

ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA MULTINACIONAL ESTRANGEIRA NA AVICULTURA DE POSTURA NO BRASIL

COMPETITIVE STRATEGY OF A FOREIGN MULTINATIONAL IN BRAZILIAN POULTRY PRODUCTION

Recebido 09/03/2012

Aceito 11/08/2012

Denise Barros de Azevedo¹, Liane Aparecida Aires da Silva Rengel²,
Guilherme Cunha Malafaia³, Karim Marini Thomé⁴

RESUMO

Este estudo aborda a questão das estratégias envolvidas no processo de importação de gaiolas para aves de postura, direcionadas ao centro de distribuição de uma multinacional estrangeira localizada em Araraquara, São Paulo. Identifica as razões que levam uma empresa multinacional a aumentar seus investimentos no Brasil, onde está implantando um centro de distribuição (CD). Para estudar as estratégias envolvidas no processo, realizou-se pesquisa exploratória sobre o atual processo logístico da empresa, buscando identificar tais estratégias e as vantagens do novo processo. O trabalho apoia-se nas cinco forças competitivas de Porter, na análise SWOT, nas estratégias genéricas adotadas para obtenção de retorno sobre os investimentos e ainda, fundamenta-se em temas como, importação, logística, armazenagem e centro de distribuição. A pesquisa demonstra que a implantação do CD envolve a estratégia de inserção do produto no mercado nacional, especificamente em São Paulo, onde está o maior mercado de aves de postura do País. Para obter vantagem competitiva, a multinacional adota ainda a estratégia genérica da diferenciação, com foco em tecnologia e qualidade do produto. Apesar dos altos custos da construção e manutenção do CD representarem uma barreira de entrada no mercado, o investimento não representa risco financeiro, já que aumentará a demanda pelo produto, resultando maior retorno sobre o capital investido.

Palavras-chave: Estratégias, Forças competitivas, Centro de distribuição, Avicultura de Postura, Multinacional estrangeira.

¹ Doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Professora Adjunta - Universidade de Brasília (UNB), Brasília – DF, Brasil. E-mail: deniazevedo@hotmail.com

² Graduada em Administração pela Faculdade da Serra Gaúcha (FSG), Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: lianesrengel@yahoo.com.br

³ Doutor em Agronegócios, Mestre em Economia Rural e Administrador de Empresas. Professor da Pós-Graduação em Administração e Pesquisador da Embrapa. E-mail: gcmalafaia@gmail.com

⁴ Professor - Universidade de Brasília - UNB Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária - FAV/Gestão do Agronegócio. E-mail: thome.karim@gmail.com

ABSTRACT

This paper addresses the question of the strategies involved in the import process of cages for laying hens, directed at the multinational enterprise distribution center. Identifies the reasons why a multinational company invests in Brazil, specifically in the city of Araraquara, São Paulo, where it is implementing a distribution center (DC). Developing the study of the strategies involved in the process, according to the main issue of the work, it took place through the exploratory analysis of the current logistics process of the Company, identifying the strategies adopted and the advantages of the new process. In order to achieve the objectives, the study is based on the theoretical study of Porter's five competitive forces, SWOT analysis, generic strategies adopted to achieve return on investment and, based on issues such as import, logistics, warehousing and distribution center. The survey shows that deployment of the DC, the strategy involves the insertion in the national market, specifically in São Paulo that is the biggest market of laying hens in the country to gain competitive advantage, and the multinational also adopts the strategy generic differentiation, with regard to technology and product quality. Despite the high costs of construction and maintenance of the DC, they represent a barrier to market entry, have no financial risk for the multinational enterprise, since this deployment will also increase the demand for the product, allowing the return on invested capital.

Keywords: Strategy, Competitive forces, Distribution center, Poultry, Foreign multinational.

INTRODUÇÃO

As últimas décadas foram marcadas, em nível de negócios internacionais, por mudanças na conjuntura da economia internacional. Dentre as principais mudanças destacam-se o surgimento de novos *players* – é o caso do rápido crescimento do Japão, seguido pelos novos países industrializados (Hong Kong, Singapura e Coréia do Sul) e mais recentemente os emergentes Brasil, Rússia, Índia e China – bem como o drástico aumento das transações comerciais. Consequentemente, viu-se o aumento dos investimentos diretos estrangeiros tanto nos países desenvolvidos quanto nos em desenvolvimento e, por fim, uma significativa interferência nas taxas de câmbio por parte de decisões governamentais, que refletem em declarações abertas de guerra cambial.

Inserido neste enérgico contexto, encontra-se o sistema agroindustrial brasileiro, um dos mais dinâmicos e competitivos do mundo (WILKINSON e ROCHA, 2005). Este sistema é composto pela indústria de insumos para a agricultura e pecuária, pelo segmento de produção agropecuária, pelo setor de industrialização de produtos agropecuários e é finalizado na comercialização da produção agroindustrial (DAVIS e GOLDBERG, 1957).

Thomé *et al* (2010), analisando firmas russas que internacionalizaram operações para suprir demanda de fornecimento de carne bovina, revela que firmas multinacionais estrangeiras já estão presentes a longo espaço de tempo no agronegócio Brasileiro. Contudo, estudos a respeito de firmas multinacionais em mercado hospedeiro brasileiro do agronegócio ainda são escassos.

É nesta escassez teórica que o presente estudo se coloca. Para isto, escolheu-se a uma empresa multinacional estrangeira que tem o Brasil como hospedeiro a fim de identificar as estratégias envolvidas no processo de importação de produtos específicos para seu centro de distribuição que esta localizado em São Paulo.

Esta firma foi criada na década de 1930 pelos produtores de frango Richard e Jack DeWit que desenvolveram o primeiro comedouro automático para aves, dando início às atividades de sua fábrica nos Estados Unidos. A partir da crescente necessidade da época, a empresa aumentou a variedade de produtos, passando a contemplar uma completa linha de equipamentos para a criação de aves.

Na década de 1980 foi criada a empresa multinacional analisada, empresa alemã voltada para a avicultura e a suinocultura, para a qual foi transferido todo o controle acionário da firma criada inicialmente por Richard e Jack DeWit. Em 2000, a empresa iniciou suas atividades no

Brasil, por meio da aquisição da estrutura da Avimec, em Caxias do Sul – Rio Grande do Sul. Com isso, o mercado nacional e a América Latina passaram a contar com uma empresa que continuou fabricando os produtos da marca Avimec e os equipamentos da linha internacional.

Assim como outras firmas estrangeiras que operam no mercado hospedeiro brasileiro (THOME *et al* 2010) o grupo está em fase de implantação de um centro de distribuição em São Paulo, com o propósito de melhor atender o mercado nacional. Com a implantação do centro de distribuição, surge a possibilidade de importar diretamente para São Paulo as gaiolas para aves de postura, que hoje a fábrica de Caxias do Sul importa da matriz localizada na Alemanha.

Assim, o objetivo deste artigo é identificar as estratégias envolvidas no processo de importação de gaiolas para aves de postura, direcionadas a um centro de distribuição da firma multinacional no mercado hospedeiro brasileiro. O estudo principia com a contextualização do mercado de avicultura de postura no Brasil, continuando com uma descrição da empresa multinacional analisada. Em seguida, apresenta-se a fundamentação que embasa o trabalho, incluindo os conceitos de centro de distribuição e forças competitivas de Porter. O artigo é seguido dos métodos, resultados e conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Mercado da Avicultura de Postura

Dentre os produtos do agronegócio exportados pelo Brasil, as carnes merecem destaque, no ano de 2011, junto com os complexos soja e cana foram os setores que mais contribuíram para as exportações brasileiras. Dentro do setor de carnes, a avícola tem significativa parcela, observa-se que em 2011, esta correspondeu com aproximadamente 3.750 mil toneladas de carne de frango in natura exportadas, correspondendo a um montante de cerca de 7,6 bilhões de dólares no mesmo ano (AGROSTAT, 2012).

Em 2008, o setor avícola brasileiro, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), aumentou o plantel de galinhas de postura em 5,1%, e o de frangos de corte em 6,9%. Nesse mesmo ano, o País ocupava a sétima posição mundial na produção de ovos de galinha, sendo a China o principal produtor. Todas as regiões do País obtiveram crescimento do plantel em 2008, com relação a 2007. A região Sudeste destacou-se das demais, com um aumento de 6,4%, seguida pelas regiões Nordeste (5,5%), Sul (4,3%) e Centro-oeste (4,4%).

O Estado de São Paulo é o maior produtor de ovos de galinha do País. Em 2008 a produção estadual foi de 3,074 bilhões de dúzias, um aumento de 3,7% sobre o registro de 2007. Em 2008, o preço médio da dúzia foi de R\$ 1,63. Em São Paulo, os municípios que apresentam intensa produção de ovos, conforme dados da Associação Paulista de Avicultura - APA (2010), são: Bastos, Assis, Guataporá, Guararapes, Ibiúna e Mogi das Cruzes.

Em esfera nacional, os municípios de maior destaque na produção de ovos de galinha são: Bastos, no Estado de São Paulo, Santa Maria de Jetibá, no Espírito Santo e Itanhandu, em Minas Gerais. Bastos e Santa Maria de Jetibá também são destaque na produção de ovos de codorna, seguidos pelo município de Iacri, em São Paulo (PORTAL DA AVICULTURA, 2010). Dentre esses municípios, Bastos destaca-se por ser responsável por 40 % da produção de São Paulo e 20% da produção Nacional, totalizando 15 milhões de ovos por dia (EMPRESA MULTINACIONAL, 2010). Em virtude disto, ocorre na cidade (localizada a 536 Km de São Paulo) a tradicional Festa dos Ovos.

A Tabela 1 apresenta preços do frango e ovos comercializados em São Paulo, verificando-se um aumento considerável no preço do frango entre setembro de 2009 e 2010, o mesmo não ocorrendo com o preço do ovo, que registrou aumento bem menor (CONAB, 2010).

Tabela 1: Preço do frango e do ovo (R\$/unid) comercializados em São Paulo, 2009-2010.

Nível de Comercialização / Praça	Unid	Set/09	Mai/10	Jun/10	Jul/10	Ago/10
PRODUTOR - SP						
Frango vivo - kg	Kg	1,40	1,65	1,72	1,65	1,70
Ovos grandes - 1 dúzia	Dz	1,21	1,33	1,37	1,34	1,29
ATACADO - kg						
Frango resfriado - SP	Kg	2,45	2,12	2,08	2,20	2,30

Fonte: CONAB, 2010.

2.2. A Firma multinacional e sua estrutura

A empresa multinacional analisada atua em todas as regiões do Brasil, mediante 41 representantes espalhados pelo território nacional. É necessário mencionar que a região Sul (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) é a maior consumidora dos produtos para a suinocultura e avicultura de corte fabricados em Caxias do Sul, sendo São Paulo, na região Sudeste, o maior consumidor dos produtos para avicultura de postura, importados da Alemanha (EMPRESA MULTINACIONAL, 2010).

As vendas da firma são desempenhadas por representantes, também responsáveis pela instalação dos equipamentos e assistência técnica. Esse sistema auxilia o controle da qualidade, visto que toda a montagem e testes são feitos por pessoas autorizadas e treinadas. A estrutura da área de vendas é composta por um gerente de vendas, situado em Caxias do Sul, que controla os gerentes regionais, situados em sua região de abrangência (EMPRESA MULTINACIONAL, 2010).

Conforme informações do departamento comercial, no mercado nacional a carteira de clientes da empresa multinacional é formada por aproximadamente 180 empresas. Os clientes classificados como "A" são 2% do total e representam 51% do faturamento da empresa. Dentre esses, destacam-se a Perdigão, a Sadia e a Seara. Os clientes classificados como "B" são 4,5% do total, e respondem por 16% do faturamento. Os clientes "C" somam 93,5% e respondem por 33% do faturamento, correspondendo a um grande número de pequenos clientes. No exterior, o maior comprador dos produtos é a Alemanha, seguida pelos Estados Unidos (EMPRESA MULTINACIONAL, 2010).

As maiores concorrentes mundiais da empresa estudada são a GSI, empresa americana, e a Plasson, empresa de Israel. Ambas também possuem fábricas no Brasil. Quanto à aquisição de matérias-primas, apresentam-se como principais parceiras a Brasquem, fornecedora de plástico, a Meincol e Tyco, fornecedoras de aço, e a Voges e a Ag Comandos, fornecedoras de equipamentos eletro-eletrônicos. A matéria-prima adquirida em maior quantidade é o plástico, representando 35% do total das compras, seguida pelo aço, com representação de 30%.

A empresa brasileira classifica-se como uma fornecedora para exportação, e seu centro produtivo reporta-se à uma subsidiária dos Estados Unidos, responsável por desenvolver e aprovar as vendas para o exterior. As transações podem ser classificadas nas seguintes categorias:

a) vendas diretas, abrangendo todas as vendas realizadas para países da América Latina, diretamente ao cliente final;

b) vendas interligadas (mercado *intercompany*), que são praticadas para outras empresas do grupo, localizadas em países como Alemanha, África do Sul, China, Estados Unidos, Malásia e Tailândia. Neste tipo de exportação, a subsidiária do Brasil recebe as ordens de compra, produz os itens solicitados e envia para a empresa "irmã", que solicitou a mercadoria.

Os principais clientes da multinacional no mercado externo são as empresas do próprio grupo, localizadas nos Estados Unidos, Alemanha, China, Malásia e África do Sul, e os clientes/representantes da América Latina (Exim Internacional, na Argentina, Sabina SRL, na Bolívia, CB Equipos, no México, Imagrosa, no Equador e San Fernando, no Peru). A proporção é de 85% de exportações para

as empresas do grupo e 15% para outros clientes. O processo de importação é similar ao de exportação, já que são feitas de empresas do grupo e de outros fornecedores (Italfim, na Itália, Dosatron, na França, Dosmatic, nos Estados Unidos e Ningbo, na China). As importações representam atualmente 7% do total das compras feitas pela empresa (EMPRESA MULTINACIONAL, 2010).

Dado esse mapeamento organizacional, surge o interesse em estudar as estratégias de importação para o centro de distribuição. Tais estratégias são fruto de um processo que envolve inúmeras variáveis, cujo conhecimento requer compreender os caminhos estratégicos ideais, por meio da infra-estrutura, informações e ações práticas.

A subsidiária de Caxias do Sul importa atualmente de sua matriz, na Alemanha, gaiolas para aves de postura. Esse produto apresenta as características necessárias para um sistema de produção automatizado, e pode ser usado tanto para aves de postura como de corte. Como consta em catálogo de produtos da Empresa, as gaiolas para aves de postura podem ser empregadas para aves de diferentes tamanhos, podendo atingir 2,4 metros de comprimento, em estágios de 60 centímetros. Uma característica do produto é a baixa exigência de mão-de-obra. O uso das gaiolas, segundo o fabricante, apresenta as seguintes vantagens:

- a) produção alta e homogênea;
- b) baixo índice de mortalidade;
- c) número mais elevado de aves;
- d) machos e fêmeas mais saudáveis;
- e) ovos limpos;
- f) baixo risco de contaminação de salmonela;
- g) alta eficiência devido ao sistema automatizado no fornecimento de ração, coleta de ovos e remoção do esterco, proporcionando aproximadamente 50% de economia com mão-de-obra;
- h) redução no número de moscas;
- i) baixo nível de odores e emissão de amônia, com melhora considerável do ar da granja;
- j) esterco seco com 60% de matéria seca, que pode ser facilmente espalhado como fertilizante ou armazenado.

2.3. Centro de Distribuição (CD)

Conforme Gurgel (2000) é possível que as áreas de expedição das empresas evoluam para centros de distribuição, trabalhando sua produção própria, produtos comprados de terceiros e até mercadorias provenientes de várias fábricas da mesma corporação. Segundo este autor, diversos critérios influenciam na localização dos centros de distribuição, dentre eles a localização em áreas de fácil acesso para os transportadores. Ainda, sua localização e tamanho dependerão da área atendida pelo centro, da população aí concentrada e do poder aquisitivo dessa população.

Para Gonçalves (2004), os objetivos dos almoxarifados, e conseqüentemente dos centros de distribuição, são: minimizar custos operacionais com transporte; armazenar os produtos adequadamente; maximizar a lucratividade via rápido fluxo de materiais; e proporcionar um pronto atendimento aos clientes. Ainda para Gonçalves (2004) a administração dos depósitos, almoxarifados e centros de distribuição envolvem a gestão do fluxo de entrada, a movimentação interna e a saída dos materiais. Explica também que, dentre as tarefas dos gestores da armazenagem e movimentação física dos materiais, está seu recebimento, identificação, transporte e movimentação física para as áreas de armazenagem.

As instalações de um centro de distribuição podem ser próprias ou alugadas. Segundo Closs (2010), a vantagem de uma estrutura própria é o controle absoluto sobre as decisões a

respeito das atividades e das prioridades nas instalações. Outro aspecto é a maior flexibilidade quanto a políticas e procedimentos para atender necessidades específicas dos clientes. Além disso, um depósito próprio tem vantagens intangíveis, especificamente no que se refere à presença no mercado, já que um depósito com a marca da empresa na porta fornece ao cliente a impressão de resposta imediata e estabilidade.

Pozo (2004) explica como atuar na redução de custos de distribuição, propondo que o setor de armazenagem, e especificamente os estoques de produtos acabados, funcionem como um grande centro de distribuição. Uma etapa fundamental para o sucesso na criação deste tipo de centro é determinar os requisitos da nova instalação. Deve-se prever quais serão as necessidades para os próximos cinco anos, o nível de volumes de estoque e os meios necessários às movimentações, pois a adequada projeção das necessidades de estocagem estabelecerá um perfil mais próximo das demandas futuras.

Outra etapa importante é avaliar e selecionar projetos alternativos, descartando aqueles que não sejam adequados aos interesses da empresa. Nessa tarefa, cabe avaliar os elementos qualitativos e quantitativos das alternativas, verificando sua produtividade e eficácia, para que seja possível desenvolver métodos operacionais eficientes. Para isso, devem-se levar em consideração os seguintes elementos: fluxos e movimentação de produtos; gargalos; capacidade de separação; módulos de estocagem e equipamentos móveis (POZO, 2004).

2.4. Forças Competitivas na Formulação da Estratégia Empresarial

A formulação de uma estratégia competitiva deve ter como base a relação da instituição com seu meio ambiente. Conforme Porter (2004), o grau de concorrência depende das cinco forças competitivas básicas: barreiras de entrada; ameaça de substituição; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; e rivalidade entre os atuais concorrentes, como ilustra a Figura 2. Porter (2004, p.4) esclarece também que:

“A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor defender-se contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. [...] a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força.”

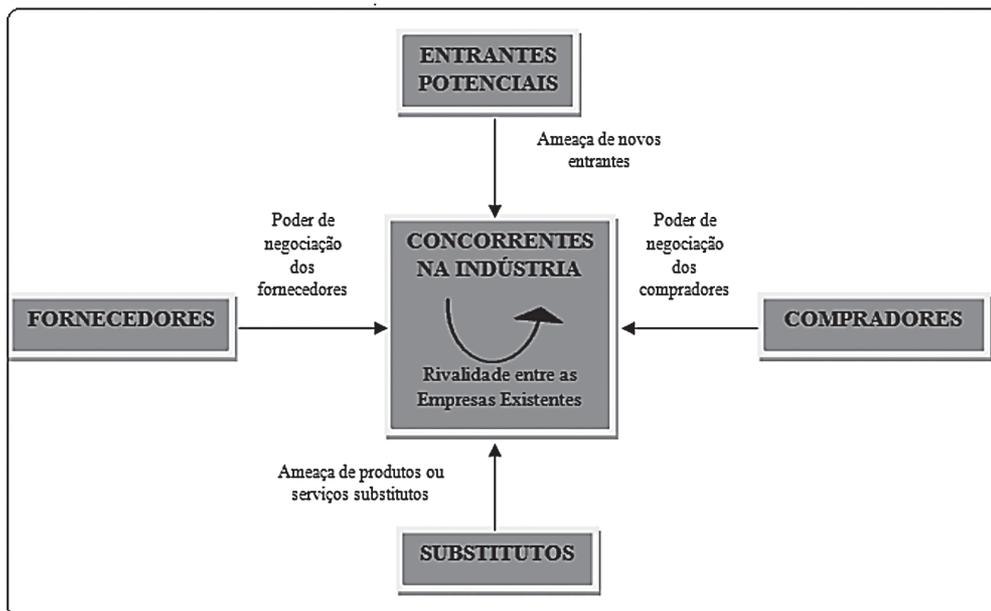


Figura 1: Forças que dirigem a concorrência na indústria / Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 4)

Indubitavelmente, faz-se necessário pesquisar para desenvolver as estratégias cabíveis. Porter (2004) refere-se à necessidade da empresa entender a origem de suas forças e fraquezas, evidenciando as áreas em que são necessárias mudanças estratégicas. Identificar as tendências relevantes da indústria e identificar ameaças e oportunidades fazem parte da análise estrutural que darão base para a formulação da estratégia competitiva.

Também com esse intuito, Wright *et al* (2010) sustenta que a análise dos pontos fortes e fracos da organização, bem como das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo, possibilitam que a empresa preveja as situações das quais poderá tirar vantagem e evite ou minimize as ameaças. Afinal, as informações sobre o ambiente e sobre as capacidades da empresa permitem aos administradores a formulação de estratégias realistas, e o atendimento de seus objetivos.

Uma consideração adicional é que o conjunto das cinco forças competitivas determina a intensidade da concorrência e a rentabilidade da empresa, sendo que as forças predominantes são essenciais para a formulação de estratégias. As forças externas à indústria são também importantes, pois afetam todas as empresas do mercado. A diferenciação está na habilidade de cada uma para lidar com estas forças (PORTER, 2004). Nessa perspectiva, o estudo do ambiente competitivo da organização é fundamental para a formulação da estratégia empresarial, visto que o comportamento competitivo da empresa é intensamente influenciado por essas cinco forças básicas (AZEVEDO, 2004).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem natureza exploratória, tratando-se de um estudo de caso sobre uma empresa multinacional estrangeira que atua no Brasil. Conforme Cooper (2003) e Hair Junior (2005), por intermédio da pesquisa exploratória é possível desenvolver novas ideias e conceitos, capazes de apontar novas tecnologias que atendam as reais necessidades da firma.

A pesquisa é qualitativa, o que segundo Diehl (2004) permite descrever a complexidade do problema e a interação das variáveis, além de compreender os processos vividos por um determinado grupo, possibilitando o entendimento de seu comportamento cotidiano. Por meio da pesquisa qualitativa é possível sondar o grau de importância de uma alteração de processo, como abordado neste estudo.

O presente estudo de caso (YIN, 2001) realizou-se na empresa multinacional, junto ao coordenador de comércio internacional e ao diretor da Instituição, tendo como objeto de estudo as estratégias envolvidas no processo de importação para o centro de distribuição da firma. Para sua realização, tomou-se como base a teoria das cinco forças competitivas de Porter (2004), que permite aferir o grau de competitividade de uma firma no mercado.

Dados e informações foram obtidos por meio de entrevistas com os funcionários envolvidos com o centro de distribuição (coordenador do comércio internacional e diretor), precedidas pelo envio de e-mail aos entrevistados.

Ainda no âmbito da empresa, analisaram-se documentos (catálogo de produtos, *invoice* e *BL*) com o intuito de levantar informações referentes ao produto e ao atual processo de importação de gaiolas para aves de postura. Ocorreu também a pesquisa na internet, para coleta de dados sobre o agronegócio e a avicultura de postura no Brasil.

A partir dessas informações, analisadas à luz da teoria de Porter (2004), foi possível fundamentar e elaborar conclusões relativas às estratégias do processo de importação para o centro de distribuição da empresa multinacional estrangeira. Tratou-se, por fim, do direcionamento de parte das importações para a cidade de Araraquara, em São Paulo.

4 RESULTADOS

Com base em estudos do rendimento alcançado pelas gaiolas, verifica-se que os produtores conseguem aliar produtividade a um processo ecologicamente correto, devido às particularidades do produto. Isso se dá porque o duto de ar localizado acima da esteira que remove o esterco garante sua secagem e reaproveitamento. Além disso, proporciona melhoria do ar, com redução da emissão de amônia. Como exemplo, a quantidade de ovos produzidos por ave alojada, na sexagésima quarta semana, foi de 249 unidades, e a taxa de mortalidade das aves neste mesmo período foi de 4% (EMPRESA MULTINACIONAL, 2010).

As gaiolas são importadas a partir da NCM – Nomenclatura Comum de Mercadorias - 8436.29.00, com alíquota de Imposto de Importação de 14%, calculado sobre o preço do produto acrescido do valor do frete. As cotações são feitas pela empresa multinacional da Alemanha e dependem, geralmente, das informações fornecidas pelo cliente aos vendedores, aqui no Brasil. Quando o departamento comercial da subsidiária de Caxias do Sul recebe uma cotação de gaiolas, verificam-se as informações prestadas pelo cliente, como o número de aves que pretende alojar, bem como o comprimento do galpão e o número de estágios das gaiolas.

4.1. Análise com Base nas Cinco Forças Competitivas

Na entrevista realizada com o coordenador do comércio internacional, percebeu-se que a empresa considera o mercado nacional promissor para a o segmento. Porém, ainda não é viável a fabricação interna, visto os altos custos de produção envolvidos no processo. Se fosse necessária tal fabricação no Brasil, esta seria uma barreira de entrada do produto no mercado, pois ocasionaria desvantagem de custo com relação à concorrência. Quanto aos clientes brasileiros para o segmento, constata-se que são, em sua maioria, criadores de aves de postura do centro do País, especialmente do interior de São Paulo.

No que se refere à implantação do CD em São Paulo, verificou-se que uma das estratégias da empresa multinacional é instalar-se no maior mercado de gaiolas para aves de postura do Brasil, o Estado de São Paulo, aumentando assim suas vendas. Nesta fase, identificou-se ainda outra estratégia da empresa, que é a redução do custo operacional e logístico, na busca de maior competitividade. Segundo Porter (2004), este é um tipo de estratégia competitiva genérica, que consiste em alcançar liderança através de políticas que visem reduzir custos.

Em relação ao estabelecimento de centros de distribuição pela empresa multinacional, verificou-se que o CD de São Paulo será o primeiro. Isso fortalece a importância do mercado nacional, no segmento da avicultura de postura. De acordo com Porter (2004), a decisão de aumentar a capacidade de fornecimento deve ser avaliada com cautela, pois o rompimento do equilíbrio entre oferta e procura pode aumentar o poder de barganha dos clientes. No caso da decisão da Empresa multinacional sobre a implantação do CD, verifica-se a importância da entrada neste mercado, o que compensa os riscos.

Quanto à estrutura de mercado, constatou-se que há concorrentes do segmento de postura inseridos no País. Alguns estão localizados em São Paulo, como a Artabás e a Kilbra. Verificou-se ainda que o centro de distribuição atenderá todo o Brasil, devido a sua localização privilegiada (São Paulo). Porter (2004) explica que isto é uma vantagem para um recém-chegado, já que garante a distribuição de seu produto. Dessa forma, verifica-se que outra estratégia da Empresa multinacional é localizar-se em local acessível ao abastecimento do cliente, com agilidade e baixo custo.

Buscou-se também informação quanto à ameaça de novos entrantes, tendo-se obtido a seguinte resposta: *“Têm empresas com pouco conhecimento e cultura do mercado. Havia a*

empresa Helman, porém foi adquirida por um grupo. Mas existe também a Facco, que é uma empresa italiana nova, porém não representa ameaça, devido à atual estrutura". Esta resposta evidencia que há uma forte barreira de entrada no mercado.

Quanto ao levantamento da intensidade da rivalidade entre os concorrentes, as respostas foram: "[...] *A empresa acredita que a concorrência é sempre acirrada. Se não houver muito trabalho e melhorias constantes, perde espaço com facilidade. Porém, hoje, no segmento de gaiolas para aves de postura, a empresa é a que concorre de forma mais intensa com as demais, apesar de estar iniciando agora com o produto.*" "*Não houve percepção de ameaça da concorrência, pois neste ramo a empresa multinacional é que representa ameaça, já que estamos entrando em uma fatia de mercado até então atendida pela concorrência. Estamos expandindo nossos negócios através da diversificação de nossos produtos e serviços, motivados pelas tendências do mercado [...]*".

Por meio das respostas, foi possível verificar que há uma disputa de posição por parte dos concorrentes. Porém, são as outras empresas que se sentem pressionadas pela empresa multinacional. As empresas, muitas vezes, continuam competindo, mesmo que estejam obtendo baixos retornos, devido às barreiras à saída como acordos trabalhistas, relutância da administração, inter-relações com outras companhias, entre outros motivos (PORTER, 2004).

Em termos de produtos substitutos, identificou-se a presença do sistema natural de produção, ou seja, o confinamento em grandes espaços, como possibilidade de substituição ao sistema automatizado de gaiolas. Este é um método natural defendido por ambientalistas, em que as aves ficam soltas nos aviários. Entretanto, o sistema de gaiolas, produzido pela empresa multinacional em questão, é um investimento que reduz a mão-de-obra e proporciona maior produtividade. A utilização do método de produção natural tornou-se tendência, principalmente na Europa, onde a preocupação com o bem-estar animal é defendida por correntes ambientalistas. Porter (2004) esclarece que os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles sujeitos às tendências de melhoramento do preço-desempenho, o que não é o caso do método natural de criação, que reduz a produtividade das aves.

Quanto ao poder de negociação dos compradores, verificou-se que, atualmente, 65% dos clientes apresentam como prioridade o preço e o prazo de entrega. Somente 35% deles estão em busca de inovações tecnológicas. Entretanto, é este último o perfil de cliente que adquire as gaiolas fabricadas pela empresa estudada, e são estes os clientes que a empresa quer continuar atendendo. O cliente da empresa multinacional espera o tempo necessário pela realização e implantação do projeto. Outro ponto é que a empresa já está com sua marca reconhecida no mercado. Apesar dos respondentes terem em mente que a maior parte dos clientes preocupa-se mais com preço, a fatia de mercado que a Empresa multinacional quer atingir está mais atenta à questão da qualidade e produtividade.

Quanto às forças competitivas relacionadas ao poder de negociação dos fornecedores, observou-se que existe formação de cartéis, pois os principais fornecedores de matéria-prima para a empresa são os que dominam o mercado. A CSN, produtora de aços, por exemplo, é dominante em seu segmento. Atualmente, também a Braskem, fornecedora de plástico, possui 85% do mercado, e a Belgo, fornecedora de arames, é responsável por 70% do fornecimento de matéria-prima para a Empresa multinacional. Os fornecedores podem exercer poder sobre os participantes de uma indústria, elevando os preços dos produtos, sugando assim a rentabilidade das empresas. A formação de cartéis por parte dos fornecedores da Empresa multinacional demonstra que o poder de negociação destes é bastante alto.

Dentre as estratégias competitivas genéricas utilizadas pela empresa, evidenciou-se a diferenciação, em termos tecnológicos e nichos, considerando que o alvo são aqueles clientes preocupados com projetos que atendam suas reais necessidades, oferecendo maior produtivi-

dade, independente do preço. Nesta questão verificou-se que a diferenciação e o foco são as estratégias adotadas. A Empresa realiza projetos customizados de acordo com cada necessidade e atende um mercado seletivo, que se preocupa mais com a questão da qualidade e do retorno produtivo, do que com o preço da tecnologia empregada.

Na Figura 2 apresentam-se as forças competitivas presentes na Empresa multinacional, elaborada por meio das informações coletadas na empresa, analisadas a partir dos componentes teóricos que embasaram a pesquisa.

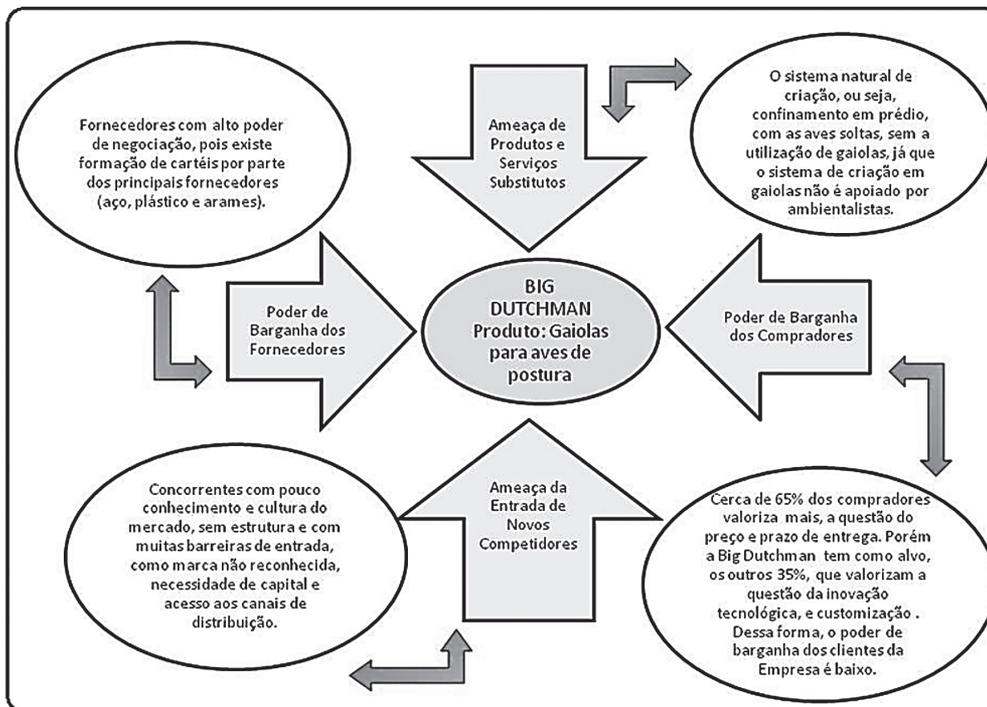


Figura 2: Análise das forças competitivas da Empresa multinacional
Fonte: Elaborado pelos autores baseado no modelo de Porter (2004).

As informações obtidas nas entrevistas realizadas viabilizaram ainda a construção dos pontos fortes e fracos da Empresa, bem como suas oportunidades e ameaças, descritas no Quadro 1.

Centro de Distribuição de São Paulo	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS: - Marca; - Imagem de qualidade; - Eficiência; - Projetos customizados; - Boas instalações no CD; - Tecnologia avançada; - Proximidade do CD, com os clientes e os principais fornecedores.	FRAQUEZAS: - ICMS oneroso, nas operações por Caxias do Sul/RS; - Gargalo no tempo do processo logístico, através da fábrica; - Localização não favorável da fábrica de Caxias; - Insegurança, custos operacionais e logísticos elevados e falta de espaço, nos processos realizados através da fábrica, no RS.
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES: - Número crescente de exportações de ovos, pelo Brasil. - Incentivos do governo ao agronegócio.	AMEAÇAS: - Desaprovação do produto, por parte de ambientalistas; - Substituição do consumo de derivados animais, devido a tendências vegetarianas; - Menor preço do produto concorrente.

Quadro 1. Análise SWOT da Empresa multinacional a partir da implantação do CD. / Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2. Estratégias e Vantagens da Importação Através do Centro de Distribuição

As vantagens da importação das gaiolas para aves de postura diretamente para o CD de São Paulo foram identificadas através da análise de conteúdo das entrevistas realizadas e da análise SWOT, apresentada no Quadro 1. Diante desse contexto, fez-se a comparação com o atual processo de importação do produto, que ocorre através da fábrica de Caxias do Sul.

Com base nas demais perguntas realizadas para o diretor da Empresa multinacional, tornou-se possível identificar as estratégias e as vantagens do processo de importação para o centro de distribuição da Empresa multinacional, relacionadas no Quadro 2.

CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO/SP	FÁBRICA DE CAXIAS DO SUL/RS
<ul style="list-style-type: none">- ICMS menos oneroso;- Menor tempo gasto no processo logístico;- Maior segurança para o produto, pois a armazenagem ocorre no centro de distribuição;- Menor custo operacional e logístico;- Proximidade de ao maior mercado de avicultura de postura do país.	<ul style="list-style-type: none">- ICMS mais oneroso;- O tempo representa um gargalo no processo logístico;- Menor segurança para o produto, já que muitas vezes precisa ficar armazenado no estabelecimento do cliente, aguardando a instalação;- Mais custos operacionais e logísticos;- Distante do principal mercado de avicultura de postura do país.

Quadro 2: Vantagens do centro de distribuição.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi apresentar um estudo das estratégias envolvidas no processo de importação de uma multinacional estrangeira no mercado hospedeiro brasileiro, utilizando o caso da Empresa multinacional, em seu novo centro de distribuição. Tendo em vista que o mercado é competitivo, e baseado nos pressupostos de Porter (2004) torna-se imprescindível para as firmas busquem de alternativas e a criem estratégias que as mantenham concorrendo com excelência. Com esse foco, estudaram-se as estratégias para implantação de projetos focados na solução de problemas que impactam na credibilidade perante cliente e sociedade.

O maior investimento no Brasil, por parte da Empresa multinacional, foi vislumbrado como uma possibilidade de expandir faturamento e conquistar uma fatia de mercado até então inexplorada. Considerando o cenário que se apresentou, a empresa decidiu inserir em sua linha de produtos as gaiolas para aves de postura, surgindo a necessidade de importá-las da matriz, na Alemanha. As gaiolas obtiveram aceitação considerável no mercado nacional, principalmente no Estado de São Paulo, onde estão localizados os principais criadores de aves de postura do País.

Para tornar o segmento de gaiolas para aves de postura mais competitivo, constatou-se

a viabilidade da implantação de um centro de distribuição em São Paulo, na cidade de Araraquara, na perspectiva de agilizar o fluxo logístico e diminuir o custo das operações que encarecem o processo. Com base na teoria das cinco forças competitivas de Porter (2004), apresentou-se um estudo das características estratégicas envolvidas no processo de importação para o centro de distribuição da Empresa multinacional. Observou-se que a empresa pretende reduzir seus custos operacionais, para obter ganhos financeiros. Por meio das informações fornecidas nas entrevistas, verificou-se também, como dado adicional, que na opinião dos respondentes, o Rio Grande do Sul não é um estado favorável à lucratividade das indústrias do agronegócio, pois apresenta imposto oneroso diante de outros estados como São Paulo, por exemplo.

Constatou-se que a empresa multinacional analisada poderá futuramente fabricar as gaiolas para aves de postura em Araraquara, após familiarizar-se com o processo técnico que envolve esta fabricação.

As limitações encontradas no decorrer deste estudo estão relacionadas ao levantamento das informações sobre o planejamento estratégico da empresa. O acesso a certos documentos é complicado, visto que a matriz, alemã, é a responsável pela implantação do CD. Por tratar-se de um tema que enseja ampla discussão, e com diferentes vertentes, sugere-se como estudo futuro a comparação dos custos das operações logísticas e de importação nas diferentes regiões do País. Essa pesquisa permitiria orientar ações práticas, visto que cada estado apresenta diferença nas alíquotas de impostos e de custos logísticos.

REFERÊNCIAS

- AGROSTAT – Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro. **Estatísticas de exportação de carne avícola**. Disponível em: <<http://sistemasweb.agricultura.gov.br/pages/AGROSTAT.html>>. Acesso em: 23/11 2012.
- ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE AVICULTURA. **Municípios de Intensa Produção Avícola no Estado de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.apa.com.br/producao.htm>>. Acesso em: 22/12/2010.
- AZEVEDO, D. B. A Competitividade da Bovinocultura de Corte do Triângulo Mineiro: O Uso do Modelo de Porter. In: AZEVEDO, Denise Barros. **Revista Anhangüera**. V.5, Nº1, Jan/Dez. p.77-96. 2004.
- EMPRESA MULTINACIONAL AG. **História e Produtos**. Disponível em: <<http://www.bigdutchman.de>>. Acesso em: 22/09/2010.
- EMPRESA MULTINACIONAL BRASIL LTDA. **História e Produtos**. Disponível em: <<http://www.bigdutchman.com.br>>. Acesso em: 10/10/2010.
- CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: O processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2010.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE ABASTECIMENTO - CONAB. **Exportações Brasileiras do Agronegócio**. Disponível em: <<http://www.cni.org.br/portal/data/files/.pdf>>. Acesso em: 16/10/2010.
- COOPER, D. R. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. 1957. **A Concept of Agribusiness**. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University, Boston, 1957.
- DIEHL, A. A. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- GONÇALVES, P. S. **Administração de Materiais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GURGEL, F.do A. **Logística Industrial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- HAIR, JR., J. F. **Fundamentos de métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produção Agropecuária**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producao>>Acesso em: 13 set. 2010.
- INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA – IEA. **Balança Comercial dos Agronegócios Brasileiros**. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto>>. Acesso em: 13 out. 2010.
- PORTAL DA AVICULTURA. **Estatísticas**. Disponível em <<http://www.avisite.com.br/economia/default.asp>>. Acesso em: 13 set. 2010.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- THOMÉ, K. M.; LIMA, E. L. N.; CARVALHO, J. M.; SANTANA, P.G.; LEITÃO, F.O. Internacionalização de empresas russas no Brasil: configurações de transação para o fornecimento de carne bovina. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 27. p. 169-189, 2010.
- WILKINSON, J.; ROCHA, R. **Uma análise dos setores da carne bovina, suína e de frango**. Roteiro dos Estudos Econômicos Setoriais (Projeto SENAI/UFRJ). Rio de Janeiro, maio, 2005.
- WRIGHT, P. L.; KROLL, J. K.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. 1. ed. 11. São Paulo: Atlas, 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

