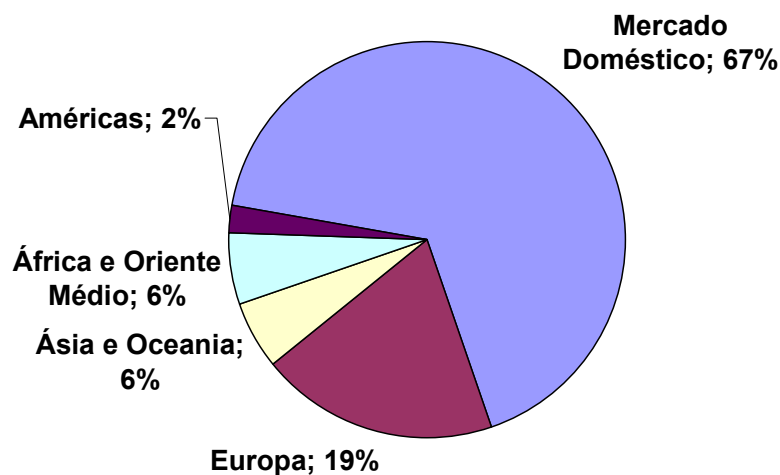
⁽¹⁾ Couro e subprodutos

Fonte: Frigorífico Quatro Marcos (2007)

FIGURA 5.16 - Abertura das Vendas do Frigorífico Quatro Marcos por Produto

Já em termos de destino, 67% das vendas do Frigorífico Quatro Marcos são realizados no mercado doméstico, enquanto que os restantes 33% são referentes à exportações, conforme pode ser observado na Figura 5.17.

A Europa é o principal destino das exportações do Frigorífico Quatro Marcos, perfazendo 19% das vendas totais da empresa (ou 59% do total exportado). Na Europa, os principais países-destino são: Inglaterra, Alemanha, Holanda, Portugal e Itália. Os principais clientes em cada país são: DCD Co. Ltd. (Inglaterra), Aico GMBH (Alemanha), Compaxo Fijne Vleeswaren BV (Holanda), Talhos da Ponte (Portugal) e Merlo Ecoai SPA (Espanha).



Fonte: Frigorífico Quatro Marcos (2007)

FIGURA 5.17 - Abertura das Vendas do Frigorífico Quatro Marcos por Destino

5.3.6 Canais de Distribuição na Europa

O Frigorífico Quatro Marcos exporta para cerca de 25 importadores na Europa, sendo 20% das vendas realizadas via *trading companies* e os restante 80% das vendas realizadas via canal direto, para os atacadistas/ distribuidores.

Primeiramente vale a pena fazer a distinção entre *trading company* e distribuidor no canal de exportação do Frigorífico Quatro Marcos (e demais frigoríficos brasileiros) na Europa. O distribuidor efetivamente compra a carne do Quatro Marcos e toda documentação de exportação e nota fiscal contém seus os dados. Já a *trading company* compra a carne e depois encaminha os dados do consignatário da carga para que o Quatro Marcos possa emitir a documentação final (no nome do consignatário).

Ao longo dos últimos anos, o Quatro Marcos vem reduzindo suas vendas através de *trading companies*, pois não deseja ficar a mercê do cliente das mesmas. Inclusive, se o consignatário da *trading company* for cliente do Quatro Marcos, a venda não é realizada.

Independentemente destas nuances, o fato é que tanto a *trading company* quanto o distribuidor possuem a praticamente mesma função, que é a de comprar grandes quantidades de carne bovina (e outras carnes) para ser revendida e distribuída posteriormente no mercado europeu.

O principal motivo pelo qual o Frigorífico Quatro Marcos estrutura sua distribuição de carne bovina na União Européia através do uso de distribuidores é a especialização deste agente do canal na tarefa de distribuição de carne bovina em território europeu. O varejo europeu é extremamente pulverizado, com grande número de supermercados, açougues, restaurantes etc. espalhados pelo continente, o que torna custosa, difícil e complicada, em um primeiro instante, a utilização de estrutura própria de distribuição de carne bovina no continente europeu.

O Quadro 5.9 apresenta uma radiografia do setor varejista alimentício europeu, com o número de lojas para cada segmento e o percentual de vendas de cada segmento em relação ao faturamento total do setor (dados referentes ao ano de 2003). Pelo Quadro 5.9, é possível observar o grande número de estabelecimentos no varejo alimentício da Europa.

QUADRO 5.9 - Varejo alimentício europeu: número de lojas e faturamento

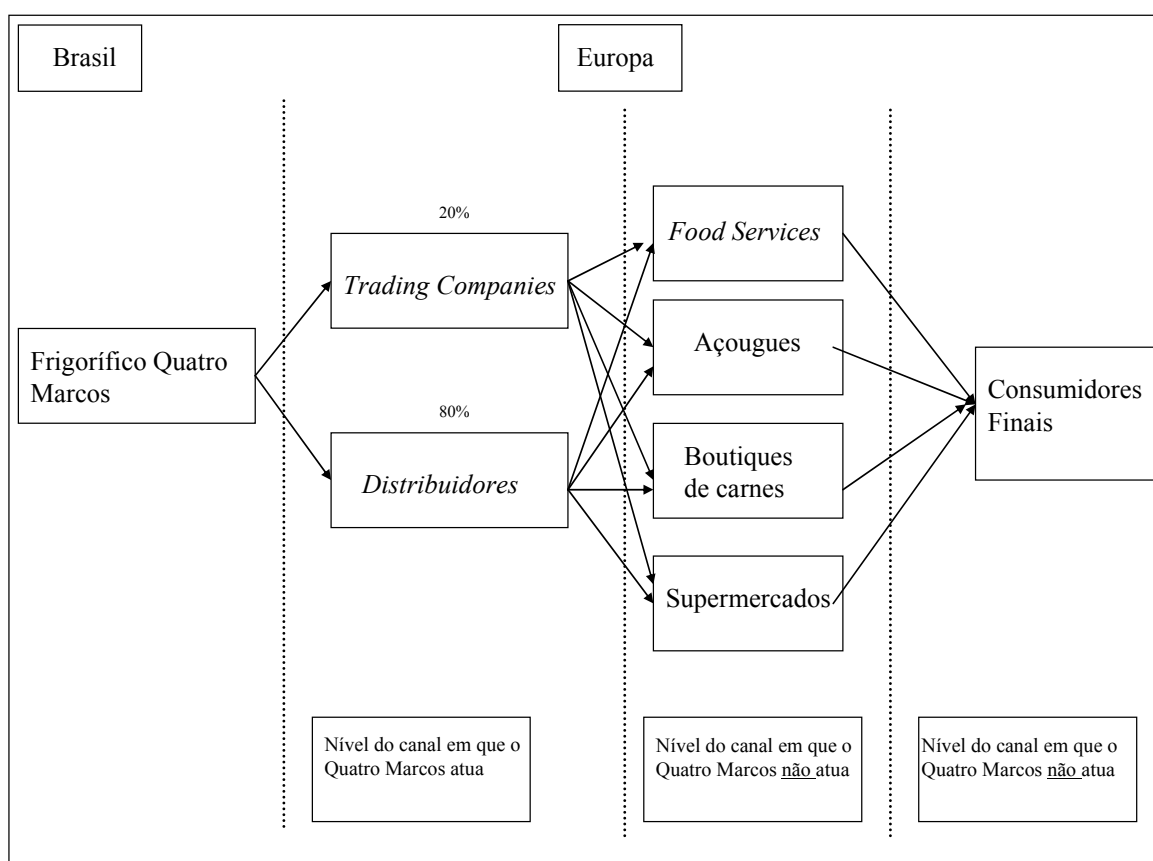
Descrição	Número de Lojas	% das Vendas Totais do Setor
Hipermercados (> 2.500 m ²)	5.293	31%
Supermercados de grande porte (1.200 a 2.500 m ²)	14.805	22%
Supermercados de pequeno porte (400 a 1.200 m ²)	39.559	23%
Mercearias (< 400 m ²)	341.094	21%
Outros	5.260	3%
Total	406.011	100%

Fonte: ACNielsen (2003) *apud* Defra (2004)

Ao adotar esta estratégia de distribuição, o Frigorífico Quatro Marcos abre mão de maiores margens comerciais possíveis com a venda direto ao varejo, no caso de uma estrutura própria de distribuição, porém consegue maior penetração de mercado para sua carne e não arca com os maiores custos de ter uma estrutura própria de distribuição no continente europeu. O distribuidor desempenha importante papel no canal estudado, pois graças a seu conhecimento e boa capacidade de cobertura de mercado, capacidade de realizar contatos e pedidos e facilidade em manusear estoques,

agrupando-os e desagrupando-os de acordo com as diferentes solicitações de cada cliente, é capaz de realizar a distribuição dos produtos do Frigorífico Quatro Marcos de maneira mais eficiente e eficaz do que a que seria realizada pelo próprio frigorífico.

A Figura 5.18 sintetiza e esquematiza o canal de distribuição da carne bovina do Frigorífico Quatro Marcos na Europa no ano de 2007.



Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa.

FIGURA 5.18 - Esquematização do Canal de Distribuição do Quatro Marcos na Europa em 2007

Conforme pode ser observado pela Figura 5.18 acima, o atual modelo de distribuição do Frigorífico Quatro Marcos é muito parecido com a estrutura de distribuição que a JBS adotava até o ano de 2004, ou seja, distribuição realizada em um canal pouco específico e baseado na utilização de intermediários. Conforme mencionado anteriormente, a adoção desta estratégia possui a grande virtude de pulverizar a distribuição da carne do Quatro Marcos no varejo europeu. Por outro lado, a atuação em canal de distribuição genérico e no qual a empresa possui pequena

influência e controle possui a grande desvantagem de não permitir à empresa capturar plenamente os investimentos que vêm sendo realizados nos últimos anos para melhorar a qualidade e percepção de qualidade de seus produtos. Tem-se, portanto, que não é uma estratégia condizente com os investimentos em qualidade do produto que a empresa vem realizando nos últimos anos. A empresa deveria buscar trabalhar em canais mais específicos, onde poderia capturar o valor adicionado ao melhorar a percepção da qualidade do produto e ao investir no fortalecimento de suas marcas.

5.3.7. Competências Essenciais e Distribuição de Carne Bovina Brasileira na Europa

Neste tópico específico, serão discutidas as principais competências essenciais do Frigorífico Quatro Marcos que impactam suas exportações de carne bovina e a estruturação de seus canais de distribuição na União Europeia (principalmente carne *in natura*).

A partir da pesquisa de campo, foram diagnosticados e determinados 25 recursos e 23 capacitações que compõem as atividades básicas ou estão à disposição do Quatro Marcos.

O Quadro 5.10 abaixo apresenta a relação dos recursos e capacitações tangíveis identificados no Quatro Marcos. Já o Quadro 5.11 apresenta a relação dos recursos e capacitações intangíveis identificados no Quatro Marcos.

QUADRO 5.10 – Recursos e Capacitações Tangíveis – Quatro Marcos

Recurso	Descrição	Capacitação
Financeiro	Capacidade da firma se financiar.	Acesso a mercado de capitais (nacional e internacional). Estruturação de operações de Eurobonds e abertura de capital.
Organizacional	A estrutura formal de relatórios da empresa, que inclui seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação.	Governança Corporativa
Organizacional	Opinião dos funcionários	Gestão participativa
Organizacional	Empresas concorrentes, distribuidores de carne bovina	Estratégia de crescimento via fusões & aquisições
Organizacional	Empresas concorrentes, distribuidores de carne bovina (internacionais)	Internacionalização
Organizacional	Sistemas de Qualidade (HACCP, BPF, ISO)	Controle de processos
Organizacional	Certificação Pública para Exportação (inclui rastreabilidade)	Habilitação para exportação para canal de distribuição genérico
Organizacional	Certificações Privadas (Ex.: Eurepgap, BRC etc.)	Habilitação para exportação para canal de distribuição bastante específico
Físico	Plantas industriais	Processo de abate e desossa
Físico	Equipamentos de abate e desossa	Processo de abate e desossa
Físico	Mão-de-obra - linhas de abate e desossa	Processo de abate e desossa
Físico	Câmaras frigoríficas	Processo de armazenagem da carne bovina
Físico	Matéria-prima	Capacidade de adquirir animais "padrão-exportação" com certa regularidade.
Físico	Localização	Acesso à matéria-prima (principais praças pecuárias); diversificação geográfica
Físico	Recursos logísticos em geral	Transportar eficientemente os produtos da empresa
Físico	Escala de Produção	Operar em grande escala de produção
Físico	Integração entre produção de carne <i>in natura</i> e carne industrializada	Agregar valor à carne do dianteiro bovino e criar novos canais de distribuição para este produto
Tecnológico	"Estoque" de tecnologia como patentes, <i>trademarks</i> (marcas registradas) e <i>copyrights</i> (direitos autorais).	Produtos com alto uso de tecnologia de processamento

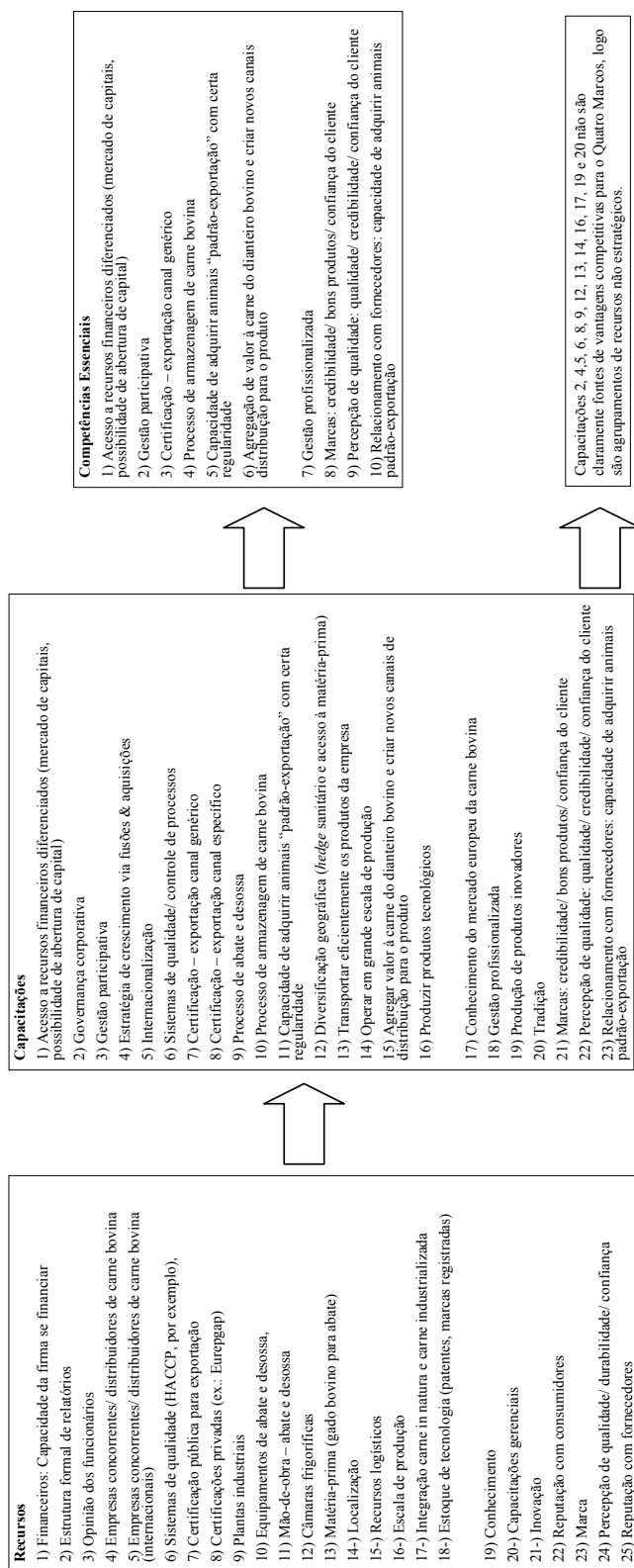
Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa e baseado em BARNEY, 1991; GRANT, 1991 (*apud* HOSKISSON *et. al.* (2004, p. 109)).

QUADRO 5.11 – Recursos e Capacitações Intangíveis – Quatro Marcos

Recurso	Descrição	Capacitação
Humano	Conhecimento	Conhecimento do mercado europeu da carne bovina.
Humano	Capacitações Gerenciais	Gestão profissionalizada
Inovador	Idéias/ Capacitações científicas/ capacidade em inovar	Produtos inovadores
Reputacional	Reputação com consumidores	Tradição
Reputacional	Marca	Oferecimento de bons produtos aumentando confiança do cliente.
Reputacional	Percepção de qualidade, durabilidade e confiança nos produtos.	Oferecimento de bons produtos aumentando confiança do cliente.
Reputacional	Reputação com fornecedores, de forma a criar interações e relações mutuamente eficientes e eficazes.	Capacidade de adquirir animais "padrão-exportação" com certa regularidade.

Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa e baseado em BARNEY, 1991; GRANT, 1991 (*apud* HOSKISSON *et. al.* (2004, p. 109)).

Já a Figura 5.19 apresenta o fluxograma das competências essenciais do Quatro Marcos. Ela parte dos 25 recursos e 23 capacitações acima discriminadas, de forma a detectar quais destas capacitações geram vantagem competitiva para o Quatro Marcos no que se refere às suas exportações e estruturação de seus canais de distribuição na União Européia. As capacitações que são fontes de vantagem competitiva para o Quatro Marcos são suas competências essenciais.

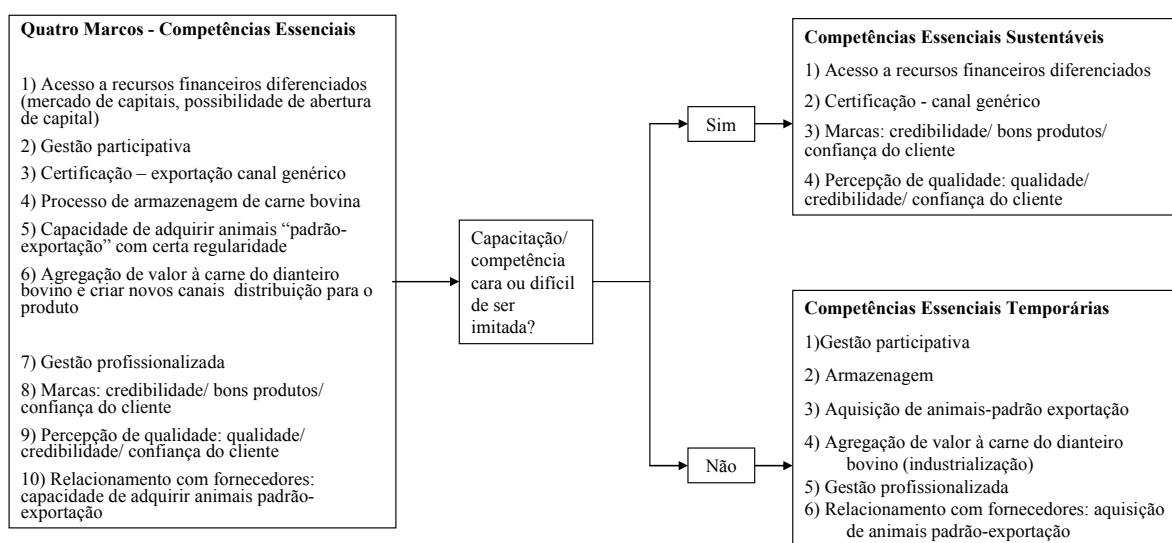


Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa e baseado em BARNEY, 1991; GRANT, 1991 (apud HOSKISSON et. al. (2004, p. 109), DRANOVE & MARCIANO (2005, p. 51), LASSERRE (2003, p. 47) e HOSKISSON et al. (2004, p. 115).

FIGURA 5.19 – Fluxograma das Competências Essenciais – Quatro Marcos

Por outro lado, tem-se também no caso do Quatro Marcos que algumas competências essenciais são sustentáveis, enquanto outras competências são temporária, dada a maior facilidade que os concorrentes têm em copiá-las.

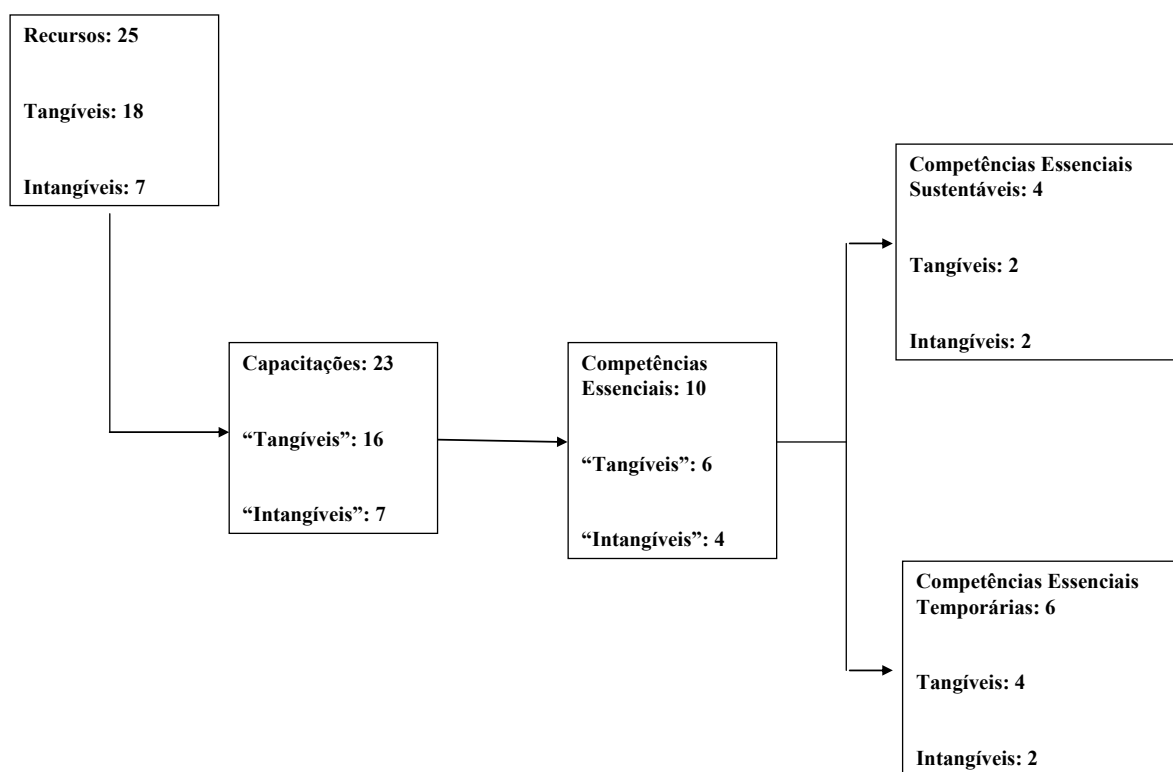
A Figura 5.20 apresenta a relação das competências essenciais sustentáveis e temporárias do Quatro Marcos.



Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa e baseado em BARNEY, 1991; GRANT, 1991 (*apud* HOSKISSON et. al. (2004, p. 109), DRANOVE & MARCIANO (2005, p. 51), LASSERRE (2003, p. 47) e HOSKISSON et al. (2004, p. 115)).

FIGURA 5.20 - Competências Essenciais Sustentáveis x Temporárias – Quatro Marcos

Já a Figura 5.21 apresenta um resumo dos recursos, capacitações, competências essenciais sustentáveis e temporárias do Quatro Marcos



Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa.

FIGURA 5.21 – Resumo: Recursos, Capacitações e Competências Essenciais Sustentáveis e Temporárias – Quatro Marcos

Algumas competências essenciais do Quatro Marcos merecem destaque (mesmo que sejam competências essenciais temporárias). Em primeiro lugar, a integração entre produção de carne *in natura* e industrializada é uma competência essencial, por permitir que os frigoríficos consigam agregar valor a uma carne (os cortes do dianteiro do boi) normalmente de menor valor agregado quando comparada com os cortes traseiros. Por outro lado, tal integração permite ainda diminuir a elevada volatilidade de preços associada a esta carne no mercado doméstico, bem como obter sinergias de distribuição nos países europeus que consomem este produto.

Outra situação demonstra como a produção integrada de carne *in natura* e carne industrializada é uma competência essencial dos frigoríficos que a possuem. No atual cenário de embargo de exportações de carne *in natura* dos estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul, é possível para os frigoríficos que possuem produção integrada venderem o produto na forma industrializada (cozido e enlatado), agregando valor para

um produto que seria colocado na forma *in natura* no mercado doméstico por conta dos embargos.

São poucos os frigoríficos brasileiros que produzem conjuntamente carne *in natura* e carne industrializada, o que corrobora o fato da produção integrada poder ser considerada uma competência essencial. Coincidentemente, os três frigoríficos estudados estão dentre os que possuem produção integrada de carne *in natura* e carne industrializada. Pelas informações coletadas, afora os três frigoríficos estudados, apenas a Marfrig (e possivelmente o Minerva) também possui produção integrada de carne bovina *in natura* e carne industrializada.

Outra competência essencial extremamente importante e válida não somente para o Quatro Marcos, mas também para os demais frigoríficos é a certificação pública para a exportação.

A pesquisa demonstrou que existem recursos físicos e capacitações que credenciam e certificam apenas um pequeno número de frigoríficos a exportar para a União Européia. De acordo com PITELLI (2004), no ano de 2004 existiam no Brasil aproximadamente 1.000 frigoríficos, dos quais 351 possuíam selo de certificação do Serviço de Inspeção Federal - SIF e 67 estavam habilitados para exportação. Ainda segundo a autora, as 67 plantas que atendiam a demanda internacional pertenciam a 17 grupos, que dividiam entre si 98% do faturamento bruto da comercialização externa. Desta forma, a grande maioria dos frigoríficos que operam no mercado doméstico não possui estas capacitações, não sendo, portanto, habilitados a exportar para este continente. Logo, a certificação em si é uma competência essencial não substituível, visto ser obrigatória para a exportação.

A principal competência essencial do Frigorífico Quatro Marcos diz respeito ao reconhecimento pelos importadores da qualidade de seu produto, o que vem associado com o fortalecimento das marcas do Quatro Marcos no mercado europeu.

Este processo veio impulsionado pela segunda principal competência essencial do Frigorífico Quatro Marcos, que é a gestão participativa.

Explica-se: historicamente o Quatro Marcos sempre foi um frigorífico muito fechado, com poder extremamente centralizado nas mãos de seus controladores, com pouca delegação de tarefas e competição acirrada entre as diversas áreas e departamentos da empresa. Nos últimos dois anos este cenário vem sendo alterado, em

um processo coordenado pela área comercial da empresa, que vislumbrou a grande janela de oportunidades que estava (e ainda está) em curso para as exportações brasileiras de carne bovina e que acabou motivando uma mudança no foco da gestão da empresa. Atualmente, os controladores da empresa ocupam-se com questões de caráter estratégico, como novos investimentos e expansão da empresa, enquanto que a gestão cotidiana da empresa foi delegada a jovens executivos, que revigoraram a empresa.

Do ponto de vista da qualidade da carne, esta mudança na filosofia de gestão da empresa teve o seguinte impacto: até então o Quatro Marcos trabalhava em um processo de certa forma “empurrado” pela área de compras de bovinos e pela área industrial, ou seja, a escala de abates e processo de desossa eram realizados sem grande sintonia com a área comercial da empresa no que tange às especificações do produto, que em princípio deveriam estar em acordo com os pedidos dos clientes finais.

Com este processo de gestão participativa, o fluxograma do processo industrial se inverteu, ou seja, ele é agora “puxado” pela área comercial da empresa que opera em sintonia com a área de Planejamento e Controle da Produção, adequando os estoques e escalas de abate de acordo com as especificações dos clientes e de acordo com uma visão mais realista do mercado.

Com esta mudança de foco, a empresa está conseguindo melhorar a qualidade (e a percepção de qualidade) de seus produtos, o que está auxiliando no processo de consolidação das marcas do Quatro Marcos no mercado europeu e o estreitamento do seu relacionamento com os importadores, o que é um item fundamental para a empresa expandir suas exportações para este mercado.

Interessante notar que na medida em que o Quatro Marcos avança no quesito “qualidade do produto” e “fortalecimento da marca”, a atual estrutura de distribuição da empresa não se mostra a mais apropriada, pois não permite a ela obter o retorno dos investimentos realizados na melhoria da qualidade e agregação de valor aos seus produtos, conforme mencionado no tópico anterior.

Em termos de capacidade de armazenamento, o fato de a empresa até pouco atrás possuir capacidade de armazenamento limitada em sua planta industrial de São José do Quatro Marcos fazia com que ela tivesse limitada sua capacidade de exportação, restringia a existência de grandes estoques e praticamente obrigava a empresa a operar em um sistema *just-in-time*, ainda em vigor. Desta forma, a empresa

trabalha “vendida” entre 20 a 25 dias, ou seja, com pedidos de compra já formalizados para os próximos 20 a 25 dias, de forma a poder programar suas escalas de abate de acordo com os pedidos dos clientes. Ainda, a empresa possui capacidade de abate de 7.200 cabeças por dia, mas vem operando com o nível de abate em torno de 5.500 a 6.000 cabeças por dia, justamente por conta desta limitação na capacidade de resfriamento e armazenagem de produto *in natura* da empresa. Com isso a capacidade de abate potencial não está sendo atingida, fazendo com que a empresa não consiga maximizar o uso de suas instalações de abate.

Em termos de acesso a capital, mesmo o Quatro Marcos, que tem sido historicamente mais conservador do que seus concorrentes, está iniciando seu processo de captação de recursos no mercado financeiro internacional. De acordo com notícia do jornal Valor Econômico de 02 de outubro de 2007, o Frigorífico Quatro Marcos obteve em agosto de 2007 US\$ 125 milhões, pelo prazo de vencimento de três anos, sem amortizações, ao custo de Libor, taxa interbancária de Londres, mais 5% ao ano. De todo modo, é uma competência essencial que ainda se manifestará, muito possivelmente de forma positiva na empresa.

5.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente tópico “Análise e Discussão dos Resultados” sintetiza os resultados obtidos nos estudos de caso e será dividido em duas seções, sendo a primeira referente à estruturação dos canais de distribuição da carne bovina brasileira na Europa e a segunda seção referente às competências essenciais, e como estas afetam as estruturas de distribuição dos frigoríficos analisados na presente pesquisa.

5.4.1 Canais de Distribuição da Carne Bovina Brasileira na Europa

A análise dos dados da pesquisa demonstra que em termos de canais de distribuição na Europa, observa-se uma distinção entre os estágios de desenvolvimento de cada empresa.

A Bertin Alimentos é a empresa estudada que há mais tempo exporta para Europa, possuindo, portanto, maior tempo de relacionamento com clientes no continente europeu. Como a empresa possui a estratégia de agregar valor aos seus produtos, ela passou a efetuar a distribuição própria de seus produtos em território europeu, pois no modelo antigo de distribuição, baseado em uma parceria com um agente comercial comissionado, era este agente quem captava boa parte do valor agregado pela Bertin para seus produtos. No novo modelo, a empresa consegue maiores margens comerciais ao eliminar intermediários, bem como consegue trabalhar mais próximo do cliente final, de forma a consolidar a marca Bertin. Porém, os riscos são maiores pois o tempo de recebimento das vendas é maior do que no esquema de distribuição antigo, o que pode ser bastante arriscado em um mercado bastante volátil, como é o mercado europeu de carne bovina.

Desta forma, a estratégia de distribuição da Bertin é condizente com aquela preconizada por TERPSTRA & SARATHY (2000), que afirmam que uma vez que a firma tenha estabelecido sua estratégia para adentrar os mercados internacionais, seu próximo desafio é efetivamente fazer a distribuição dos produtos nestes mercados. Após a pergunta ‘como eu faço meus produtos chegarem aos mercados internacionais?’, surge a pergunta ‘como eu faço para distribuir meus produtos nos mercados internacionais?’.

A JBS está em uma fase de transição entre uma distribuição realizada majoritariamente por *trading companies* (que é o que ocorria em 2004) para uma estrutura própria de distribuição, o que deve ocorrer em no máximo 3 anos, segundo previsão da própria empresa. Por ora, a JBS está operando com vários escritórios de representação atuando como agentes comerciais, em um processo de aproximação comercial com fábricas de carnes na Europa, redes de supermercado e *food services*. Neste processo de verticalização a jusante, que deve culminar com a instalação do esquema de distribuição próprio, reduz-se bastante a participação das *trading companies* nas importações e distribuição da carne da JBS na Europa.

Na verdade, este processo de verticalização da distribuição da JBS na Europa parece fazer parte de um projeto muito maior que está sendo operacionalizado pela empresa, que é seu processo de internacionalização. Nos últimos dois anos a empresa acelerou seu processo de internacionalização, passando de um frigorífico de grande porte em escala nacional para se tornar um dos grandes *players* mundiais de carne bovina, com operações nos principais países produtores de carne bovina no mundo: Brasil, Estados Unidos, Argentina e Austrália. Neste sentido, o maior controle de sua distribuição em continente europeu, um de seus mercados-chave, parece fazer todo sentido neste processo de internacionalização posto em prática pela empresa, além de possibilitar maiores margens comerciais. A contrapartida é o maior risco envolvido no processo, semelhantemente ao caso da Bertin Alimentos.

Naturalmente este processo de verticalização no canal de distribuição tem que ser realizado de forma gradativa, que é o que vem sendo realizado pela empresa. Em primeiro lugar, existe uma curva de aprendizagem neste processo de efetuar a distribuição própria em países estrangeiros. Além disso, existe o fato de que ao intensificar o processo de distribuição próprio, a empresa passará a competir com seus atuais clientes, que são justamente aqueles que proporcionaram sua expansão em território europeu até o momento.

Interessante notar que essa mudança na estrutura de distribuição na Europa traz sérios impactos operacionais na JBS. Até mesmo por sua escala de abate/produção, a JBS tinha seu foco baseado na produção de carne “*commodity*”, sem maiores atributos de qualidade. Este esquema de produção era condizente com o esquema de distribuição na Europa: carne com menor valor agregado, sendo distribuído

de maneira "genérica" por *trading companies*, que se encarregavam de fazer a distribuição no continente europeu. Na medida em que ao JBS se aproxima do consumidor final, ocorre uma mudança no foco de qualidade, com necessidade de readequação logística, por exemplo, para garantir o frescor da carne bovina distribuída na Europa, principalmente para o porcionamento. Neste sentido, em apenas 3 anos, a empresa conseguiu reduzir pela metade o tempo que a carne resfriada chega à Europa, aumentando seu frescor e *shelf life*, que são atributos valorizados pelo importador. A pontualidade de entrega também é um atributo valorizado pelo importador e se interrelaciona com os demais fatores. Até mesmo por conta de sua grande escala de produção, a pontualidade da JBS é reconhecida até mesmo pelos seus concorrentes. Existe a necessidade de pontualidade por conta do grande volume exportado pela JBS e pela dificuldade que seria trabalhar com grandes estoques.

Dois pontos são interessantes no que se refere à utilização de distribuição própria, pontos esses que se relacionam tanto para a Bertin Alimentos quanto para a JBS. Em primeiro lugar, o fator escala de produção (e vendas/ exportação) parece ser um fator que justifica a adoção de estruturas próprias de distribuição, que são mais custosas do que a distribuição realizada por terceiros. Isso porque, quanto maior a escala de distribuição, mais diluídas ficarão as despesas de distribuição (em termos de despesas unitárias). Coincidentemente, a estrutura própria de distribuição é realizada pela Bertin Alimentos e será realizada pela JBS, que são justamente os maiores frigoríficos exportadores de carne bovina do Brasil, conjuntamente com a Marfrig, que também está no início da operacionalização de seu processo de distribuição própria, segundo informações coletadas junto à uma das empresas da amostra.

Dentro desta ótica de escala de produção, faz todo sentido neste primeiro instante o Quatro Marcos operar através de distribuidores/ *trading companies* e não através de um esquema próprio de distribuição. Isso porque, mesmo se posicionando dentre os maiores frigoríficos exportadores de carne bovina do Brasil, sua escala de vendas (exportações) ainda é pequena quando comparada às da Bertin e da JBS e possivelmente pequena para a adoção de estrutura própria de distribuição (as exportações do Quatro Marcos foram aproximadamente $\frac{1}{4}$ das exportações da Bertin em 2006 – dados estimados). Além disso, apesar de ser um dos frigoríficos já tradicional nas exportações de carne bovina, o fato é que o grosso das vendas do Quatro Marcos é

realizado no mercado doméstico. A utilização de intermediários no canal de distribuição europeu, que é bastante complexo, dada a capilaridade do varejo europeu, é interessante para o Quatro Marcos, pois possibilita e simplifica a exportação de carne bovina para a Europa, ao mesmo tempo em que possibilita ao frigorífico manter seu foco de distribuição da carne bovina no mercado doméstico.

Com isso, na estrutura de distribuição do Quatro Marcos fica clara a importância dos intermediários, pois eles, por ora, conseguem realizar a distribuição da carne bovina da empresa ao varejista europeu de maneira mais eficiente para a empresa.

A estruturação dos canais de distribuição do Quatro Marcos é portanto, apoiada nos conceitos de FERREL & HARTLINE (2005), que afirmam que ao longo dos canais de distribuição, algumas empresas são boas em manufatura, enquanto que outras são eficientes em transporte ou armazenamento e outras ainda são boas em vender para os consumidores. Dados os custos envolvidos, é virtualmente impossível para uma única empresa realizar todas as funções do canal de distribuição.

Entretanto, como o Quatro Marcos está se estruturando para aumentar as exportações de carne bovina para a Europa: com a construção de novos frigoríficos e instalação de câmaras frigoríficas na planta de São José dos Quatro Marcos, é possível que a empresa tenha que rever sua estrutura de distribuição na Europa no futuro próximo, principalmente pelo fato de estar investindo bastante na melhoria da qualidade de seus produtos e fortalecimento de sua marcas. Desta forma, a estratégia de agregação de valor não será mais condizente com esta estratégia de distribuição genérica de carne *commodity* atualmente posta em prática pela empresa. Na verdade, a empresa parece seguir os passos da JBS, que iniciou suas exportações para a União Européia através do uso de *trading companies*/ atacadistas no canal de distribuição.

Por fim, a estrutura de distribuição própria na Europa parece fazer sentido em um esquema mais amplo de distribuição de proteína animal no continente europeu. Como existe muita sobreposição entre os clientes de todos os tipos de carnes, através da distribuição própria será possível para a Bertin Alimentos e a JBS distribuir outras carnes no continente europeu. Não por acaso, foi recentemente anunciado na mídia nacional a intenção da Bertin Alimentos entrar no mercado de carne suína e carne de frango. Noticiou-se que isso seria uma forma de retaliação da empresa ao fato de a Perdigão ter recentemente iniciado suas operações com carne bovina e também ao fato

de a Sadia ter anunciado seu retorno a este mercado, depois de anos ausente. De todo modo, a complementaridade entre as diferentes carnes em um esquema próprio de distribuição de carnes na Europa também pode ter sido um fator motivador para a suposta entrada da Bertin Alimentos na produção e distribuição de carne suína e de frango.

5.4.2 Competências Essenciais e Distribuição da Carne Bovina Brasileira na Europa

A análise das competências essenciais que impactam a distribuição da carne bovina buscou responder a questão abaixo:

“Sob o ponto de vista dos frigoríficos brasileiros exportadores de carne bovina, quais são as competências essenciais necessárias para que estas empresas conquistem os mercados internacionais, principalmente o mercado europeu, e como estes exportadores estruturam seus canais de distribuição nestes mercados?”

Dada a forte correlação existente entre recursos, capacitações e competências essenciais, o ponto de partida para a determinação das competências essenciais foi o mapeamento dos principais recursos e capacitações dos frigoríficos analisados.

Desta forma, a pesquisa de campo identificou e determinou 25 recursos, que são os insumos básicos para o processo produtivo ou estão à disposição dos frigoríficos analisados, sendo que 18 deles são tangíveis e 7 são intangíveis.

Dos 25 recursos identificados na pesquisa, foram identificadas 23 capacitações. Uma capacitação é uma série de recursos integrados, ou o resultado dos recursos trabalhando em conjunto para realizar tarefas produtivas.

Desta forma, os 25 recursos combinam-se de forma a gerar 23 tarefas produtivas, ou capacitações diferentes. Alguns recursos, como mão-de-obra (nas linhas de abate e desossa), equipamentos e a própria linha de abate e desossa geram uma única capacitação, no caso a capacitação “processo de abate e desossa”. Outros recursos, como “marca” e “percepção de qualidade” geram capacitações muito próximas, mas que

possuem importância no contexto da análise das competências essenciais dos frigoríficos estudados, sendo, portanto, tratadas isoladamente.

O Quadro 5.12 apresenta os principais recursos e capacitações tangíveis dos frigoríficos analisados. Ele corresponde exatamente ao Quadro 5.3, Quadro 5.6 e Quadro 5.10, dos estudos de caso da Bertin, JBS e Quatro Marcos, respectivamente.

QUADRO 5.12 – Recursos e Capacitações Tangíveis Conjunto dos Frigoríficos Estudados

Recurso	Descrição	Capacitação
Financeiro	Capacidade da firma se financiar.	Acesso a mercado de capitais (nacional e internacional). Estruturação de operações de Eurobonds e abertura de capital.
Organizacional	A estrutura formal de relatórios da empresa, que inclui seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação.	Governança Corporativa
Organizacional	Opinião dos funcionários	Gestão participativa
Organizacional	Empresas concorrentes, distribuidores de carne bovina	Estratégia de crescimento via fusões & aquisições
Organizacional	Empresas concorrentes, distribuidores de carne bovina (internacionais)	Internacionalização
Organizacional	Sistemas de Qualidade (HACCP, BPF, ISO)	Controle de processos
Organizacional	Certificação Pública para Exportação (inclui rastreabilidade)	Habilitação para exportação para canal de distribuição genérico
Organizacional	Certificações Privadas (Ex.: Eurepgap, BRC etc.)	Habilitação para exportação para canal de distribuição bastante específico
Físico	Plantas industriais	Processo de abate e desossa
Físico	Equipamentos de abate e desossa	Processo de abate e desossa
Físico	Mão-de-obra - linhas de abate e desossa	Processo de abate e desossa
Físico	Câmaras frigoríficas	Processo de armazenagem da carne bovina
Físico	Matéria-prima	Capacidade de adquirir animais "padrão-exportação" com certa regularidade.
Físico	Localização	Acesso à matéria-prima (principais praças pecuárias); diversificação geográfica
Físico	Recursos logísticos em geral	Transportar eficientemente os produtos da empresa
Físico	Escala de Produção	Operar em grande escala de produção
Físico	Integração entre produção de carne <i>in natura</i> e carne industrializada	Agregar valor à carne do dianteiro bovino e criar novos canais de distribuição para este produto
Tecnológico	"Estoque" de tecnologia como patentes, <i>trademarks</i> (marcas registradas) e <i>copyrights</i> (direitos autorais).	Produtos com alto uso de tecnologia de processamento

Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa e baseado em BARNEY, 1991; GRANT, 1991 (*apud* HOSKISSON *et. al.* (2004, p. 109)).

Já o Quadro 5.13 abaixo apresenta os principais recursos e capacitações intangíveis dos frigoríficos analisados. Ele corresponde exatamente ao Quadro 5.4,

Quadro 5.7 e Quadro 5.11, dos estudos de caso da Bertin, JBS e Quatro Marcos, respectivamente.

A manutenção dos Quadros nos estudos de caso e na análise e discussão dos resultados foi proposital, de forma a demonstrar que os recursos e capacitações mapeados e definidos na pesquisa de campo são comuns, em maior ou menor escala, aos frigoríficos analisados e foram o ponto de partida para a determinação das competências essenciais de cada frigorífico.

QUADRO 5.13 – Recursos e Capacitações Intangíveis – Conjunto dos Frigoríficos Estudados

Recurso	Descrição	Capacitação
Humano	Conhecimento	Conhecimento do mercado europeu da carne bovina.
Humano	Capacitações Gerenciais	Gestão profissionalizada
Inovador	Idéias/ Capacitações científicas/ capacidade em inovar	Pequena importância na indústria da carne bovina (principalmente <i>in natura</i>)
Reputacional	Reputação com consumidores	Tradição
Reputacional	Marca	Oferecimento de bons produtos aumentando confiança do cliente.
Reputacional	Percepção de qualidade, durabilidade e confiança nos produtos.	Oferecimento de bons produtos aumentando confiança do cliente.
Reputacional	Reputação com fornecedores, de forma a criar interações e relações mutuamente eficientes e eficazes.	Capacidade de adquirir animais "padrão-exportação" com certa regularidade.

Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa e baseado em BARNEY, 1991; GRANT, 1991 (*apud* HOSKISSON *et. al.* (2004, p. 109)).

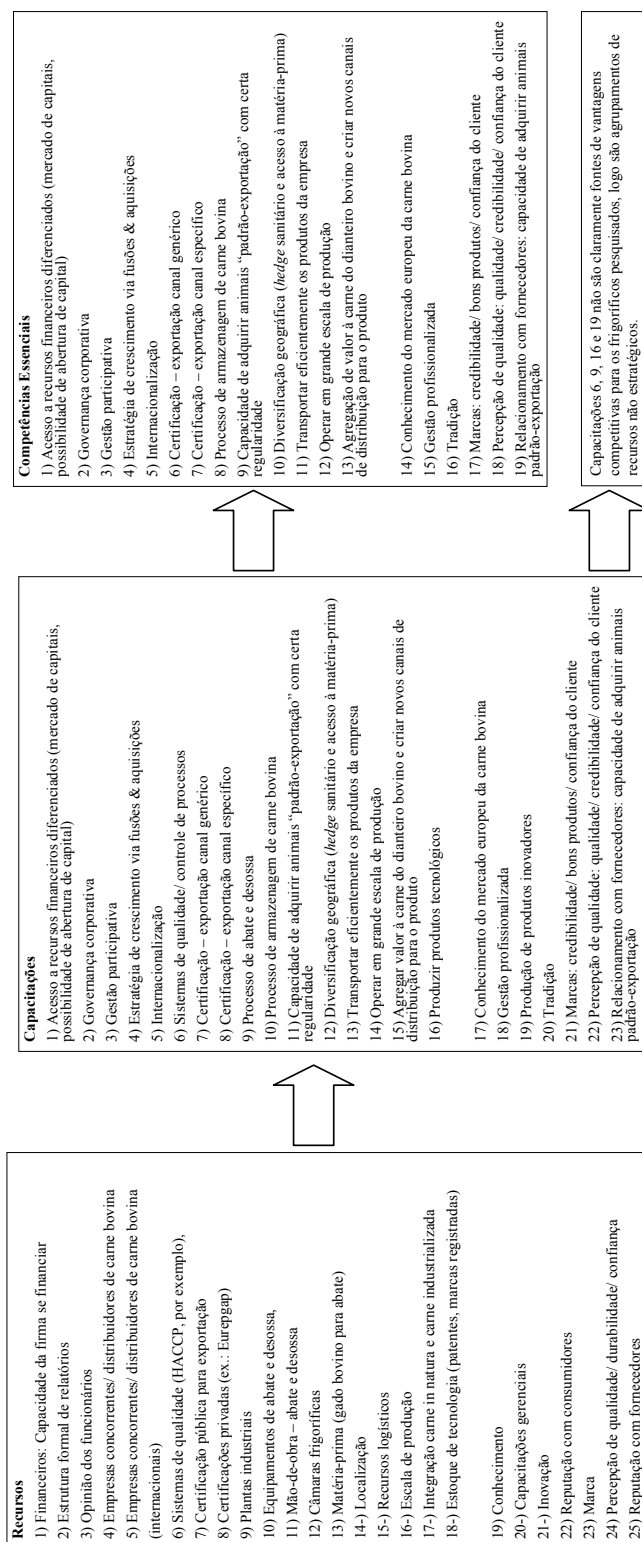
O passo seguinte e de extrema importância foi analisar quais destes recursos e capacitações geram vantagens competitivas para os frigoríficos analisados. Esta análise foi realizada de maneira individualizada para cada frigorífico nos estudos de caso. Destaca-se que as competências essenciais não são obrigatoriamente comuns aos frigoríficos estudados, apesar disso poder ocorrer. Ou seja, uma mesma competência pode ser, mas não obrigatoriamente é, comum a dois ou mais frigoríficos.

Entretanto, no presente tópico, as competências essenciais de cada frigorífico foram agrupadas de forma a determinar quais são as competências essenciais do conjunto dos frigoríficos estudados. Desta forma, a partir deste momento, os quadros e figuras apresentados diferem daqueles apresentados individualmente em casa estudo

de caso e representam a somatória das competências essenciais de todos os frigoríficos estudados.

Foram identificadas 19 competências essenciais conjuntas dentre os frigoríficos analisados na pesquisa, que compõem as competências essenciais deste pequeno, porém representativo, grupo de frigoríficos brasileiros, grandes exportadores de carne bovina.

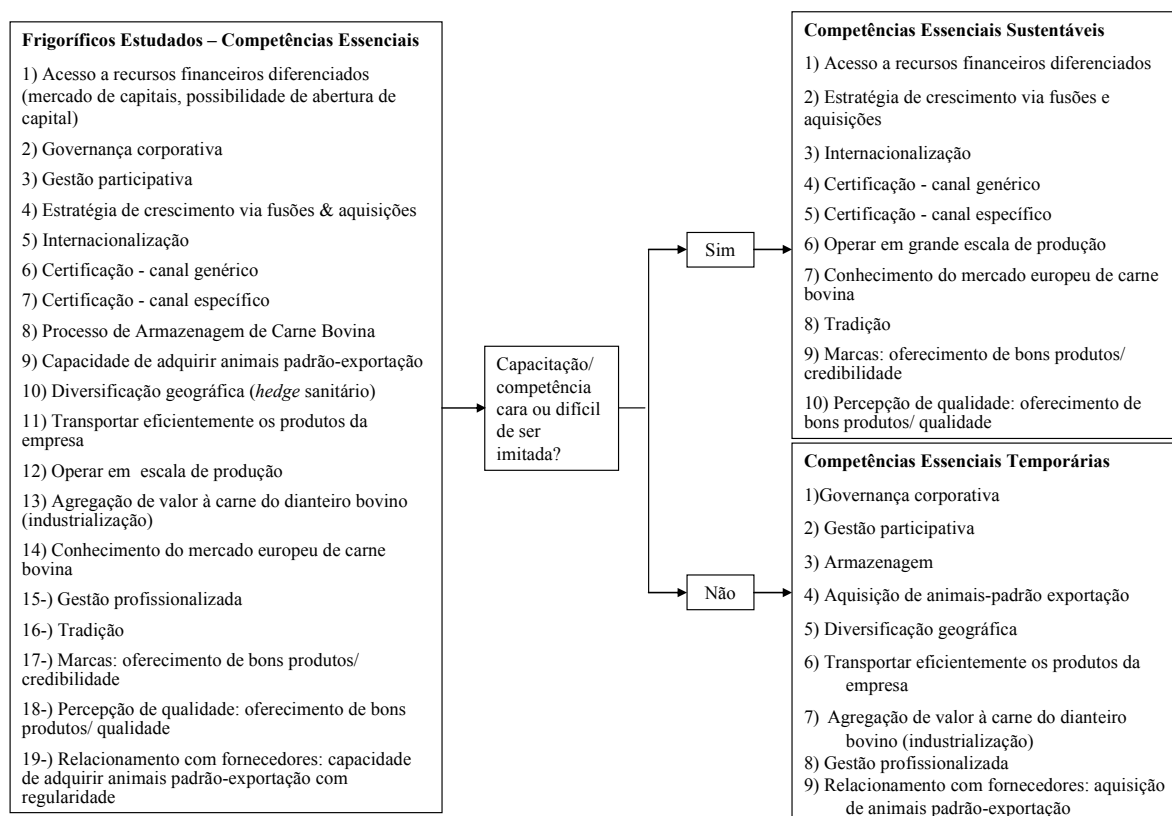
A Figura 5.22 apresenta o fluxograma das competências essenciais dos frigoríficos estudados, começando pela relação de todos os recursos, tangíveis e intangíveis, suas respectivas capacitações e a relação das capacitações que são fontes de vantagem competitiva para os frigoríficos estudados, ou seja, são as competências essenciais deste grupo de frigoríficos da pesquisa. Estas competências essenciais afetam em diferentes graus a capacidade de exportação deste conjunto de frigoríficos e a estruturação de seus canais de distribuição na Europa, ou seja, a importância relativa das mesmas não é homogênea para todos eles. Em alguns casos, determinada(s) competência(s) detém um peso mais significativo do que em outro(s), mas de forma geral todas elas podem ser identificadas nos casos estudados.



Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa e baseado em BARNEY, 1991; GRANT, 1991 (apud HOSKISSON et. al. (2004, p. 109), DRANOVE & MARCIANO (2005, p. 51), LASSERRE (2003, p. 47) e HOSKISSON et al. (2004, p. 115).

FIGURA 5.22 – Fluxograma das Competências Essenciais – Conjunto dos Frigoríficos Estudados

Por fim, visto que nem todas as competências essenciais são sustentáveis, elaborou-se a Figura 5.23. Esta figura demonstra quais das competências essenciais do conjunto de frigoríficos estudados são sustentáveis e quais são temporárias, visto serem fáceis (ou baratas) de serem imitadas.



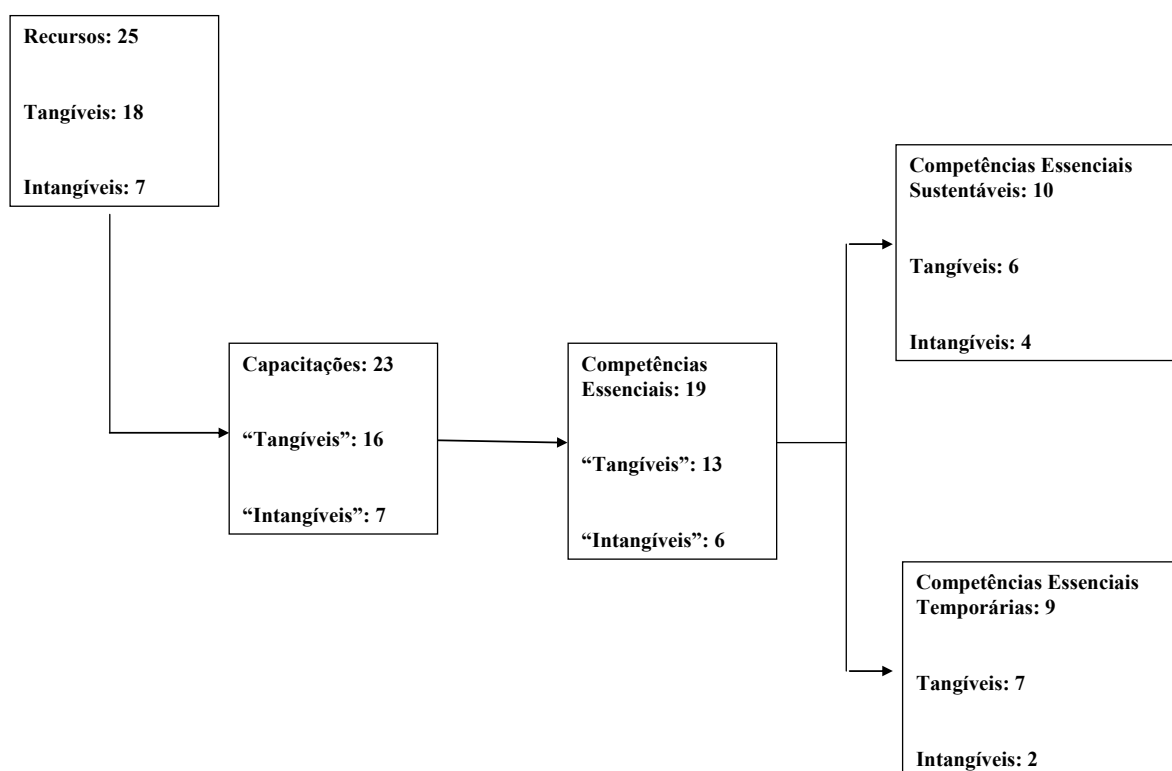
Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa e baseado em BARNEY, 1991; GRANT, 1991 (*apud* HOSKISSON et al. (2004, p. 109), DRANOVE & MARCIANO (2005, p. 51), LASSERRE (2003, p. 47) e HOSKISSON et al. (2004, p. 115).)

FIGURA 5.23 - Competências Essenciais Sustentáveis x Temporárias – Conjunto de Frigoríficos Analisados

Desta forma, nota-se que dentre as 19 competências essenciais do conjunto de frigoríficos analisados na pesquisa, 10 competências são sustentáveis, enquanto que 9 competências são temporárias, por serem relativamente fáceis ou baratas de serem imitadas.

Desta forma, da combinação dos vários conceitos utilizados na presente análise e descritos no tópico 4.6 – “Análise e Interpretação dos Dados (capítulo 4 – Metodologia), chega-se ao seguinte resultado, expresso na Figura 5.24, que reflete os

recursos, capacitações e competências essenciais, sustentáveis e temporários, do conjunto dos frigoríficos analisados na presente pesquisa.



Fonte: Autor, elaborado com os dados da pesquisa.

FIGURA 5.24 – Resumo: Recursos, Capacitações e Competências Essenciais Sustentáveis e Temporárias – Conjunto de Frigoríficos Analisados

Nota-se, pela Figura acima, a importância dos recursos e capacitações intangíveis na determinação das competências essenciais dos frigoríficos da amostra, principalmente no que se refere às competências essenciais sustentáveis.

Desta forma, apesar do grande número de competências essenciais baseadas em recursos e capacitações tangíveis, vale a pena destacar a importância das competências essenciais que possuem origem em recursos e capacitações intangíveis nas exportações de carne bovina para a Europa e na estruturação dos canais de distribuição neste continente. Tais competências essenciais baseadas em recursos e capacitações intangíveis são: conhecimento do mercado, tradição, reputação, marcas e qualidade da carne.

Estas competências possuem componentes que impactam os relacionamentos no canal e permitem aos frigoríficos analisados paulatinamente estabelecerem relações de longo prazo com seus clientes no mercado europeu, como é o caso da Bertin (principalmente) e JBS. Desta forma, tem-se uma situação em que as competências essenciais baseadas em recursos e capacitações tangíveis “suportam” aquelas baseadas em recursos intangíveis. Em outras palavras, as “competências tangíveis” garantem a oferta adequada de carne bovina em padrões de qualidade específicos para a exportação, mas são as “competências intangíveis” que estreitam o relacionamento entre as partes no canal de distribuição, possibilitando a criação de vantagem competitivas sustentáveis, conforme explicitado por ROSENBLOOM (1999) e FERREL & HARTLINE (2005).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os últimos 20 anos foram cenário de uma interessante mudança de foco na literatura sobre estratégia empresarial. Durante a década de 1980, o conceito de análise do posicionamento de PORTER reinou como modelo básico para determinar a competitividade das empresas. Este modelo considera primordialmente a análise do ambiente externo na determinação das vantagens competitivas das empresas. Durante a década de 1990 começaram a surgir trabalhos que estabeleciam que a fonte de vantagem competitiva das empresas se encontra principalmente no âmbito interno das firmas (na verdade, um resgate de trabalhos originalmente publicados na década de 1950 e 1960). Recursos e capacitações superiores são fontes geradoras de competências essenciais, que, por sua vez, garantem vantagens competitivas sustentáveis para as empresas. O conceito de competências essenciais foi estabelecido por PRAHALAD & HAMEL, em 1990, tendo sido este conceito um dos principais norteadores do referencial teórico para parte da presente pesquisa.

Por outro lado, nota-se na bibliografia recente da área de *marketing* uma evolução na importância dada aos canais de distribuição. Cada vez mais a distribuição é considerada uma fonte de vantagens competitivas sustentáveis, pelo fato de envolver relacionamentos de longo prazo entre as partes constituintes do canal (agentes do canal).

Simultaneamente às evoluções nos campos teóricos que suportam a presente pesquisa, nota-se uma importância relativa cada vez maior do Brasil no mercado internacional da carne bovina. Nos últimos anos o Brasil ganhou destaque como o maior exportador mundial de carne bovina, depois de historicamente ocupar uma posição de pouco destaque no comércio internacional deste produto.

Com o aumento da importância do Brasil como exportador de carne bovina cresce cria-se a necessidade do estudo dos canais de distribuição utilizados pelos exportadores de carne bovina brasileira para os mercados internacionais, com destaque para a União Européia, que é um dos principais importadores do produto brasileiro.

A partir da análise e discussão dos resultados realizada, acredita-se que o principal objetivo da presente dissertação tenha sido atendido, ou seja, analisou-se como alguns dos principais frigoríficos brasileiros estruturam suas estruturas de distribuição

da carne bovina em território europeu e analisou-se quais são as competências essenciais que alguns dos principais frigoríficos nacionais de carne bovina possuem e que alavancam suas exportações de carne bovina para a Europa.

Um das proposições iniciais desta pesquisa era que os frigoríficos participam de diferentes estruturas de distribuição nos mercados internacionais. Esta proposição norteou parte do objetivo principal da pesquisa, que buscou analisar a atual estrutura dos canais de distribuição da carne bovina brasileira no mercado europeu.

No que tange à estruturação dos canais de distribuição na Europa, a pesquisa demonstrou haver uma grande diversidade entre os modelos adotados dentre os frigoríficos analisados. Existe uma estrutura de distribuição baseada na utilização de intermediários no canal (*trading companies* e distribuidores), como é o caso do Quatro Marcos, até o esquema de distribuição própria da Bertin Alimentos, passando por um modelo intermediário de distribuição, como é o caso do realizado pela JBS.

Outra proposição que norteou o presente trabalho é que existem critérios normativos e institucionais que regulamentam as exportações brasileiras de carne bovina para a União Européia, sendo que nem todos os frigoríficos de carne bovina no Brasil atendem tais capacitações. Esta proposição norteou a análise de quais são as capacitações legais e normativas necessárias para os frigoríficos/ indústria de alimentos exportarem para a União Européia.

A pesquisa demonstra que de fato existe uma série de critérios normativos e institucionais que os frigoríficos devem cumprir para obter a certificação para a exportação para a União Européia. A pesquisa também demonstra que de fato são poucos os frigoríficos que conseguem atingir tais critérios de certificação, ou seja, que possuem recursos e capacitações que os qualificam para exportar para a União Européia, inclusive existindo alguns casos em que apenas uma planta industrial de determinado frigorífico possui certificação para exportar. Desta forma, o próprio processo de certificação pública é uma importante competência essencial dos frigoríficos analisados.

Na medida em que os processos privados de certificação, como, por exemplo, a certificação Eurepgap, ganham importância no mercado europeu da carne bovina, maior a tendência de que estas certificações se fortaleçam como competências essenciais dos frigoríficos que as possuem.

A pesquisa partiu, também, de outra proposição, a de que os frigoríficos exportadores de carne bovina possuem competências essenciais que os tornam competitivos para exportar (em relação aos frigoríficos/ indústrias que somente atendem o mercado interno). Esta proposição foi importante para suportar o objetivo geral da pesquisa, que buscou analisar as competências essenciais dos principais frigoríficos exportadores de carne bovina no Brasil e como estas competências essenciais impactam a estruturação dos canais de distribuição da carne bovina brasileira na Europa.

Existem competências essenciais de natureza tangível, como escala de abate, capacidade de armazenamento, localização etc. Porém a conclusão mais interessante da pesquisa é que as principais competências essenciais dos frigoríficos analisados dizem respeito a recursos e capacitações intangíveis, como tradição, conhecimento de mercado, qualidade da carne etc.

Por fim, a pesquisa partiu da proposição de que as estruturas de distribuição da carne bovina brasileira na Europa são influenciadas pelas competências essenciais dos frigoríficos analisados. Esta proposição ajudou analisar como as competências essenciais impactam a estruturação dos canais de distribuição da carne bovina brasileira na Europa,

Nota-se pela pesquisa que, de forma geral, as principais competências essenciais dos frigoríficos analisados impacta a estrutura de distribuição da carne bovina na Europa. Tome-se o exemplo da Bertin. A principal competência essencial da empresa que influencia a distribuição de sua carne bovina na Europa é tradição e conhecimento do mercado, tendo em vista ser o frigorífico que há mais tempo atua neste continente. O atual nível de conhecimento do mercado europeu possibilita à empresa possuir uma estrutura de distribuição própria, eliminando intermediários e garantindo maiores margens de comercialização do produto em continente europeu. Esta estrutura de distribuição também é condizente com a segunda competência essencial da empresa, que é a qualidade da carne. Quanto maior o investimento em qualidade, maior deverá ser o controle sobre a distribuição que o frigorífico possui e maior deverá ser a proximidade com o cliente final, fatores esse proporcionados pela estrutura de distribuição própria adotada pela empresa.

A expectativa é que a presente pesquisa tenha contribuído para o enriquecimento do conhecimento sobre a cadeia agroindustrial da carne bovina no

Brasil, principalmente no que se refere à canais de distribuição (exportação) e competências essenciais.

As limitações metodológicas da presente pesquisa são aquelas relacionadas à utilização de estudos de caso como método de pesquisa. Ou seja, os resultados obtidos no artigo não são conclusivos, tampouco exaustivos, e não devem ser generalizados, devendo ser complementados com resultados de pesquisas futuras.

Como recomendação para pesquisas futuras, tem-se o aprofundamento do presente trabalho, através do estudo de outros frigoríficos que não participaram da presente pesquisa, inclusive aplicando a pesquisa em frigoríficos não exportadores, onde se espera que um baixo nível de ocorrência das competências essenciais descritas no presente trabalho, o que, em tese, fortaleceria ainda mais a aplicação do conceito de competências essenciais impactando positivamente os frigoríficos exportadores. Sugere-se também um maior foco no processo de internacionalização dos principais frigoríficos brasileiros, tendo em vista os acontecimentos recentes neste mercado. Por fim, a presente pesquisa seria interessante a complementação da presente pesquisa com a linha teórica “Economia dos Custos de Transação”. Na medida em que os frigoríficos investem na qualidade do produto e avançam a jusante nos canais de distribuição, mais específico se torna o ativo “carne bovina”, o que, em tese, deveria impactar a maneira pela qual os frigoríficos se relacionam contratualmente com seus clientes (grandes redes de supermercados, por exemplo).

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.A. Marcas – Brand Equity: *Gerenciando o valor da Marca*. São Paulo: Negócio Editora, 1998.309 p.
- ALCÂNTARA, R.L.C. Sistemas de distribuição e arranjos cooperativos: *O caso do atacado brasileiro*. Gestão e Produção. v.6, n.3, dez. 1999, p. 219-232.
- AMIT, R. & SCHOEMAKER, P.J. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal* 14 (January), 1993. p. 33-46.
- ANDERSON, J.C. & NARUS, J.A. *Business Market Management: understanding, creating and delivering value*. 2. ed. New Jersey: Pearson Education, 2004. 460 p.
- ANDERSON, E.; DAY, G.S. & RANGAN, V.K. Strategic Channel Design. *Sloan Management Review* 1997; 38, 4; ABI/INFORM Global.
- ANDRADE, M.M. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação*. 5. ed. São Paulo-SP: Atlas, 2001.
- ANUALPEC 1995: Anuário Estatístico da Pecuária de Corte. São Paulo: FNP, 1995. 268 p.
- ANUALPEC 2003: Anuário da Pecuária Brasileira. São Paulo: FNP, 2002. 400 p.
- ANUALPEC 2004: Anuário da Pecuária Brasileira. São Paulo: FNP, 2003. 376 p.
- ANUALPEC 2007: Anuário da Pecuária Brasileira. São Paulo: Agra-FNP, 2006. 369 p.
- BARNEY, J.B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1997. p. 145-162.
- BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17. p. 101, 1991.
- BARNEY, J.B. & ARIKAN, A.M. The Resource-based View: origins and implications. In: HITT, A. M.; FREEMAN, R.E. & HARRISON, J.S. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishers, 2001. p. 124-188.
- BARNEY, J. Strategy Factor Market: *expectation, luck and business strategy*. *The Strategic Management Journal*, 32 (10), 1986, p. 1231-1241.
- BARROS, A.J.S. & LEHFELD, N.A.S. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 2. ed ampliada. São Paulo-SP: Pearson Makron Books, 2000. 122 p. .

- BARTLETT, C. & GHOSAL, S. Building Competitive Advantage Through People. MIT Sloan Management Review, Winter 2002, p. 34-41.
- BATALHA, M.O. & SILVA, C.A. Estudo sobre a Eficiência Econômica e Competitividade da Cadeia Agroindustrial da Pecuária de Corte no Brasil. Brasília, D.F.: IEL, 2000. 398p.
- BÁNKUTI, F.I. Entraves e Incentivos ao abate clandestino de bovinos no Brasil, 159 p.. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – DEP/ Ufscar, São Carlos, 2002.
- BENNETT, P.D. Dictionary of *Marketing* Terms 2 ed. Chicago: American Marketing Association, 1995.
- BERMAN, B. *Marketing* Channels. John Wiley & Sons, 1996. 663 p.
- BERTIN LTD. Offering Memorandum – US\$250 MM – 10.25% - Notes due 2016, 2006. Disponível em: <https://www.bourse.lu/Accueil.jsp>. Acesso em 25/08/2007.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. & SCHAEFER, S. Economics of Strategy. 3 ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004. 632 p.
- BOYD, H.W.; WALKER, O.C. & LARRÉCHÉ, J.C. *Marketing* Management: a strategic approach with a global orientation. 3 ed. Boston: McGraw-Hill, 1998. 547 p.
- BOWERSOX, D. J. & CLOSS, D.J. Logística empresarial: *O processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo-SP: Atlas, 2001. 594 p.
- BUAINAIN, A.M. & BATALHA, M.O. Cadeia produtiva da carne bovina – V. 8. Brasília: IICA/ MAPA/ SPA, 2007, 86 p. Disponível em <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em 20/10/2007.
- CARVALHO, M.M & LAURINDO F.J.B, *Estratégias para Competitividade*. 1. ed. São Paulo: Ed. Futura, 2003.
- CERTO, S.C.; PETER, J.P.; MARCONDES, R.C. & CESAR, A.M.R. *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia* 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 304 p.
- CERVO, A.L. & BERVIAN, P.A. *Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo-SP: Prentice Hall, 2002. 242 p.
- COLLINS, D.J. & MONTGOMERY, C.A. Competing on Resources: strategy in the 1990's. Harvard Business Review, 73 (July-August), 1995. p. 118-128.

- COOPER, D.R. & SCHINDLER, P.S. Métodos de Pesquisa em Administração. 7. ed. Porto Alegre-RS: Bookman, 2003. 640 p.
- COREY, E.R.; CESPEDES, F.V. & RANGAN, V.K. Going to Market: *Distribution systems for industrial products*. Harvard Business School Press: Boston MA, USA, 1989. 394.
- COUGHLAM, A. T; ANDERSON, E.; STERN, L.W. & EL-ANSARY, A.I. Canais de *Marketing* e Distribuição. 6 ed. São Paulo-SP: Bookman, 2002. 461 p.
- COYNE, K.P.; HALL, S.J.D. & CLIFFORD, P.G. Is your Core Competence a Mirage? *The McKinsey Quarterly* 1997, n.1.
- CRAIG, J. & GRANT, R. Gerenciamento Estratégico. São Paulo: Littera Mundi, 1999. 138 p.
- CZINKOTA, M.R.; RONKAINEN, I.A.; MOFFET, M.H. & MOYNIHAN, E.O. Global Business 3 ed. Mason: South-Western, 2001. 579 p.
- DE KLUYVER, C.A. & PEARCE II, J.A. Strategy: a view from the top. Upple Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc, 2003. 142 p.
- DE WAAL, A. Strategic Performance Management: *a managerial and behavioral approach*. New York: Palgrave MacMillan, 2007. 414 p.
- DOSI, G. & TEECE, D.J. Organizational Competencies and Sustainability of Competitive Advantage. University of California at Berkeley, Consortium on Competitiveness and Cooperation. Working Paper 93-11, Feb., 1993.
- DRANOVE, D. & MARCIANO, S. Kellogg on Strategy: *concepts, tools, and modelos for practitioners*. New Jersey: John Wiley and Sons, 2005. 234 p.
- FAHY, J. & SMITHEE, A. Strategic *Marketing* and the Resources Based View of the Firm. *Academy of Marketing Review*, vol. 1999, n.10. Disponível em: <http://www.amsreview.org/fahy10-1999.pdf>. Acesso em: 28/08/2006.
- FERRELL, O.C. & HARTLINE, M.D. *Marketing Strategy*. 3 ed. Mason: South-Western, Thomson, 2005. 628 p.
- FELÍCIO, P.E. Novos Conceitos em Qualidade da Carne Bovina. IV Sial - Simpósio de Alimentos da Região Sul, Passo Fundo-RS, 2005. Disponível em: <<http://www.fea.unicamp.br/deptos/dta/carnes/files/Novos%20conceitos%20qualidade%20carne%20bovina.pdf>>
- FITZROY, P. & HULBERT, J. Strategic Management: *creating value in turbulent times*. New Jersey: John Wiley and Sons, 2005. 432 p.

- FLEURY, A.C. & FLEURY, M.T.L. Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Revista Gestão & Produção*, v.10, n.2, Ago. 2003, p. 129-144.
- FLICK, U. Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa. 2. ed. Porto Alegre-RS: Bookman, 2004. 312 p.
- FRIEDMAN, L.G. & FUREY, T.R. *The Channel Advantage*. Woburn: Elsevier, 1999. 228 p.
- GHEMAWAT, P. A Estratégia e o Cenário de Negócios: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000. 380 p.
- GOLAN, E.B.; KRISOFF, F.; KUCHLER, K.; NELSON, G.; PRICE & CALVIN, L. Traceability in the US Food Supply: Dead End or Superhighway. *Choices*, 2003:17-20. Disponível em <http://www.choicesmagazine.org/archives/2003/q2/2003-2-04.htm>. Acesso em 14 de agosto de 2004.
- GRANT, R.M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 1991. p. 114-135.
- GRANT, R.M. *Contemporary Strategy Analysis*. 5 ed. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2005. 548 p.
- HARRISON, J.S. *Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005. 430 p.
- HALL, R. The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13. p. 136-139, 1992.
- HARDING, D. & ROVIT, S. Garantindo o sucesso em fusões e aquisições: *Quatro decisões-chave para a sua próxima negociação*. São Paulo-SP: Elsevier, 2004. 247 p.
- HAYES, R. & UPTON, D. Operations-based Strategy. *California Management Review*, v.40, n.4, 1998. p. 8-25.
- HENDERSON, R. & COCKBURN, I. Measuring Competence: exploring firm effects in drug discovery. In: DOSI, G.; NELSON, R.R. & WINTER, S.G. *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford. Oxford University Press, 2000, p. 155-182.
- HOOLEY, G.; MOLLER, K. & BRODERICK, A. Competitive Positioning and the resource-based view of the firm. *Aston Business School Research Paper Services*. RP9726., 1997.

- HOSKISSON, R.E.; HITT, M.A. & IRELAND, R.D. *Competing for Advantage*. Mason: South-Western, 2004. 395 p.
- JANK, M.S. Rastreabilidade nos Agronegócios. *In: ZYLBERSZTAJN, D & FAVA SCARE. Gestão da Qualidade no Agribusiness: Estudos e Casos*. São Paulo-SP: Atlas, 2003. p. 47-59.
- JBS S.A. – Prospecto Definitivo de Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da JBS S.A. – R\$ 1.6 bilhão, 2007. Disponível em: <<http://www.jbs.com.br/ri>>. Acesso em 25/08/2007.
- JBS S.A. – Apresentação dos Resultados 2º Trimestre de 2007. Disponível em: <<http://www.jbs.com.br/ri>>. Acesso em 25/08/2007.
- JOHNSON, G.; SCHOLE, K. & WHITTINGTON. *Explorando a Estratégia Corporativa: texto e casos*. São Paulo: Bookman, 2007. 799 p.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LAKATOS, E.M. & MARCONI, M.A. *Metodologia do Trabalho Científico*. 4. ed. São Paulo-SP: Atlas, 1992. 214 p.
- LAKATOS, E.M. & MARCONI, M.A. *Metodologia Científica*. 4. ed. São Paulo-SP: Atlas, 2004. 305 p.
- LASSERRE, P. *Global Strategic Management*. New York: Palgrave MacMillan, 2003. 454 p.
- LIPPMAN, S.A. & RUMELT, R.P. *Uncertain Imitability: an analysis of interfirm difference in efficiency under competition*. *Bell Journal of Economics*, 13(2), 1982. p. 111-126.
- LAZZARINI, S. G. Estudo de Caso para Fins de Pesquisa: *aplicabilidade e limitações do método*. *In: FARINA, E. (Coord.). Estudos de Caso em Agribusiness*. São Paulo: Pioneira, 1997. p 9 - 23.
- LIMA, E.L. (coord.) *et al.* *Intercâmbio Comercial do Agronegócio: trinta principais parceiros*. 2 ed. Brasília: MAPA/SRI/DPI/CGOE, 2007. 280p.
- MATHEWS JR, K.H.; BERNSTEIN, J. & BUZBY, J.C. Food Safety Issues For Meat/Poultry Products and International Trade. *In: Agriculture Information Bulletin n. 789-4*. ERS-USDA Fevereiro de 2004. Disponível em <<http://www.ers.usda.gov/publications/AIB789/AIB780-4/aib789-4.pdf>>. Acesso em 15 de setembro de 2006.

- MARIUZZO, D. Segurança Alimentar: Certificação EUREPGAP IFA. 13º Seminário Nacional de Criadores e Pesquisadores - Tecnologias para o Melhoramento Genético. Ribeirão Preto: ANCP, 2005. (CD-Rom).
- MATTAR, F. Pesquisa de *Marketing*. São Paulo: Atlas, 1997. v.1.
- MEEK, H. & MEEK, R. *Marketing Management*. Canterbury: Institute of Financial Services, 2003, 389 p.
- MICHEL, M.H. Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais. São Paulo-SP: Atlas, 2005. 138 p.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. & RICHARDS, H. *Strategy and Performance: competing through competences*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 2002, p.9-14.
- MIRANDA, S.H.G. Quantificação dos efeitos das barreiras não-tarifárias sobre as exportações brasileiras de carne bovina. 233 p. Tese (Doutorado em Economia Aplicada)- ESALQ/USP, Piracicaba, 2001.
- MOLLONA, E. Resource Accumulation Systems, Corporate Competence Evolution and Emergent Strategic Behaviour: a feedback approach. Working Paper, London Business School, University of London, 5, 1998.
- MONTEIRO, D.M.S. & CASWELL, J.A. The Economics of Implementing Traceability in Beef Supply Chains: Trends in Major Producing and Trading Countries. Working Paper n. 2004-6. Department of Resources Economics, University of Massachusetts Amherst. Disponível em <http://www.umass.edu/resec/workingpapers>. Acesso em 17 de agosto de 2006.
- NEVES, M.F. Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos. 297 p. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/ USP, São Paulo, 1999.
- NEVES, M.F. *Marketing e Distribuição de Commodities*. Working Paper n.º 00/008. FEA/USP, 2000. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/index.htm>>. Acesso em 01/09/2004.
- NEVES, M.F.; CHADDAD, F.R. & LAZZARINI, S.G. Revolução na Distribuição de Produtos e Serviços. In: NEVES, M.F.; CHADDAD, F.R. & LAZZARINI, S.G. *Gestão de Negócios em Alimentos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. p. 91-96.
- NOGUEIRA, K.L. Certificação e Qualidade de Carnes. In: ANUALPEC – Anuário da Pecuária Brasileira – Edição de 2003. FNP Consultoria & Agroinformativos, São Paulo-SP, p. 44-45.

- NOVAES, A.G. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação. 5ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 409 p.
- OLLINGER, M. & BALLENGER, N. Weighing Incentives for Food Safety in Meat and Poultry. In: Amber Waves. Vol 1. Issue. USDA. Abril de 2004. Disponível em <<http://www.ers.usda.gov/amberwaves/april03/pdf/FeatureFoodSafety.Pdf>>
- PALACIOS, T.M.B. & SOUZA, J.M.M. Estratégias de *Marketing* Internacional. São Paulo: Atlas, 2004. 255 p.
- PELTON, L.E.; STRUTTON, D. & LUMPKINS, J.R. Marketing Channels : a relationship management approach. Times Mirror Books, 1997. 728 p.
- PETER, J.P. & DONNELLY, J.H. *Marketing Management*.: knowledge and skills. 5. ed. Boston: McGraw Hill, 1998. 944 p.
- PETERAF, M. The Cornerstones of Competitive Advantage: *a resource-based view*. Strategic Management Journal, 14, 1993. p. 179-191.
- PORTER, M. What is strategy? Harvard Business Review, v. 74, n.6, p. 61-78, 1996.
- PORTER, M. Estratégia Competitiva: *técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.
- PORTER, M. Vantagem Competitiva: *criando e sustentando um desempenho superior*. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512 p.
- PENROSE, E.T. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell, 1959.
- PIGATTO, G. Determinantes da Competitividade da Indústria Frigorífica da Carne Bovina do Estado de São Paulo. 199 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – DEP/ Ufscar, São Carlos, 2001.
- PITELLI, M.M. Sistema agroindustrial brasileiro de carne bovina: análise do impacto das mudanças institucionais sobre a estrutura de governança. 160 p. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada)- ESALQ/USP, Piracicaba, 2004.
- PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G. *A Competência Essencial da Corporação*. In: MONTGOMERY, C.A. & PORTER, M. (Coords.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998 – 11ª Reimpressão, p. 293-316.
- PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, Maio,, 1990. Disponível em Harvard Business Review Online <harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbrsa/en/issue/9005/article/90311>. Acesso em 28/09/2006.

- PROENÇA, A. Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, ARCHÉ, 1999, ano VIII, n.23.
- RIES, A.R. & AMBROSINI, L. B. Rastreabilidade e Certificação. Porto Alegre: Planejar, 2003.
- RITZMAN, M.; AQUILANO, N. & CHASE, R. Fundamentos da Administração da Produção. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- RODRIGUES, A.J. Metodologia Científica. São Paulo-SP: Avercamp, 2006. 222 p.
- ROSENBLOOM, B. *Marketing Channels* - 6th Edition. The Dryden Press, 1999.
- _____ Canais de *Marketing* e Distribuição. In: CZINKOTA, M. R. (Coordenador). *Marketing: As melhores práticas*. Porto Alegre-RS: Bookman, 2001. p. 294 - 327.
- RUMELT, R.P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12, 1991. p. 167-185.
- SABADIN, C. O Comércio Internacional da Carne Bovina e a Indústria Frigorífica Exportadora. 123 p. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) UFMS, Campo Grande-MS, 2006.
- SANCHEZ, R. & HEENE, A. *The New Strategic Management: organization, competition and competence*. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 2004. 309 p.
- SELZNICK, P. *Leadership in Administration*. Evanston, IL: Row Peterson, 1957.
- SÜDMERSEN, I. Hilfe, ich erstickte in Texten! Eine Anleitung zur Aufarbeitung narrativer Interviews. *Neue Praxis*, 13, 1983. p. 294-306.
- TEECE, D.; PISANO, G. & SHUEN, A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Mimeógrafo, 1992. p. 12-13.
- TERPSTRA, V. & SARATHY, R. *International Marketing*. 8 ed. Orlando: Dryden Press, 2000. 753 p.
- TORRES, A. & ROSA, F.T. A Pecuária de Corte no Agronegócio Brasileiro. Jaboticabal: Scot Consultoria, 2005. Disponível em: <<http://www.scotconsultoria.com.br>>. Acesso em 22/09/2006.
- UNNEHVER, L.J. Food Safety in Food Security and Food Trade: *Overview*. In: UNNEHVER, L.J. *Food Security – Food Trade Vision 2020 – Focus 10*. IFPRI. Setembro de 2003. Disponível em <<http://>

- <http://www.ifpri.org/2020/focus/focus10.htm>>. Acesso em 15 de setembro de 2006.
- VALOR ECONÔMICO. Valor 1000: Maiores Empresas. Edição 2007, Ano 7, N° 7. 344 p.
- VICTORELLI NETO, H. Rastreabilidade e Certificação: *A Nova Realidade da Pecuária*. In: ANUALPEC – Anuário da Pecuária Brasileira – Edição de 2004. FNP Consultoria & Agroinformativos, São Paulo-SP, p. 53-54.
- VINHOLIS, M. B. & AZEVEDO, P. F. Effects of the traceability on the Brazilian Beef Agribusiness System. In: X WORLD CONGRESS OF RURAL SOCIOLOGY., 2000, Rio de Janeiro. X World Congress of Rural Sociology. Rio de Janeiro: International Rural Sociology Association, 2000. v. 1, p. 1-14. Disponível em <<http://www.pensa.org.br>>. Acesso em 02 de agosto de 2006.
- YIN, R.K. Estudo de Caso: *planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre-RS: Bookman, 2001. 205 p.
- WALKER, G. Modern Competitive Strategy. 2. ed. Nova Iorque. McGraw-Hill/ Irwin, 2007. p.346.
- WAGNER NETO, J.A. Certificação assegura mercado internacional. In: Visão Agrícola, Piracicaba: ESALQ/ USP, Ano 2, n.3 – Bovinos, Jun. 2005, p. 100-102.
- WEBSTER JR, F.E. *Marketing for Managers*. Nova Iorque: Harper & Row, 1974. p. 192.
- WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 1984, p. 171-180.
- WOLLENHAUPT, S. Metodologia Científica: *notas introdutórias*. Porto Alegre-RS: Bureau Editorial, 2004. 88 p.
- WOODWARD, J. *Industrial organization: theory and practice*. Londres: Tavistock Publications, 1965.
- <<http://www.abiec.org.br>> Acesso em 24/10/2005; 27/09/2006, 15/10/2007.
- <<http://www.acnielsen.com>>. Acesso em 19/10/2006.
- <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em 16/08/2006; 18/09/2007.
- <<http://www.bertin.com.br>>. Acesso em 03/10/2006; 25/09/2007.
- <<http://www.cnpc.org.br>>. Acesso em 25/08/2006.

<<http://www.ers.usda.gov>>. Acesso em 17 de agosto de 2006.

<<http://www.fas.usda.gov>>. Acesso em 21/11/2006.

<<http://www.jbs.com.br>>. Acesso em 27/08/2007.

<<http://www.iconebrasil.org.br>>. Acesso em 10/12/2005; 15/08/2006.

<<http://www.quatromarcos.com.br>>. Acesso em 29/08/2007

<<http://rmtonline.globo.com/noticias.asp?em=3&n=319929&p=2>> Acesso em
22/09/2007.

<<http://www.statisticss.defra.gov.uk/esg/reports/pricespreads/annex4.pdf>>.

() Setor de Serviços () Outra, qual?

6. Em que atividades a empresa opera

Setor de atividade	Capacidade Instalada (ton.)	Capacidade em uso (%)	Funcionários (número)	Própria ou Terceirizado (%)
Abate				
Desossa parcial				
Desossa completa				
Industrialização				
Subprodutos				
Indiretos (escritório, adm., transporte)				
Total				

Obs. Médias referentes ao período de 12 meses, out/2005 - set/2006

B) ABATE E PROCESSAMENTO

1. Como avaliar seu posicionamento em relação ao 'estado da arte'?
2. A questão locacional (como sua localização influencia seu desempenho?)
3. Que setores/áreas têm recebido investimentos (automação, novas instalações)
4. Há investimentos previstos em modernização?
5. Nível de uso da capacidade (quanto e por quê) / questões de escala.

C) SUPRIMENTOS

1. Questão genérica (avaliação geral da eficiência do sistema).
2. Formas de aquisição de animais (mercado aberto, contratos, etc.)
3. Práticas de pagamento (determinação de preço, peso vivo, avaliação carcaça, etc.; prazos)

4. Existe algum programa/preocupação para melhora da qualidade do animal abatido (idade, sexo, raça, peso médio, procedência, etc.)
5. Existem fornecedores de animais específicos para a exportação (e para a rastreabilidade)? Se sim, quais as características exigidas destes animais?
6. Desde quando se relacionam os fornecedores de animais para exportação?
7. Qual o processo de negociação com estes fornecedores? (tempo, dificuldade, necessidade de intermediador).
8. Existe intermediário que entrega animal para exportação? Se sim, são animais diferenciados? Como garantir a rastreabilidade?
9. O frigorífico desenvolve algum tipo de trabalho com os pecuaristas para garantir a rastreabilidade? Qual?

D) RASTREABILIDADE/ CERTIFICAÇÕES

1. Pergunta genérica: Quais são as certificações necessárias para exportação para a União Européia?
2. Quais são os pré-requisitos necessários para a obtenção destes certificados?
3. Quais são os certificados privados que a empresa possui? Impacto (atual e futuro) nas exportações para a União Européia?

E) RECURSOS, CAPACITAÇÕES E COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

4. Recursos (pergunta genérica): Em sua opinião, quais são os principais recursos que a empresa dispõe para obter vantagens competitivas?

5. Quais recursos a empresa precisa obter para melhorar seu posicionamento competitivo?
6. Capacitações (pergunta genérica): Em sua opinião, quais são as principais capacitações que a empresa possui para obter vantagens competitivas?
7. Quais capacitações a empresa precisa desenvolver para melhorar seu posicionamento competitivo?
8. Como as capacitações se transformam em competências essenciais?
9. Competências Essenciais: Em sua opinião, quais são as competências essenciais que a empresa possui para obter vantagens competitivas?
10. Como as competências essenciais se transformam em vantagens competitivas para a empresa?
11. Como as competências essenciais impactam as exportações para a União Européia?
12. Qual o impacto das competências essenciais na estruturação dos canais de distribuição na União Européia?
13. Quais outras competências essenciais a empresa precisa desenvolver?

F) CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO – EXPORTAÇÃO DE CARNE BOVINA

1. Pergunta genérica: como estão estruturados os canais de distribuição de seus produtos na União Européia?
2. Em média, desde quando mantém relação com importadores europeus? São sempre os mesmos?

3. Como foi o início do processo de negociação, ou seja, como conseguiram comercializar com estes importadores?
4. A negociação do acordo é refeita a cada transação? (duração dos contratos)
5. Qual a quantidade de importadores europeus? Existem importadores alternativos de fácil acesso? Como tem sido a negociação com relação à exigência da rastreabilidade? (tempo, preço e forma de pagamento)
6. Os importadores fazem algum tipo de investimento específico?