

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE  
CAMPUS DE TOLEDO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM DESENVOLVIMENTO  
REGIONAL E AGRONEGÓCIO – MESTRADO

ANYELLY CRISTINA CRUZ

AVICULTURA INDUSTRIAL DO OESTE PARANAENSE: BARREIRAS NÃO-  
TARIFÁRIAS E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

TOLEDO

2019

ANYELLY CRISTINA CRUZ

AVICULTURA INDUSTRIAL DO OESTE PARANAENSE: BARREIRAS NÃO-  
TARIFÁRIAS E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio - Mestrado, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus Toledo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócio.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mirian Beatriz Schneider

TOLEDO

2019

**ANYELLY CRISTINA CRUZ**

**AVICULTURA INDUSTRIAL DO OESTE PARANAENSE: BARREIRAS NÃO-TARIFÁRIAS E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio - Mestrado, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – *Campus* Toledo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócio.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mirian Beatriz Schneider  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Cecília de Medeiros Nitzsche Kreter  
Rhine-Waal University of Applied Sciences

---

Prof. Dr. Weimar Freire da Rocha Júnior  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Toledo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

“ A evolução do homem passa, necessariamente,  
pela busca do conhecimento. ”

Sun Tzu

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu pai, Adair Aparecido Cruz, pela simplicidade, inteligência e honestidade.

A minha mãe, Rita de Cássia Barbosa Cruz, por todas as vezes que chorou as minhas lágrimas e comemorou as minhas vitórias.

A minha irmã, Nadyelly Fernanda Cruz, que sempre acreditou em mim, mesmo quando eu não acreditava.

Aos meus melhores amigos, Júlia Zucolaro, Luan Ramos, Luana Frandoloso e Mahmoud Abou Rafeh, que ouviram todas as minhas palavras de desespero e me confortaram.

A minha turma de mestrado, Fernanda Ferro, Natália Perin e Victória Diniz, com participação especial do Claudiu Şulea, que foram essenciais nessa trajetória da minha vida.

Aos professores do programa, por cada conhecimento compartilhado.

Ao Prof. Dr. Weimar Rocha Jr., pela oportunidade de estágio docência e por acreditar que eu seria capaz.

A Prof. Dr. Mirian Beatriz Schneider, por me guiar em todas as etapas deste trabalho.

A CAPES, pelo auxílio financeiro, pois o presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

As indústrias em questão, pela concessão de informações valiosas para a realização deste estudo.

A todos que, com boa intenção, colaboraram para a realização e finalização deste trabalho.

CRUZ, Anyelly Cristina. Avicultura Industrial do Oeste Paranaense: Barreiras Não-Tarifárias e Estratégias Competitivas. 2019. Dissertação (mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná – *Campus* de Toledo.

## RESUMO

O Brasil é considerado um dos maiores e mais bem-sucedidos exportadores mundiais do setor de carne de frango, uma vez que assumiu a primeira posição no ranking dos exportadores (4,32 milhões de toneladas) em 2017. Dentre os estados exportadores, salienta-se o Paraná, que exportou 37,20% do total de carne de frango do país no mesmo ano. Contudo, o mercado de carne de frango está cada vez mais complexo e competitivo devido à crescente demanda mundial, à perecibilidade do produto e as exigências por controles higiênico-sanitários. Paralelamente à essas preocupações, encontram-se as barreiras comerciais (tarifárias e não-tarifárias) que dificultam a competição em mercados importantes. Demonstrada a importância do setor, o objetivo desse estudo concentra-se em analisar de que forma a avicultura industrial do Oeste paranaense se adapta às barreiras não-tarifárias do ambiente internacional. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com especialistas e gestores de exportações das principais indústrias avícolas da região Oeste do Paraná. Já os dados secundários, foram obtidos por meio de documentos oriundos dos diversos órgãos do governo, além de sítios eletrônicos, relatórios anuais e artigos referentes ao agronegócio e pecuária. Para análise, foi utilizado o princípio de Pareto que identifica quais barreiras mais influenciam no desempenho das exportações. Por último, foi utilizada a análise descritiva, embasada em todo o material teórico levantado no referencial deste estudo e nas entrevistas, com o intuito de identificar as barreiras não-tarifárias e discutir como as mesmas influenciam nas estratégias competitivas da avicultura industrial paranaense. Como conclusão, verificou-se que o referido produto agroindustrial enfrenta questões de segurança alimentar, assim, o estado precisa intervir e negociar com outros governos para que as vantagens competitivas adquiridas intrafirma sejam mantidas e não apagadas pelas barreiras comerciais.

**Palavras-chave:** Indústrias Avícolas. Mercado Internacional. Competitividade. Barreiras Comerciais.

CRUZ, Anyelly Cristina. West Paraná's Industrial Poultry Farming: Non-tariff Barriers and Competitive Strategies. 2019. Dissertation (masters in Regional Development and Agribusiness) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Toledo *Campus*.

## ABSTRACT

Brazil is considered one of the largest and most successful exporters in the world of poultry meat, having taken the top position in the exporters' ranking (4.32 million tons) in 2017. Among the exporting states, there is Paraná, which exported 37.20% of the country's total chicken meat in the same year. However, the chicken meat market is increasingly complex and competitive due to the growing world demand, the perishability of the product and the requirements for hygienic-sanitary controls. Parallel to these concerns are commercial barriers (tariff and non-tariff) that hinder competition in important markets. Once the importance of the sector is demonstrated, the objective of this study is to analyse how the poultry industry of the west of Paraná adapts to the non-tariff barriers of the international market. For this, this research is characterized as qualitative, of the exploratory type, which adopts as strategy of delineation the multicase and descriptive analysis. The primary data were collected through a semistructured interview with specialists and managers of exports of the main poultry industries of the Western region of Paraná. Secondary data were obtained through documents from various government agencies, as well as websites, annual reports and articles on agribusiness and livestock. For analysis, the Pareto principle was used to identify which barriers most influence the performance of exports. Finally, the descriptive analysis was based on all the theoretical material raised in the referential of this study and in the interviews, in order to identify the non-tariff barriers and to discuss how they influence the competitive strategies of the industrial poultry industry in Paraná. As a conclusion, it was found that agroindustrial product is a matter of food security, in which the state needs to intervene and negotiate with other governments so that the intra-firm acquired competitive advantages are maintained and not erased by trade barriers and exchange rate variations.

**Keywords:** Poultry Industry. International Market. Competitiveness. Trade Barriers.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz de Ansoff .....	31
Quadro 2 - Países de destino das exportações das indústrias A, B e C .....	45
Quadro 3 - Principais Barreiras Não-Tarifárias impostas pelos países importadores de carne de frango a partir de 2009 .....	47
Quadro 4 – Comparação entre as afirmações dos gestores vs. Matriz de Ansoff .....	52

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do Estudo. ....	17
Figura 2 - Estrutura do Capítulo 2: Fundamentação Teórica .....	19
Figura 3 - As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria. .....	30
Figura 4 - Representação do sistema agroindustrial da avicultura.....	34
Figura 5 – Estados exportadores de carne de frango .....	38
Figura 6 - Estratégia de Pesquisa. ....	42
Figura 7 - Mesorregião Oeste Paranaense .....	44
Figura 8 - Série Histórica Exportações Brasileiras de Carne de Frango .....	46
Figura 9 - Gráfico de Pareto BNTs .....	49

## LISTA DE SIGLAS

ABPA	Associação Brasileira de Proteína Animal
BNTs	Barreiras Não-Tarifárias
CNI	Confederação Nacional da Indústria
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
GATT	<i>General Agreement on Tariffs and Trade</i>
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDIC	Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MICMAC	Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicação Aplicada à Classificação)
NEI	Nova Economia Institucional
OECD	<i>The Observatory of Economic Complexity</i>
OMC	Organização Mundial do Comércio
Sindiavipar	Sindicado das Indústrias de Produtos Avícolas do Estado do Paraná
TBT	<i>Technical Barriers to Trade</i>
WTO	<i>World Trade Organization</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	13
1.2	OBJETIVOS .....	14
1.2.1	Objetivo Geral.....	14
1.2.2	Objetivos Específicos .....	15
1.3	JUSTIFICATIVA.....	15
1.4	ESTRUTURA DO ESTUDO .....	17
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>19</b>
2.1	COMÉRCIO INTERNACIONAL.....	20
2.2	BARREIRAS COMERCIAIS .....	23
2.3	AMBIENTE INSTITUCIONAL.....	26
2.4	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS .....	28
2.5	SISTEMA AGROINDUSTRIAL DE FRANGO .....	32
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>37</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	37
3.1.1	UNIVERSO DA PESQUISA.....	38
3.1.2	COLETA DE DADOS.....	40
3.2	METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS .....	41
3.2.1	Análise dos Dados.....	41
3.3	DEFINIÇÃO DOS TERMOS OPERACIONAIS DA PESQUISA.....	43
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>44</b>
4.1	INFORMAÇÕES GERAIS .....	44
4.2	ANÁLISE DESCRITIVA .....	45
4.2.1	Identificação das Barreiras Não-Tarifárias.....	45
4.2.2	A influência das Barreiras Não-Tarifárias no Desempenho das Exportações .. .....	49
4.2.3	Informações referentes às estratégias competitivas.....	51
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>55</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>57</b>
	<b>APÊNDICE A – MODELO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>66</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil exportou US\$ 219 bilhões e importou US\$ 140 bilhões no ano de 2017, gerando um saldo comercial positivo de US\$ 78 bilhões. Esse resultado proporcionou ao país a 22ª posição dentre as maiores economias de exportação do planeta. A carne de aves se destaca entre os principais produtos exportados pelo Brasil, principalmente a carne de frango (OEC, 2018).

Segundo a ABPA – Associação Brasileira de Proteína Animal (2018), 66,9% da produção brasileira de frango fica no mercado interno e 33,1% para o exterior, cuja carne é exportada de diferentes maneiras, como por exemplo, em cortes, inteiros, embutidos, salgados e industrializados. O principal porto exportador de carne de frango é o de Itajaí (36,87%), seguido pelo de Paranaguá (34,72%). Quanto aos importadores, fazem parte países do Oriente Médio (34,2%), Ásia (32,0%), África (16,0%), Europa (10,6%), América (7,1%) e Oceania (0,1%).

Em relação ao consumo mundial, no ano de 2017 foram consumidos 89,9 milhões de toneladas de carne de frango. Deste total, o Brasil produziu 13,1 milhões de toneladas, ocupando o segundo lugar no ranking de maiores produtores, ficando atrás apenas dos Estados Unidos (EMBRAPA, 2018).

O sistema agroindustrial do frango é responsável por, aproximadamente, 3,5 milhões de empregos diretos e indiretos no Brasil. Isso significa 5% da população ocupada do país. A Região Sul, por sua vez, concentrou 64,35% dos abates de frango em 2017. Dessa região, o estado que mais se destacou foi o Paraná, chegando ao equivalente a 4,48 milhões de toneladas em 2017, ou ainda, 34,42% do total produzido no país (EMBRAPA, 2018; ABPA, 2018). Vale ressaltar que, no ranking dos associados da Associação Brasileira de Proteína Animal - ABPA de exportação de carne de frango, todas as cinco primeiras empresas possuem unidades no Paraná, o que confirma o êxito do estado (ABPA, 2018).

Mesmo sendo um dos principais países exportadores desse produto, o controle higiênico-sanitário, a eficiência econômica e a produtividade continuam sendo pré-requisitos de sobrevivência das indústrias avícolas. Por isso, este mercado é exigente nos quesitos conhecimento técnico e competência gerencial, para garantir um melhor produto sem riscos de contaminação, além de problemas

relacionados a resíduos provenientes do uso de medicamentos e outros insumos usados na alimentação animal (ALVES, 2008).

Paralelamente à essas preocupações, encontram-se as barreiras comerciais – qualquer lei, regulamento, política ou prática de governo que estabeleça restrições ao comércio exterior (MDIC, 2018) –, as quais dificultam a competição em mercados importantes.

As barreiras comerciais podem ser classificadas como tarifárias e não-tarifárias. As tarifárias consideram tarifas de importação e outras taxas diversas. Por outro lado, as não-tarifárias dizem respeito às restrições quantitativas, licenciamento de importações, procedimentos alfandegários, medidas *antidumping*, medidas compensatórias, medidas sanitárias e fitossanitárias (MDIC, 2018).

Tem-se ainda as barreiras técnicas, classificadas pelo Inmetro (2014) como barreiras comerciais não tarifárias decorrentes de normas e/ou regulamentos técnicos não transparentes ou dispendiosos que não estejam em conformidade com os princípios e regras do Acordo TBT (*Technical Barriers to Trade*) da OMC – Organização Mundial do Comércio.

Todas as barreiras comerciais impostas geram um complexo sistema de transações, visto que, ao mesmo tempo em que uma nação pretende ampliar seu comércio, também almeja a estabilidade econômica interna (PEREIRA, 2003). No entanto, é notável que o Brasil tem obtido bons resultados diante dessas exigências, pois uma série histórica do relatório anual da ABPA (2018) demonstra que em 2004 o país exportou 2,5 milhões de toneladas de carne frango, obtendo uma receita de 2,6 bilhões de dólares. Já em 2017, a receita da exportação mais que duplicou (7,2 bilhões de dólares) e a quantidade exportada chegou a 4,32 milhões de toneladas, levando o país a posição de principal fornecedor de carne de frango do mundo.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Vários autores apontam o Brasil como um dos maiores e mais bem-sucedidos exportadores mundiais de carnes. Silva e Hidalgo (2013), por exemplo, afirmam que o país tem sido considerado um dos maiores, com vantagens comparativas nos produtos de origem primária. Contudo, Rubin e Ilha (2008)

afirmam que, no que diz respeito à carne de frango, esta posição é ameaçada pelas restrições tarifárias e, principalmente, não tarifárias impostas pelos outros países.

Alves (2008) comenta que, até a década de 1990 as barreiras tarifárias eram utilizadas pelos países para proteger seus mercados. No entanto, as negociações entre as nações resultavam em reduções tarifárias de importação. Dessa forma, surgiram as barreiras não-tarifárias como medidas que justificassem o veto de produtos internacionais. Na atividade de exportação de carnes, as barreiras não-tarifárias desempenham o papel de instrumentos de controle do acesso aos mercados. Porém, discute-se dois aspectos inerentes à essas barreiras: as preocupações relacionadas à sanidade e saúde humana e também o protecionismo comercial.

No caso da avicultura de exportação, essas barreiras implicam na redução da competitividade e lucratividade, sendo que a atividade, segundo Leite Filho (2016), já sofre com problemas relacionados a infraestrutura e a falta de investimento por parte do estado. Esta pesquisa busca colaborar com o entendimento das estratégias competitivas das indústrias avícolas, a partir da identificação dos fenômenos decorrentes das ações das indústrias paranaenses, respondendo à seguinte pergunta: **Como as principais indústrias avícolas exportadoras do Oeste do Paraná se adaptam às barreiras não-tarifárias do ambiente internacional?**

## 1.2 OBJETIVOS

Com o propósito de responder a pergunta que permeia esta pesquisa, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar de que forma a avicultura industrial do Oeste paranaense se adapta às barreiras não-tarifárias do ambiente internacional, impostas a partir de 2009.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a. Identificar as barreiras não-tarifárias impostas ao comércio de carne de frango oeste paranaense pelos principais importadores a partir de 2009.
- b. Avaliar a influência das barreiras não-tarifárias sobre o desempenho das exportações das indústrias avícolas estudadas.
- c. Discutir como as barreiras não-tarifárias influenciam nas estratégias competitivas da avicultura industrial do Oeste do Paraná.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A liberação do comércio nas últimas décadas resultou em grandes transformações, principalmente no aumento contínuo das transações entre os países. Paradoxalmente, os agentes do mercado passaram a criar formas de proteção que promovam a estabilidade econômica interna, chamadas de barreiras comerciais.

Krugman e Obstfeld (2005) afirmam que, as barreiras tarifárias foram perdendo importância ao longo do tempo, dando lugar às barreiras não-tarifárias como forma de proteção atual. Assim, as barreiras não-tarifárias desempenham um papel fundamental na exportação de carnes, em especial, carne de frango, do qual agem como um instrumento de controle de acesso a esses mercados.

As barreiras não-tarifárias impostas pelos países importadores são diversas. Contudo, em qualquer sistema agroindustrial, a atividade a montante da indústria tem papel fundamental. No que diz respeito à avicultura de corte, o processo de produção primária é um dos mais complexos. Assim, a genética, alimentação, alojamento e sanidade dos animais são alguns dos grupos que constituem essa fase da produção e são requisitos para o alcance de um produto de qualidade (JESUS JUNIOR *et al.*, 2018).

Segundo os mesmos autores, Jesus Junior *et al.* (2018), a jusante do sistema agroindustrial de frango encontram-se frigoríficos-abatedouros, equipamentos de varejo para o mercado interno e vendas diretas das empresas ou via *tradings*, considerando o mercado externo. Nessa etapa, também estão os aspectos logísticos e estratégicos das empresas. A partir da década de 1970, o

Brasil obteve um aumento considerável das suas exportações de carne de frango, pois passou a investir em tecnologia e, mais recentemente, em fontes de energia renováveis.

Nesse sentido, fica claro que as indústrias que almejam exportação precisam se adaptar aos padrões internacionais (que compreendem desde a produção primária até a entrega do produto final), além de trabalhar para desenvolver estratégias que as mantenham competitivas nesse ambiente, ultrapassando as barreiras comerciais impostas pelo mercado externo.

Existem diferentes estudos que tratam da avicultura industrial e sua importância na economia brasileira. Leite Filho (2016), por exemplo, desenvolveu um estudo cujo objetivo era avaliar a atuação do Estado brasileiro na defesa dos interesses da atividade, sob a visão das empresas. Por outro lado, Alves (2008) buscou analisar os efeitos das barreiras não-tarifárias aplicadas às exportações brasileiras de carne de frango destinadas à União Europeia, Oriente Médio e Japão.

No entanto, este estudo diferencia-se dos demais porque busca analisar de que forma a avicultura industrial do oeste paranaense se adapta às barreiras não-tarifárias do ambiente internacional. O Paraná foi escolhido porque, como foi citado anteriormente, é o principal estado produtor do país e, conseqüentemente, o responsável pela maioria da carne de frango exportada (37,20% em 2017) (ABPA, 2018).

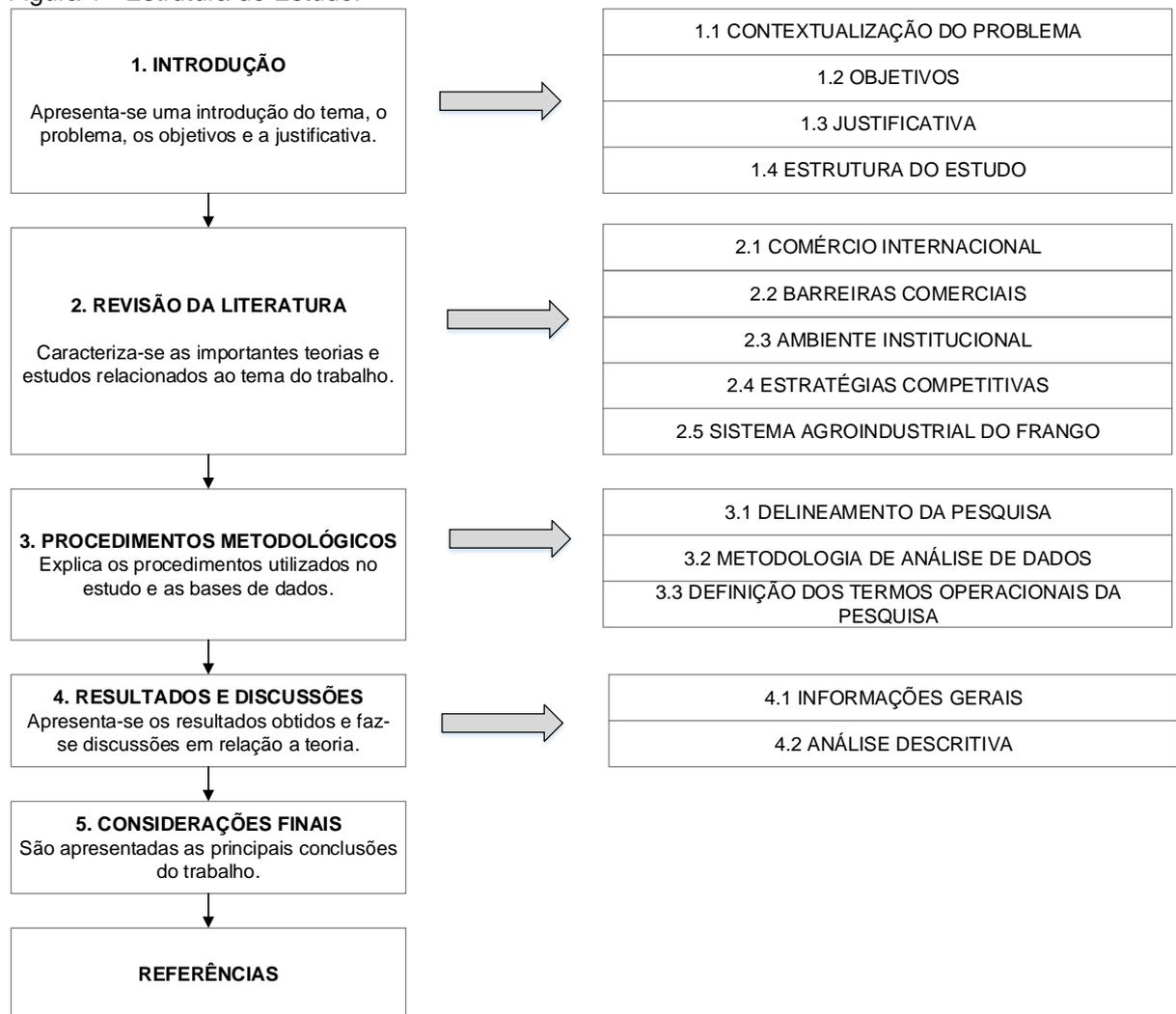
Sendo assim, o estudo justifica-se, primeiramente, pois integra a linha de pesquisa de Cadeias Produtivas do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Além disso, em termos teóricos, esta pesquisa contribui com o entendimento da macroeconomia, a qual estuda as relações comerciais entre os países e as barreiras comerciais como forma de proteção de mercado interno e controle do mercado externo (BERTO, 2004). Complementarmente, o país demonstra-se cada vez mais integrado ao mercado internacional de carne de frango, o que desenvolve uma dependência do resultado das importações. Isso significa que a perda de qualquer espaço de mercado pode significar impactos econômicos importantes em toda a economia, principalmente nas regiões produtoras e exportadoras. Por fim, colabora com o desempenho de outras indústrias avícolas do

país, pois identifica as principais estratégias relacionadas a estabilização no mercado internacional de carne de frango.

### 1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos, de acordo com a Figura 1.

Figura 1 - Estrutura do Estudo.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O primeiro capítulo diz respeito à introdução da pesquisa, da qual especifica-se o tema, a contextualização do problema, os objetivos (geral e específicos) e a justificativa da mesma.

O capítulo dois reporta a uma revisão de literatura, subdividindo-se em cinco tópicos: Comércio Internacional; Barreiras comerciais; Ambiente Institucional; Estratégias Competitivas; e Sistema Agroindustrial de Frango.

Em seguida, tem-se o capítulo três que expõe os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, bem como a delimitação do estudo, seu universo, a maneira como os dados foram coletados e, posteriormente, analisados.

Na sequência, são apresentados os resultados e discussões e as considerações finais, respectivamente, capítulos quatro e cinco.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Entre as décadas de 1980 e 1990, os países em desenvolvimento passaram por processos de reformas estruturais e liberalizantes, que ajustaram suas economias ao novo cenário da economia mundial. Assim, os modelos de desenvolvimento que visavam industrialização por substituição de importações, com participação do Estado e economia fechada, deram espaço para uma economia aberta e com menor interferência governamental, possibilitando maior frequência de transações entre os países (SILVA; HIDALGO, 2013).

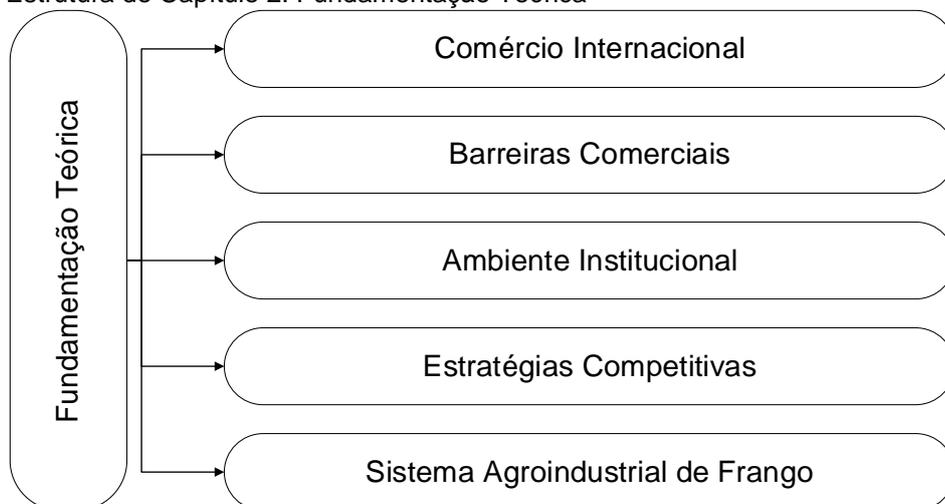
Essa mudança na estrutura comercial fez com que os setores econômicos buscassem maior eficiência no processo produtivo e qualidade dos produtos, uma vez que seus concorrentes não se delimitavam as fronteiras do país.

Nesse sentido, este capítulo visa identificar na literatura o embasamento necessário para esta pesquisa, trazendo a contextualização do comércio internacional, das barreiras comerciais e, principalmente, das barreiras não-tarifárias, bem como a descrição do ambiente institucional, as estratégias competitivas que fazem parte do ambiente das indústrias e, por fim, a descrição do sistema agroindustrial de frango.

Para isso, dividiu-se este capítulo em cinco sessões, que podem ser observadas na

Figura 2.

Figura 2 - Estrutura do Capítulo 2: Fundamentação Teórica



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

## 2.1 COMÉRCIO INTERNACIONAL

O comércio internacional caracteriza-se como comprar (importar) ou vender (exportar) produtos ou serviços em uma base global, isto é, o intercâmbio de bens e serviços entre os países. Desde o início da ciência econômica, o comércio internacional tem sido um dos responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento de uma economia, sendo uma alternativa ideal para os países aproveitarem melhor seus fatores produtivos (CASSANO, 2002).

Antes de tratar do comércio internacional recorrente dos dias atuais, é necessário entender a história deste fenômeno. Todo reflorescimento do comércio que sucede o feudalismo é conhecido como mercantilismo. O mercantilismo é definido como uma doutrina econômica que descreve o período histórico da Revolução Comercial (séculos XVI-XVIII), marcado pela desintegração do feudalismo e formação dos Estados Nacionais (CASSANO, 2002; SARQUIS, 2011).

A visão mercantilista assumia que uma nação enriqueceria de acordo com seu estoque de metais preciosos e seu número de habitantes, igualmente proporcionais. Partia do princípio de que o Estado é que deveria incrementar o bem-estar da nação; o comércio e a indústria eram mais importantes do que a agricultura para a economia nacional; e o comércio exterior deveria ser estimulado, pois uma balança comercial favorável aumentaria o estoque de metais preciosos (SOUZA; SIEDENBERG, 2008).

A partir da segunda metade do século XVIII, o liberalismo econômico passou a substituir a visão mercantilista, que acreditava que a produção e as exportações deveriam contar com o apoio do Estado e as importações deveriam ser desestimuladas por restrições protecionistas. Sendo assim, o comércio internacional foi considerado como a principal forma de se obter impulso no crescimento econômico. Em 1776, Adam Smith afirmou, em “A Riqueza das Nações”, que as transações entre os países beneficiavam a todos, pois os países poderiam concentrar suas produções em bens e serviços que possuíam vantagens absolutas, depois poderiam exportar os excedentes (entre si) e consumir mais do que se recusassem este comércio, aumentando consideravelmente o consumo (CASSANO, 2002).

Daí resulta o conceito da teoria de vantagens absolutas, do qual os países auferem ganhos de renda e bem-estar ao manterem o livre-comércio entre si. Assim, cada país se especializa na produção e exportação de um bem que é produzido a custos inferiores se comparados com os de seus parceiros. Essa troca permite que os países compartilhem as vantagens de menores custos e menos recursos do que seriam necessários na produção interna (SARQUIS, 2011).

Posteriormente, David Ricardo em “Princípios de Economia Política e Tributação” (1817), formulou a teoria das vantagens comparativas. Ricardo afirmou que o comércio internacional seria benéfico para os países, mesmo que um país não consiga produzir, com mais eficiência que os demais, todos os produtos que consome (OLIVEIRA, 2007). Assim, um país tem vantagens comparativas quando, na produção de um bem, seu custo de oportunidade é mais baixo do que em outros países. Em outras palavras, o custo de oportunidade é definido pela quantidade de um bem que necessita ser sacrificado para se produzir uma unidade adicional de outro bem (KRUGMAN; OBSTFELD, 2005).

Essas teorias são conhecidas como teorias clássicas do comércio internacional. Posteriormente, surgiram as teorias neoclássicas, originalmente desenvolvidas em artigos por Eli Heckscher (1919) e Bertil Ohlin (1924, 1933) e formalizadas por Paulo Samuelson (1948, 1948) e Ronald Jones (1956, 1965). As teorias neoclássicas se diferem das teorias clássicas na formulação das vantagens comparativas. Nas teorias clássicas, as vantagens surgem das diferenças tecnológicas e da produtividade do trabalho. Já as teorias neoclássicas deixam de assumir um fator de produção (como no modelo ricardiano) e passam a assumir dois ou mais fatores. Com isso, a abertura comercial dos mercados concebeu a convergência de preços de bens, resultando nos modelos neoclássicos de comércio (SARQUIS, 2011).

Segundo Sarquis (2011), as novas teorias do comércio foram elaboradas entre os anos de 1978 e 1985 em artigos importantes como os de Krugman (1979, 1980), Prêmio Nobel de Economia em 2008, Helpman (1981), entre outros. A evolução dessas teorias pode ser classificada como: (a) comércio intraindústria; (b) política comercial estratégica; e (c) nova geografia econômica. Com elas, as hipóteses de concorrência perfeita foram substituídas por alternativas de concorrência imperfeita, baseada no funcionamento dos mercados.

Diante desse aparato teórico, pode-se concluir que as teorias do comércio internacional complementam umas às outras em ordem cronológica, buscando explicar as transações entre os países e o crescimento econômico dos mesmos. Além disso, esses modelos demonstram que dois países podem comercializar para benefício mútuo, mesmo quando um deles é mais eficiente na produção e um só pode competir com menores salários. Isso significa que o comércio internacional viabiliza a criação de um mercado integrado que possibilita a oferta de uma variedade maior de produtos a preços mais baixos para os consumidores (ALVES, 2008).

Para aumentar os ganhos do comércio, políticas comerciais são utilizadas pelas nações para promover as exportações, reduzir importações, agregar renda ao comércio e beneficiar setores domésticos, grupos econômicos e políticos. Atualmente no Brasil, o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços busca auxiliar produtores e prestadores de serviço no quesito exportação. O Plano Nacional de Exportações por exemplo, é responsável por integrar a política comercial brasileira a fim de estimular o crescimento econômico, a diversificação, agregação de valor e agregação de intensidade tecnológica nas exportações do país (INVEST & EXPORT BRASIL, 2018).

Por outro lado, existe também o Plano Nacional da Cultura Exportadora que tem o objetivo de aumentar o número de empresas que operam no comércio exterior para promover o crescimento das exportações de produtos e serviços. Este plano é desenvolvido em cinco etapas: sensibilização, inteligência comercial, adequação de produtos e processos, promoção comercial e comercialização. Dessa maneira, as empresas são internacionalizadas e podem exportar (MDIC, 2018).

No geral, essas ações governamentais buscam auxiliar as empresas locais a alcançarem o mercado externo. Isso porque, como visto anteriormente nas teorias do comércio internacional, as transações internacionais proporcionam crescimento e desenvolvimento para o país.

Dando continuidade, a próxima seção dará foco às barreiras comerciais, com ênfase nas barreiras não-tarifárias, sendo esta um dos elementos centrais da pesquisa.

## 2.2 BARREIRAS COMERCIAIS

O comércio internacional depende majoritariamente da cooperação entre os países. Isso porque, as vantagens competitivas obtidas pelas indústrias podem ser anuladas por medidas adotadas pelos países importadores. Essas medidas são conhecidas como barreiras comerciais.

As barreiras comerciais são entendidas como qualquer medida de origem pública ou privada, que tenha efeito de restringir o acesso de bens e serviços estrangeiros a um mercado, tanto no estágio de importação como no de comercialização. Essas medidas podem ser tarifárias – o qual sua remoção dependerá de esforços de negociação – e não-tarifárias – que visam proteger os interesses de um país relacionados à saúde pública, meio ambiente ou segurança nacional – (CNI, 2017).

Compreendem as barreiras tarifárias, as tarifas de importação e outras taxas diversas. Em contrapartida, as barreiras não-tarifárias, também conhecidas como BNTs, envolvem procedimentos alfandegários, valoração aduaneira arbitrária ou com valores fictícios, medidas *antidumping*, medidas compensatórias, medidas de salvaguarda, medidas sanitárias e fitossanitárias e medidas técnicas (MDIC, 2018).

A maior dificuldade relaciona ao estudo das barreiras não-tarifárias, segundo Deardorff e Stern (1997), incide no fato de que elas são definidas pelo que não são, isto é, representam todas as barreiras que não sejam tarifárias. Do mesmo modo, algumas BNTs são formais e explícitas na legislação do país e outras são informais não publicadas por políticas governamentais.

Segundo o MDIC (2018), após a criação do GATT - *General Agreement on Tariffs and Trade*, ou em português Acordo Geral de Tarifas e Comércio, em 1947 e, em seguida, da WTO – *World Trade Organization* (OMC – Organização Mundial do Comércio), em 1995, as tarifas e outras restrições quantitativas diminuíram significativamente. Assim, os países passaram a estabelecer regulamentos que requisitavam qualidade, segurança, composição, processo produtivo, entre outros, para produtos comercializados em seus territórios. Esses regulamentos, ou restrições, também são conhecidos como barreiras técnicas ao comércio, encaixando-se na categoria de barreiras não-tarifárias.

Todavia, regulamentos e padrões técnicos podem, muitas vezes, ser utilizados sem justificativa legítima para proteger produtos nacionais contra produtos importados de melhor qualidade ou mais baratos, distorcendo o comércio. A OMC, visando conter a utilização indevida dessas restrições, possui regras detalhadas que podem admitir ou não as barreiras comerciais impostas. Assim, quando um país tiver sua exportação prejudicada pelas restrições impostas por outro, o mesmo pode exigir a remoção dessas (CNI, 2017).

As barreiras comerciais sofreram modificações com o passar dos anos. De modo geral, em períodos de recessão, crescem as pressões pela imposição de medidas protecionistas. Na crise de 1929, por exemplo, a proteção comercial se deu pela elevação das tarifas de importação, o que reduziu a comercialização mundial. Todavia, após a segunda grande guerra, houve um reaquecimento da economia por meio da intensificação dos fluxos internacionais. Esse reaquecimento foi conduzido pelo GATT, que reduziu as tarifas e outras restrições quantitativas (CASTILHO, 1994; MIRANDA, 2001).

A década de 1970 foi marcada pelo choque do petróleo e, conseqüentemente, um novo protecionismo configurou-se. Contudo, essa proteção comercial foi baseada na utilização de instrumentos não-tarifários (PEREIRA, 1989). Sequencialmente, insere-se a Rodada Uruguai do GATT (de 1986 até 1994), com o intuito de preconizar maior liberação do comércio agrícola e minimização dos efeitos das restrições sanitárias, fitossanitárias e afins (MIRANDA, 2001). Por fim, tem-se a crise financeira de 2008, que começou nos Estados Unidos após o colapso da bolha especulativa no mercado imobiliário, a grande expansão de crédito bancário e a falência do banco de investimento Lehman Brothers em setembro do mesmo ano. Esse evento fez com que os países em desenvolvimento tivessem maior desempenho econômico do que os países desenvolvidos, o que acabou gerando um novo protecionismo (REAVIS, 2012).

Nesse sentido, a OMC possui vários acordos que tratam das questões burocráticas ou legais que podem envolver obstáculos ao comércio. O primeiro deles é o *Agreement on Import Licensing Procedures* (Acordo sobre Procedimentos de Licenciamento de Importação). Esse acordo exige que os governos publiquem informações suficientes para que os comerciantes entendam sobre as licenças. Além disso, também demonstra como os países devem notificar a OMC quando

introduzirem novos procedimentos de licenciamento de importação, ou quando alterarem os existentes. Outro acordo existente está relacionado a valoração aduaneira, que visa um sistema justo, neutro e uniforme para a avaliação de mercadorias com fins alfandegários. Esse sistema proíbe o uso de valores alfandegários fictícios ou arbitrários (WTO, 2018).

Já o *Preshipment Inspection Agreement* (Acordo de Inspeção Pré-embarque) reconhece que os princípios e obrigações do GATT devem ser aplicados pelas agências de inspeção mandatadas pelos governos no pré-embarque. Assim, as obrigações impostas aos governos que usam esse tipo de inspeção incluem transparência, não-discriminação e proteção de informações comerciais confidenciais, o que evita atrasos injustificados e conflitos de interesse por parte das agências de inspeção.

Outro acordo existente é o *Rules of Origin Agreement* (Acordo sobre Regras de Origem), responsável por assegurar que as regras de origem sejam transparentes, administradas de maneira consistente, imparcial e sem efeitos restritivos e perturbadores no comércio internacional (WTO, 2018).

Por último, o *Trade-Related Investment Measures* (Acordo sobre Medidas de Investimentos Relacionados ao Comércio), aplicado a medidas que afetam o comércio de mercadorias. Esse acordo assume que algumas medidas restringem e distorcem o comércio, sendo assim, declara que nenhum membro pode aplicar medidas que discriminem estrangeiros ou produtos estrangeiros (WTO, 2018).

Restrições quantitativas, subsídios, cotas de importação, restrições voluntárias à exportação, regulamentações de necessidade de conteúdo local, procedimentos alfandegários, licenciamento de importação, medidas antidumping, medidas compensatórias, medidas técnicas, medidas sanitárias e fitossanitárias, requisitos de inspeção e testes, requisitos de etiquetas, procedimentos alfandegários, são exemplos de barreiras não-tarifárias impostas aos produtos brasileiros derivados de frango (ALVES, 2008; INMETRO, 2014; MDIC, 2018).

Deste modo, as barreiras não-tarifárias têm preocupado as nações exportadoras por três motivos. O primeiro motivo implica que as BNTs são recursos mais rígidos do que as barreiras tarifárias, uma vez que não permitem que as mudanças nos custos relativos influenciem nos padrões do comércio. Além disso, as BNTs tendem a ser discriminatórias por serem impostas de um país para o outro.

Por fim, as BNTs são geralmente aplicadas fora da estrutura da OMC, o que limita ou anula os efeitos dos cortes das tarifas (KENEN, 1998; ALVES, 2008). Sendo assim, as barreiras não-tarifárias tornam-se atributos significativos para o desenvolvimento deste estudo.

Com o propósito de compreender o Ambiente Institucional e suas funcionalidades, tem-se a seção a seguir.

### 2.3 AMBIENTE INSTITUCIONAL

De acordo com Farina *et al.* (1997), a operação e a eficiência de um sistema econômico são limitadas pelo conjunto de instituições que regulam este jogo econômico. Nesse sentido, o ambiente institucional define-se como o conjunto das principais regras políticas, legais e sociais que estabelecem a base para a produção, distribuição e intercâmbio. Essas regras podem ser consideradas formais (como constituições e leis, por exemplo) ou informais (como costumes, tradições, sanções, etc.).

Vale ressaltar que, para entender os limites da regulamentação é interessante tratar da Nova Economia Institucional (NEI). A NEI está fundamentada no estudo de políticas públicas desenvolvido por estudiosos de diversas áreas no início do século XX, que buscavam explicar questões derivadas das fusões das empresas que não eram desvendadas pela teoria econômica (ROCHA JUNIOR, 2001).

Pondé (2008) afirma que a NEI busca combinar contribuições de diferentes disciplinas (administração, antropologia, ciência política, direito, economia e sociologia) para explicar a natureza, o funcionamento e a evolução das diferentes instituições. Além disso, seus resultados teóricos e empíricos oferecem um instrumental importante para a compreensão das diferentes interfaces entre o sistema econômico e as instituições que condicionam as atividades e transações econômicas.

Contudo, foi na década de 1930 que estudiosos como Coase, Commons, Knight, Barnad e Hayek, por exemplo, deram início as pesquisas relacionadas a referida teoria. Todavia, foram de Ronald Coase as principais contribuições, com

seus trabalhos “The Nature of the Firm” (1937) e “The Problem of Social Cost” (1960).

Coase (1937) sugeriu uma nova definição para firma, da qual a mesma não poderia mais ser vista de maneira isolada, uma vez que estava relacionada com diferentes agentes (que ele chamou denexo de contratos), todos envolvidos por um conjunto complexo de inter-relações. O autor afirmou ainda que as transações realizadas entre os agentes precisavam de estruturas de coordenação apropriadas, que levassem em consideração não apenas o custo de produção, buscando sempre a otimização.

Entretanto, a NEI não se constituiu de maneira unificada e dela surgiram ramificações que trouxeram características complementares. Williamson (1991) sugeriu que a Nova Economia Institucional possuía dois níveis de análise, o Ambiente Institucional e as Instituições ou Estruturas de Governança. Segundo o autor, compreende o Ambiente Institucional as instituições de nível macro (Constituição Federal, sistema judiciário, direitos de propriedade, etc.) e a Estrutura de Governança, instituições de nível micro (regimento interno de uma empresa, contratos entre as unidades econômicas, etc.).

Nesse sentido, a característica que distingue a NEI das outras correntes que estudam a ciência econômica é a sua insistência na ideia de que as transações raramente podem ser realizadas sem custos. Dessa forma, os custos de transação surgem devido às características do indivíduo (racionalidade limitada e oportunismo) e às características da transação (incerteza, frequência e especificidade dos ativos) (WILLIAMSON, 1994).

A racionalidade limitada é um pressuposto comportamental definido por Williamson (1996) como um comportamento do indivíduo do qual o mesmo não consegue desenvolver sua capacidade cognitiva de forma plena. Este conceito demonstra que o ser humano não é capaz de processar todas as informações com precisão ou até mesmo solucionar e finalizar problemas devido à complexidade do mundo real (WILLIAMSON, 1996; SIMON, 1979).

Por outro lado, o oportunismo está relacionado ao uso de mentiras, realização de trapagens ou roubos associados à revelação distorcida ou incompleta de informações para alterar, enganar, ofuscar, ou confundir o outro agente de uma transação. Adicionalmente, o oportunismo está baseado na premissa de não

cooperação, visto que um agente possui mais informações do que outro e pode desfrutar de algum benefício (ZYLBERSZTAJN, 1995; WILLIAMSON, 1985).

Quanto às características e dimensões da transação, Williamson (1985) as definiu como: incerteza, frequência e especificidades dos ativos.

A incerteza é definida como uma condição da qual os agentes não conhecem os resultados futuros de uma determinada transação, devido ao pressuposto da racionalidade limitada. Vale ressaltar que o conceito de incerteza é diferente de risco, pois este último pode ser medido e fazer parte dos custos de produção enquanto a incerteza não (DEMSETZ, 1990).

A segunda característica da transação, a frequência, indica a regularidade com que os agentes econômicos se relacionam. Isso significa que a relação contratual entre duas partes é influenciada pela frequência, uma vez que a quantidade de transações afeta os custos de negociar, elaborar e monitorar os contratos (ZYLBERSZTAJN, 2000).

Por último, a especificidade dos ativos, caracterizada como elementos que não podem ser realocados ou reutilizados em outras atividades sem que ocorram perdas de valor. Dessa forma, quanto maior a especificidade, maiores os problemas e riscos (WILLIAMSON, 1975). Para Zylbersztajn (1995), a especificidade dos ativos é o indutor mais importante da forma de governança, pois quanto mais específicos são os ativos, maior dependência bilateral que implica em estruturação de formas organizacionais apropriadas.

Portanto, no que se refere à indústria de frango, é necessário avaliar os aspectos relativos ao ambiente institucional, observando o protecionismo e as questões de promoção realizadas pelo Brasil, como também os aspectos macroeconômicos, que mostram como essas condições afetam a competitividade das indústrias avícolas (IPARDES; IBQP; GEPAL, 2002). Dessa forma, o tópico seguinte visa abranger o conceito de competitividade e estratégia, para servir de embasamento para o desenvolvimento do estudo.

## 2.4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Para compreender as estratégias competitivas desenvolvidas pelas empresas, é necessário anteriormente discutir sobre competitividade. Segundo

Mariotto (1991), o termo competitividade diz respeito à capacidade de uma empresa ser bem-sucedida em mercados em que existe concorrência. No entanto, o mesmo afirma que este termo é aplicado tanto para as nações quanto para as empresas. Isso porque, a partir da abertura comercial (e até mesmo antes, onde já ocorriam transações internacionais), a disputa de mercado deixou de ser entre as empresas nacionais e passou a ser entre o mundo todo. Assim, com o intuito de se manterem competitivas, as indústrias e as nações passaram a desenvolver estratégias que superassem e barrassem, respectivamente, seus concorrentes.

Em relação ao Brasil, os impactos sobre a competitividade das firmas e sobre o mercado de trabalho que se seguiram à liberação comercial seriam um fenômeno associado às mudanças nas políticas monetária e fiscal, à privatização, à desregulamentação e à internacionalização da economia que estaria muito mais complexa e não apenas um fenômeno que se limitava às alterações da política comercial (ARBACHE, 2002). Isso porque, no mercado internacional, não são apenas as empresas que competem, mas também os sistemas produtivos, organizações sociais, infraestrutura tecnológica, como também as relações gerenciais/trabalhistas, o sistema financeiro e todo o aparato institucional público e privado (ARAUJO JÚNIOR, 1996).

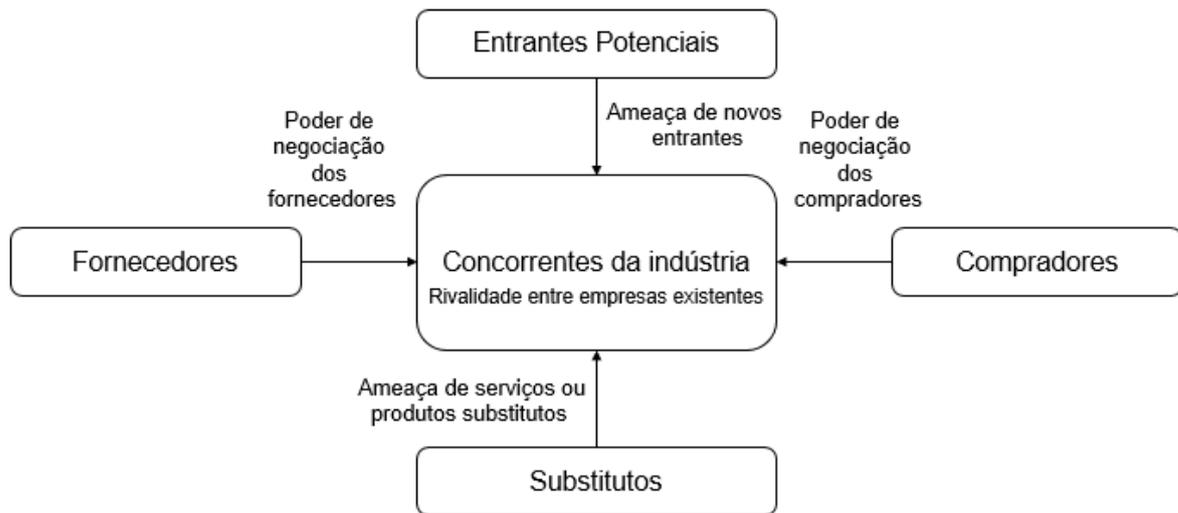
Bonelli e Hann (2000) apontam que, além dos fatores que impactaram a competitividade citados anteriormente, a carga tributária, problemas logísticos, falta de mecanismos públicos de incentivo às exportações e os custos de transporte são obstáculos que também interferem na competitividade do produto brasileiro no exterior. Esses fatores também são conhecidos como “custo Brasil”.

Já o conceito de estratégia tem sido muito discutido na literatura. Isso porque, não existe uma única definição para o mesmo. De acordo com Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia diz respeito ao plano de uma organização que integra metas, políticas e ações para ordenar e alocar seus recursos com base em suas competências e deficiências internas.

Dentre os autores que se dedicam ao tema estratégia, Michael Porter é um dos mais respeitados tanto no meio acadêmico quanto no empresarial. O autor afirma que a estratégia competitiva é definida pela busca por uma posição adequada e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na organização. Nesse sentido, o autor estabeleceu cinco forças competitivas que são consideradas

essenciais em uma empresa (Figura 3): (1) entrada de novos concorrentes; (2) ameaça de substitutos; (3) poder de negociação dos compradores; (4) poder de negociação dos fornecedores; e (5) rivalidade entre os concorrentes existentes (PORTER, 1990).

Figura 3 - As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.



Fonte: Adaptado de Porter (1990).

Posteriormente, Porter (2005) desenvolveu algumas ações que buscavam solucionar as cinco forças competitivas. Dessa maneira, ele identificou três estratégias genéricas que poderiam conseguir uma ótima posição no mercado a longo prazo. A primeira delas é a liderança geral de custos, da qual a empresa deve produzir em grande volume para minimizar seus gastos de fabricação, divulgação e distribuição do produto, tendo o preço como principal atrativo. Assim, essa posição proporcionará à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes. A segunda estratégia genérica é a diferenciação. As organizações que optam por essa estratégia precisam investir em pesquisa, imagem e marca para realizar uma grande diferenciação de seu produto ou serviço diante dos concorrentes. Por último, o enfoque, que pode ser entendido como estratégia que direciona seus esforços para um nicho específico de atuação, seja por meio da diferenciação ou por custo.

Além de Porter (2005), outros autores também desenvolveram modelos de estratégias genéticas, como o Modelo de Ansoff, o Modelo de Miles e Snow e o Modelo de Mintzberg e Quinn.

O modelo proposto por Ansoff (1965) é o mais antigo e preconiza quatro estratégias, segundo o mercado e o produto (novos ou já existentes), denominadas de estratégia de penetração, estratégia de desenvolvimento de mercado, estratégia de diversificação e estratégia de desenvolvimento de produto. A estratégia de penetração trata de produtos e mercados já existentes e pode ser obtida por meio da expansão direta ou pela aquisição de concorrentes. Já a estratégia de desenvolvimento de mercado busca aprimorar ou promover produtos existentes em novos mercados, ampliando o escopo do negócio ao descobrir novos segmentos. Na estratégia de diversificação, a empresa possui diversos produtos ou serviços novos que são destinados a mercados novos. Por fim, a estratégia de desenvolvimento de produto, que busca desenvolver e oferecer produtos e serviços em um mercado existente, isto é, mercado em que a empresa já atua. O Quadro 1 demonstra de forma sucinta o Modelo de Ansoff (1965):

Quadro 1 - Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff (1965).

Por outro lado, O Modelo de Miles e Snow (1978) propõe quatro estratégias genéricas: defensiva, prospectora, analítica e reativa. Essas categorias buscam responder os três problemas do ciclo adaptativo das empresas: o problema empresarial (que se refere a definições relacionadas ao produto e ao mercado); o problema de engenharia (relacionado à escolha de sistemas e tecnologias); e o problema administrativo (que diz respeito aos processos organizacionais). A estratégia defensiva procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável, com melhor qualidade e/ou menor preço. A estratégia prospectora, por sua vez, é caracterizada pela ampliação da sua linha de

produtos/serviços. A estratégia analítica é uma junção das duas anteriores, pois mantém uma linha limitada de produtos/serviços e adiciona um ou mais novos que foram bem-sucedidos nas empresas concorrentes. Por último, a estratégia reativa é caracterizada por não tomar atitudes. Ela reage apenas quando é forçada por pressões competitivas, para evitar perder clientes (GIMENEZ *et al*, 1999).

Destaca-se ainda o Modelo de Mintzberg e Quinn (2001), que adota a diferenciação como estratégia competitiva. Assim, seis maneiras de diferenciação são abordadas pelos autores: diferenciação de preço (semelhante à estratégia de Liderança de Custo de Porter – da qual o produtor absorve a margem perdida ou a recupera por meio de um volume maior de vendas); diferenciação de imagem (relacionada a aparência do produto); diferenciação de suporte (pode estar relacionada a assistência técnica, entrega rápida ou outros fatores que acompanham o produto); diferenciação de qualidade (diz respeito ao desempenho, durabilidade, ou outra característica que eleve a qualidade do produto); diferenciação de design (estratégia que consiste na oferta de algo diferente); não diferenciação (estratégia de risco que ocorre pela incapacidade ou falta de habilidade de obter alguma diferenciação (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Pensando no contexto internacional, quanto maior a quantidade de países abertos à comercialização, mais é possível observar as forças competitivas expostas por Porter (1990). No entanto, existem dois lados que devem avaliados: a medida em que passam a existir mais entrantes potenciais e substitutos, surgem também novos fornecedores e clientes. Visto isso, cada organização precisa adequar suas estratégias para alcançar vantagens competitivas em relação aos seus maiores competidores.

Dando continuidade, a próxima seção tratará da evolução do sistema agroindustrial de frango, bem como os elos que a compõe e apresentará dados da produção e exportação brasileira e paranaense, confirmando a relevância da atividade na economia do país.

## 2.5 SISTEMA AGROINDUSTRIAL DE FRANGO

As atividades relacionadas ao processo de produção e comercialização de produtos agroindustriais são nomeadas de acordo com a perspectiva utilizada. O

termo cadeia produtiva ou cadeia de produção agroindustrial define as atividades a partir de um determinado produto final. Com base neste produto, são desencadeadas as operações de logística, comerciais e técnicas necessárias para sua produção. Em contrapartida, o sistema agroindustrial abrange o conjunto de atividades relacionadas desde a produção de insumos até a chegada do produto final ao consumidor (BATALHA *et al.*, 2005). Em virtude disso, esta pesquisa utiliza o termo sistema agroindustrial, compreendendo todos os elos envolvidos na produção de frango, de montante a jusante.

Na década de 1950 a criação de aves era basicamente uma atividade de subsistência. Porém, a partir da década de 1960, criadores de frango e agroindústrias iniciaram um procedimento de integração, que buscava aperfeiçoar o processo desde a criação até o abate. Com isso, as agroindústrias poderiam programar sua produção anual, obter maior aproveitamento das instalações e redução de custos. Os produtores, por sua vez, teriam maior produtividade, redução dos custos de produção e garantia de comercialização da produção, diminuindo os riscos (TAVARES; RIBEIRO, 2007).

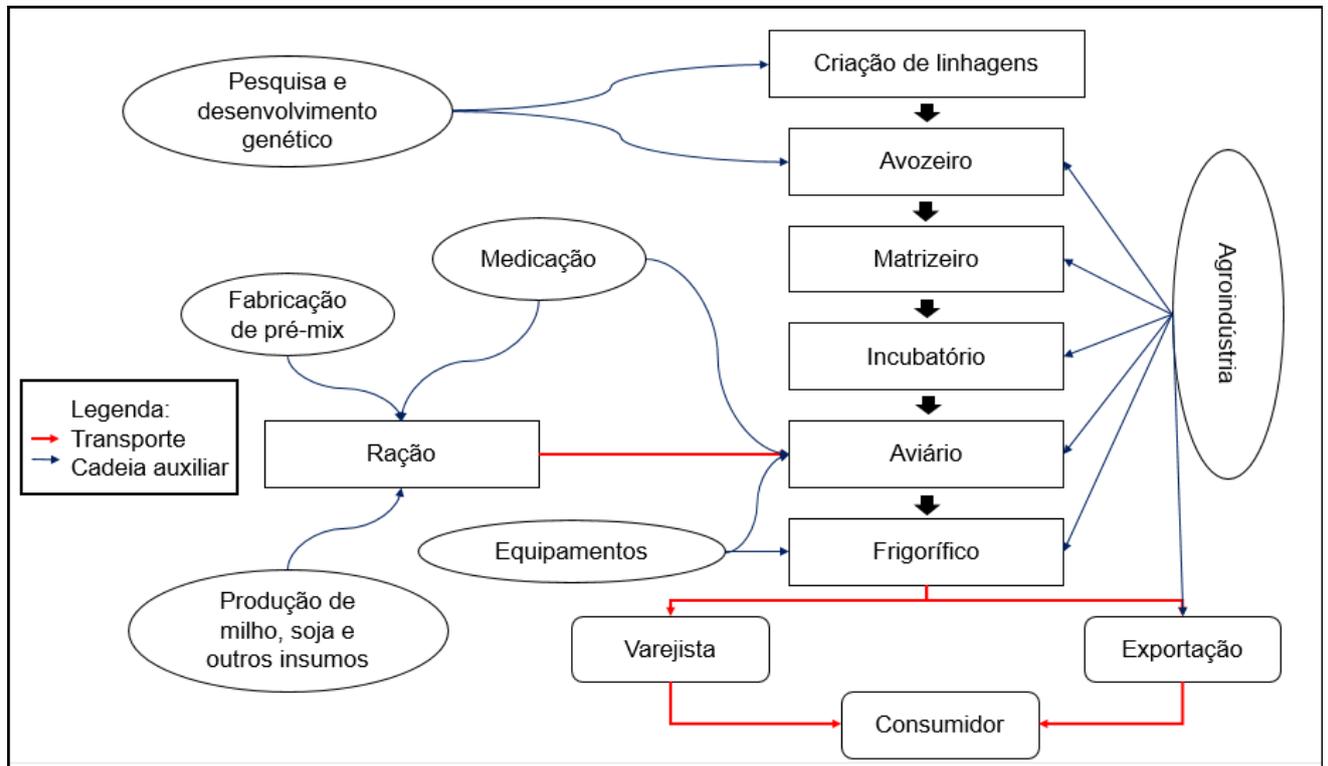
Posteriormente, na década de 1970 a agricultura passou por várias transformações, incluindo um processo de modernização que induziu mudanças na base técnica da produção e nos processos produtivos a montante e a jusante da indústria. Nesse período, as agroindústrias avícolas se destacavam como um segmento moderno que investia na atividade e firmava grandes parcerias com empresas de genética estrangeiras, que propiciavam a evolução na capacidade de conversão alimentar. Foi aí que passaram a surgir aviários fornecedores de matéria prima, frigoríficos e abatedouros de aves. Com a abertura comercial na década de 1990, a agroindústria passou por uma estruturação tecnológica que visava eficiência e diminuição de custos, uma vez que precisaria sobreviver na nova era de competitividade (RIZZI, 1993).

Segundo a ABPA (2018), houve um aumento significativo no consumo per capita de carne de frango pelos brasileiros nos últimos dez anos, saindo de 37,02 kg por habitante em 2007 para 42,07 kg por habitante em 2017. O aumento do consumo per capita impulsionou também a produção, que saltou de 10,30 milhões de toneladas em 2007 para 13,05 milhões de toneladas em 2017.

Um sistema de produção adequado é essencial para que a carne que chega à mesa do consumidor tenha qualidade garantida. Nesse contexto, a aplicação de Boas Práticas de Produção dentro da granja (considerando manejo, instalações, alimentação, etc.) e Boas Práticas de Fabricação dentro das indústrias, garantem a segurança desses alimentos (EMBRAPA, 2018).

O sistema agroindustrial de frango de corte (Figura 4) é caracterizado por elos principais (avozeiro, matrizeiro, incubatório/nascedouro, aviário, frigorífico, varejista e consumidor final) como também por elos auxiliares (pesquisa e desenvolvimento genético, medicamentos, milho, soja e outros insumos, equipamentos e embalagens) (ARAÚJO *et al.*, 2008).

Figura 4 - Representação do sistema agroindustrial da avicultura.



Fonte: Adaptado de Triches *et al* (2004).

Como pode ser observado na

Figura 4, o avozeiro é o primeiro elo do sistema agroindustrial. Nele ficam as poedeiras avós, importadas de ovos das linhagens avós, que foram cruzadas para produzir as matrizes que, por sua vez, geram os frangos comerciais criados para o

abate. O matrizeiro é o segundo elo, onde se originam os ovos. O incubatório recebe os ovos para chocá-los e, posteriormente, dão origem aos frangos de corte. Tanto o matrizeiro quanto o incubatório geralmente pertencem à agroindústria (VOILÀ; TRICHES, 2013).

Em seguida, os autores apresentam o aviário como o quarto elo do sistema agroindustrial. O aviário corresponde a uma etapa de produção caracterizada pelos contratos de integração entre o produtor e o frigorífico. É nessa etapa que se dá o crescimento e a engorda dos frangos, os quais permanecem até a idade de abate (cuja média é de 45 dias). Sequencialmente tem-se o frigorífico, também chamado de unidade industrial, que é responsável por dar origem ao produto final, seja ele frango resfriado, congelado, inteiro e/ou em cortes. Essa etapa compreende processos como: recepção, atordoamento, sangria, escaldagem, depenagem, evisceração, lavagem, pré-resfriamento, gotejamento, pré-resfriamento de miúdos, processamento de pé, classificação, cortes, embalagem, congelamento e expedição.

Triches *et al* (2004) afirmam que as agroindústrias são responsáveis por grande parte da coordenação e funcionamento do sistema agroindustrial do frango. Após o quinto elo, o frigorífico, origina-se o segmento varejista, do qual inclui empresas de distribuição para o mercado interno e externo. Como último elo da cadeia, estão os consumidores (nacionais e internacionais).

Após apresentação do sistema agroindustrial de frango, salienta-se dados da produção e exportação brasileira. A produção brasileira de carne de frango saltou de 10,98 milhões de toneladas no ano de 2009 para 13,05 milhões de toneladas no ano de 2017. Isso significa um aumento de 18,85% da produção em apenas 8 anos. Em relação ao abate de frango por estado, tem-se que o Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul abatem, respectivamente, 34,32%, 16,21% e 13,82% do total de frango do país (mais que 64% do total abatido no Brasil). Além disso, o consumo de carne de frango no Brasil em 2009 era equivalente a 38,47 kg por habitante e, em 2016, passou a ser igual a 42,07 kg por habitante (um aumento de 9,35%) (ABPA, 2018).

Em relação a exportação de carne de frango, o Brasil ocupou a primeira posição no *ranking* dos maiores exportadores do mundo. Isso significou 4.320 mil toneladas exportadas, seguido pelos Estados Unidos com 3.317 mil toneladas. Quanto aos estados exportadores, destacam-se o Paraná, Santa Catarina e Rio

Grande do Sul, que exportaram, juntos, 77,73% do total do país em 2017, ou ainda, representaram 37,20%, 22,95% e 17,58% das exportações, respectivamente. Árabia Saudita (19%), China (14%), Japão (12%), Emirados Árabes Unidos (7,80%) e Hong Kong (5,90%) importaram 58,7% do total de carne de frango produzida e exportada pelo Brasil (OEC, 2018; ABPA, 2018).

Tendo em vista a evolução do sistema agroindustrial de frango nas últimas décadas, os elos que o compõe, bem como a produção e exportação brasileira e paranaense, conclui-se este referencial teórico, afirmando que a avicultura industrial tem grande importância na economia do país.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos adotados para a obtenção dos dados e realização deste trabalho. A seguir, apresentam-se o delineamento da pesquisa, seu universo, além da forma de coleta e análise de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como de natureza qualitativa, do tipo exploratório, que adota como estratégia de delineamento multicaso e análise descritiva. Kauark *et al.* (2010) mencionam que a pesquisa qualitativa considera a relação dinâmica entre o mundo real e o pesquisador, ou seja, há um vínculo indissociável entre ambos. Além disso, a particularidade do sujeito não pode ser traduzida em números. Sendo assim, o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento principal.

Quanto ao tipo exploratório, Danton (2002) descreve como uma pesquisa específica que trabalha para caracterizar fatos, situações ou problemas por meio da investigação da literatura, utilizando livros, livros virtuais, revistas, jornais, artigos e outros meios de dados. Além disso, esse tipo de pesquisa é utilizado quando o tema em questão é pouco explorado, assim a pesquisa é desenvolvida a fim de proporcionar uma visão geral sobre determinado fato, buscando padrões e ideias no lugar de apenas testar ou confirmar uma hipótese (MUNARETTO *et al.*, 2013).

Em relação aos procedimentos técnicos, ou seja, a maneira pela qual os dados necessários para a elaboração da pesquisa foram obtidos, utilizou-se o estudo de multicasos. Yin (2001) demonstra que o estudo de multicasos procura identificar o “por que” e “como” da ocorrência de uma situação em mais de um local.

Em síntese, a metodologia utilizada buscou responder aos objetivos propostos pelo estudo, visando abranger o universo da pesquisa apresentado em sequência.

### 3.1.1 UNIVERSO DA PESQUISA

O Paraná foi selecionado como universo desta pesquisa pois é o principal estado exportador de carne de frango do Brasil. No ano de 2017 foi responsável pelo equivalente a 37,20% do total exportado pelo país, conforme Figura 5.

Figura 5 – Estados exportadores de carne de frango



Fonte: Adaptado do Relatório Anual da ABPA (2018).

No estado destaca-se a região Oeste, com 33% dos abates realizados no ano de 2017, seguida pelas regiões Norte Central e Sudoeste, com 21% e 19%, respectivamente (SINDIAVIPAR, 2018).

Quanto às variáveis que foram analisadas neste estudo, ressaltam-se as barreiras não-tarifárias que foram impostas à essas indústrias no período de 2009 até 2018. Este período foi escolhido com o intuito de identificar as principais barreiras não-tarifárias impostas pelos países importadores da carne de frango paranaense pós crise econômica de 2007 - 2008. Bampi (2010) afirma que o mercado avícola nacional demonstrou competência para lidar com a crise, pois a produção e exportação no ano de 2009 ficaram praticamente iguais ao ano de 2008. Todavia, o problema maior concentrou-se âmbito das finanças, ou seja, essas indústrias enfrentaram dificuldades relacionadas a crédito para exportação e mercado interno. Na exportação, o faturamento teve queda em 2009 em razão da valorização do real, isto é, a mesma quantidade exportada em 2008, gerou uma receita de US\$ 7 bilhões e em 2009, o equivalente a US\$ 6 bilhões. Ademais, a crise provocou também uma queda no preço de frango no mercado externo, pois os países ficaram com menos dinheiro para financiar ou pagar suas importações.

Além disso, salienta-se que as barreiras não-tarifárias mudam de acordo com o tempo, bem como os países importadores da carne de frango. Sendo assim, foi necessário determinar um período para atingir os objetivos (geral e específicos) do estudo.

A fim de alcançar o objetivo deste trabalho de analisar de que forma a avicultura industrial do Oeste paranaense se adapta às barreiras não-tarifárias do ambiente internacional, utilizou-se a estratégia de pesquisa não probabilística por acessibilidade, denominada também como amostragem por conveniência. Esse tipo de amostra, segundo Gil (2007), é comum em pesquisas qualitativas e seleciona os elementos dos quais se tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma maneira, representar o universo da pesquisa.

Nesse sentido, foram contactadas as sete maiores indústrias que possuem unidades no Oeste paranaense, exportam carne de frango para diferentes países e, ao mesmo tempo, são associadas a ABPA – Associação Brasileira de Proteína Animal e ao SINDIAVIPAR – Sindicato das Indústrias de Produtos Avícolas do Estado do Paraná. Deste total, três se propuseram a fazer parte desta pesquisa, com a premissa de que não poderiam ser identificadas. Portanto, as indústrias foram tratadas como Indústria A, Indústria B e Indústria C.

Todas as três indústrias que estiveram dispostas a participar desta pesquisa são cooperativas referências no estado em produção, exportação e sanidade avícola, de acordo com o Anuário Paranaense da Avicultura 2018 (SINDIAVIPAR, 2019).

O Paraná possui, atualmente, 220 cooperativas de dez diferentes ramos, que juntas totalizaram um faturamento de R\$ 70,6 bilhões em 2017. As três indústrias entrevistadas obtiveram um faturamento de mais de 13 bilhões de reais no mesmo ano, representando 19% do faturamento total das cooperativas do Estado. Isso demonstra a significância destas indústrias no âmbito regional e mesmo estadual cuja pesquisa está inserida (SISTEMA OCEPAR, 2019).

### 3.1.2 COLETA DE DADOS

Os dados coletados foram de natureza primária e secundária. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada (Apêndice A), com especialistas e gestores de exportações das indústrias avícolas localizadas no Oeste do Paraná nos meses de setembro e outubro de 2018. Essa escolha segue orientação de Yin (2001), pois tem a finalidade de obter dados com profissionais da área, que podem ser caracterizados como representantes típicos do setor afeto.

A entrevista é uma das diferentes técnicas utilizadas na coleta de dados, definida pelo encontro de duas pessoas, da qual uma delas busca obter informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversa. Para que essa técnica obtenha sucesso, é necessário um plano que contenha todas as informações que precisam ser captadas. A entrevista semiestruturada é caracterizada por um conjunto de questões previamente estabelecidas. No entanto, este tipo de entrevista dá liberdade ao entrevistador de direcionar a conversação a situação adequada e explorar de uma forma mais ampla uma questão pertinente (MARCONI; LAKATOS, 2003; GIL, 2007).

Já os dados secundários foram obtidos por meio de documentos oriundos dos diversos órgãos do governo, como por exemplo, o Ministério de Desenvolvimento da Indústria e Comércio (MDIC), Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA), além de sítios eletrônicos, relatórios anuais e artigos referentes ao agronegócio e pecuária.

## 3.2 METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS

Para maximizar a extração de informações relevantes dos dados brutos, faz-se necessária a utilização de uma metodologia eficaz de análise. Nesse sentido, e tendo em vista o universo da pesquisa e a forma de coleta de dados, propõe-se a utilização de análise descritiva e metodologia do princípio de Pareto.

### 3.2.1 Análise dos Dados

Após a coleta dos dados, o próximo passo consiste da análise e interpretação.

Com a identificação das barreiras não-tarifárias, foi utilizada a análise descritiva, embasada em todo o material teórico levantado no referencial deste estudo, bem como na parte prática que foi levantada nas entrevistas, para identificar a evolução das barreiras não-tarifárias impostas ao comércio de carne de frango do Oeste paranaense pelos principais importadores e, conseqüentemente, responder ao primeiro objetivo específico desta pesquisa. Isso significa que os resultados foram descritos e confrontados com a teoria, por meio dessa análise, que visa descrever as características de um fenômeno e estabelecer relações entre as variáveis (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

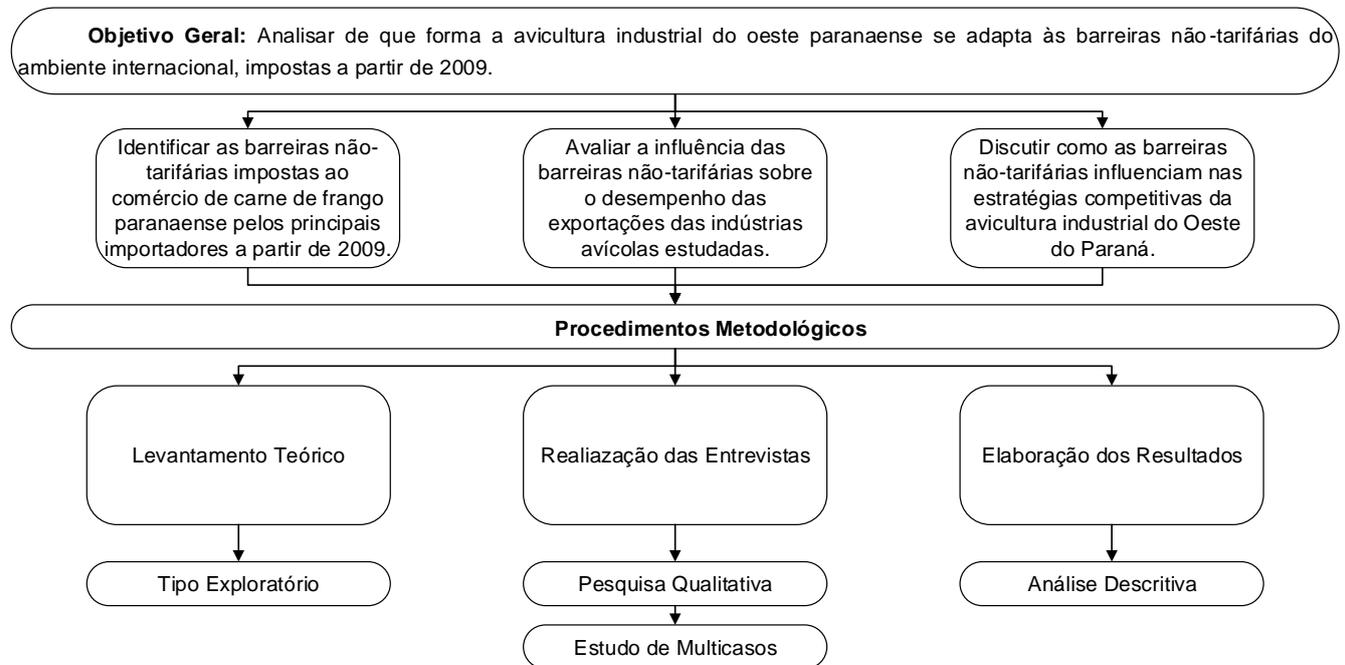
Para avaliar a influência das barreiras não-tarifárias sobre o desempenho das exportações das indústrias avícolas e, por conseguinte, atingir o segundo objetivo específico desta pesquisa, foi utilizada a metodologia do princípio de Pareto. O nome deriva do político, sociólogo e economista italiano Vilfredo Pareto, que em 1897 publicou o livro "*Cours d'économie politique*", do qual demonstra que a maior parte da riqueza e da renda da Inglaterra, daquele século, se concentrava em uma pequena fatia da sociedade. Tal pesquisa originou o que hoje é conhecido como princípio 80/20, "que induz que qualquer relação de causa e efeito tende a seguir uma proporção desequilibrada, sendo 20% das causas responsáveis por 80% do resultado" (NEVES; FREIRE, 2016, p. 11).

O gráfico de Pareto, portanto, é um tipo específico de histograma ordenado por frequência de ocorrência da maior para a menor, o que permite a priorização das ações partindo-se do princípio de Pareto, de que existem muitos efeitos sem

importância diante de outros mais graves (Brassard, 1994). Dessa forma, com a identificação das barreiras não tarifárias, foi possível desenvolver um diagrama de Pareto que demonstre a frequência da ocorrência das barreiras e identifique quais são as que mais influenciam no desempenho das exportações.

Por último, com a identificação das barreiras não-tarifárias e a avaliação da influência das mesmas sobre o desempenho das exportações, restou-se discutir como as barreiras não-tarifárias influenciam nas estratégias competitivas da avicultura industrial paranaense, com o auxílio das respostas dos especialistas e gestores das indústrias, bem como o referencial teórico utilizado para realização dessa pesquisa.

Figura 6 - Estratégia de Pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Com base nos critérios metodológicos mencionados, a Figura 6 visa demonstrar a estratégia geral utilizada para a pesquisa.

### 3.3 DEFINIÇÃO DOS TERMOS OPERACIONAIS DA PESQUISA

Com o intuito de auxiliar na compreensão da linguagem utilizada na denominação dos aspectos desta pesquisa, apresentam-se nesta sessão os principais termos que abrangem a teoria e o problema deste estudo.

**Ambiente Internacional:** Sociedade internacional que engloba o sistema interestatal, economia mundial e os fenômenos transnacionais. Mercado internacional.

**Avicultura industrial:** Criação de aves para a produção de alimentos em escala industrial, destacando-se o frango.

**Barreiras não-tarifárias:** São restrições quantitativas, procedimentos alfandegários, licenciamento de importação, medidas *antidumping*, medidas compensatórias, medidas técnicas, medidas sanitárias e fitossanitárias.

**Estratégias Competitivas:** Ações que destacam uma empresa em relação ao seu custo total, diferenciação e enfoque do produto/serviço perante outras do mesmo setor.

**Frango de Corte:** Nome dado às aves que serão levadas ao abate com o objetivo de comercialização de sua carne.

Finalizada a apresentação dos procedimentos metodológicos, o próximo capítulo apresentará os resultados e discussões que contemplam esta dissertação.

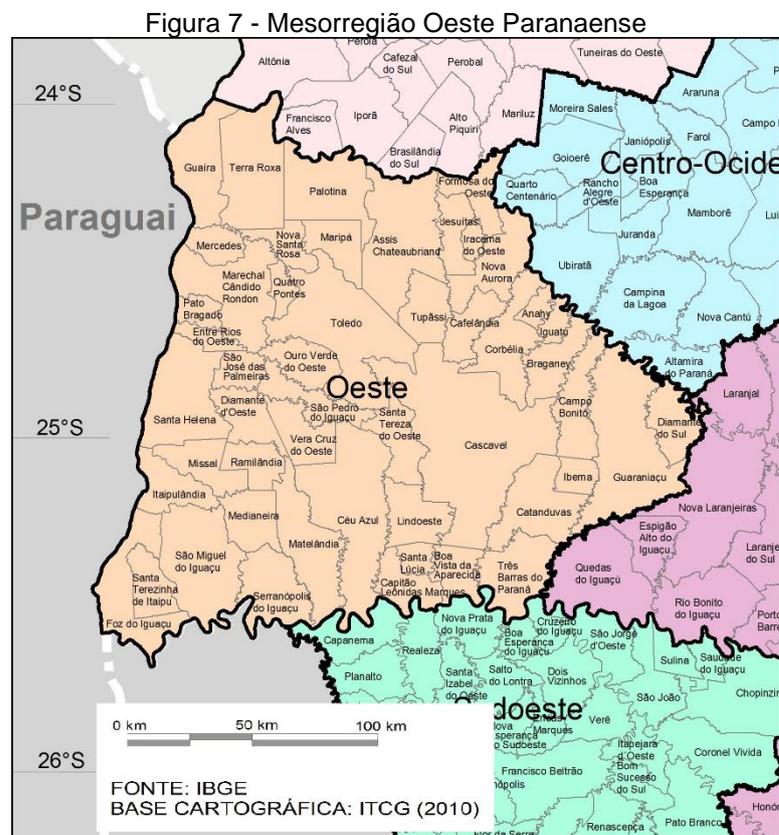
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para esta sessão foram aplicados os procedimentos metodológicos mencionados no capítulo 3 com o intuito de alcançar os objetivos específicos e, conseqüentemente, o objetivo geral desta pesquisa.

### 4.1 INFORMAÇÕES GERAIS

Foram entrevistados três gestores de três indústrias avícolas exportadoras, os quais ocupam os cargos de superintendente, gerente comercial e gerente da divisão comercial e representam as indústrias A, B e C, respectivamente. As entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro e outubro de 2018.

As indústrias estão localizadas na mesorregião Oeste Paranaense, que possui 50 municípios, 1.219.558 habitantes e uma área equivalente a 22.851 km<sup>2</sup> (IBGE, 2010). Cada indústria está localizada em um município diferente (Figura 7).



Fonte: Adaptado de Ipardes (2019).

A indústria A possui cerca de 700 aviários e realiza o abate de 300 mil aves/dia. A indústria B, por sua vez, possui mais de 870 aviários e abate 530 mil aves/dia. Por fim, tem-se a indústria C com mais de 330 aviários e abate de até 180 mil aves/dia.

## 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

### 4.2.1 Identificação das Barreiras Não-Tarifárias

Verificou-se, por meio das entrevistas, que todas as três indústrias possuem produtos derivados de frango inseridos no mercado internacional há mais de dez anos. O Quadro 2 apresenta os países para os quais estas indústrias exportam seus produtos atualmente:

Quadro 2 - Países de destino das exportações das indústrias A, B e C

	<b>Indústria A</b>	<b>Indústria B</b>	<b>Indústria C</b>
<b>Continente</b>	<b>Países</b>	<b>Países</b>	<b>Países</b>
Oriente Médio	Arábia Saudita	Arábia Saudita e Emirados Árabes	Emirados Árabes, Qatar, Kuwait e Oman
Ásia	China, Coréia do Sul, Japão e Singapura	China, Japão e Coréia do Sul	China e Japão
Europa	Alemanha, Holanda e Reino Unido	Reino Unido e Alemanha	Alemanha, Holanda e Reino Unido
África	África do Sul	África do Sul	África do Sul
América	México, Chile e Peru	Chile e México	México, Canadá, Chile e Peru
Oceania	- Não atua	- Não atua	- Não atua

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Dessa forma, é possível observar que os países como China, Japão, Alemanha, Reino Unido, África do Sul, México e Chile são destinos comuns entre as três indústrias exportadoras de carne de frango.

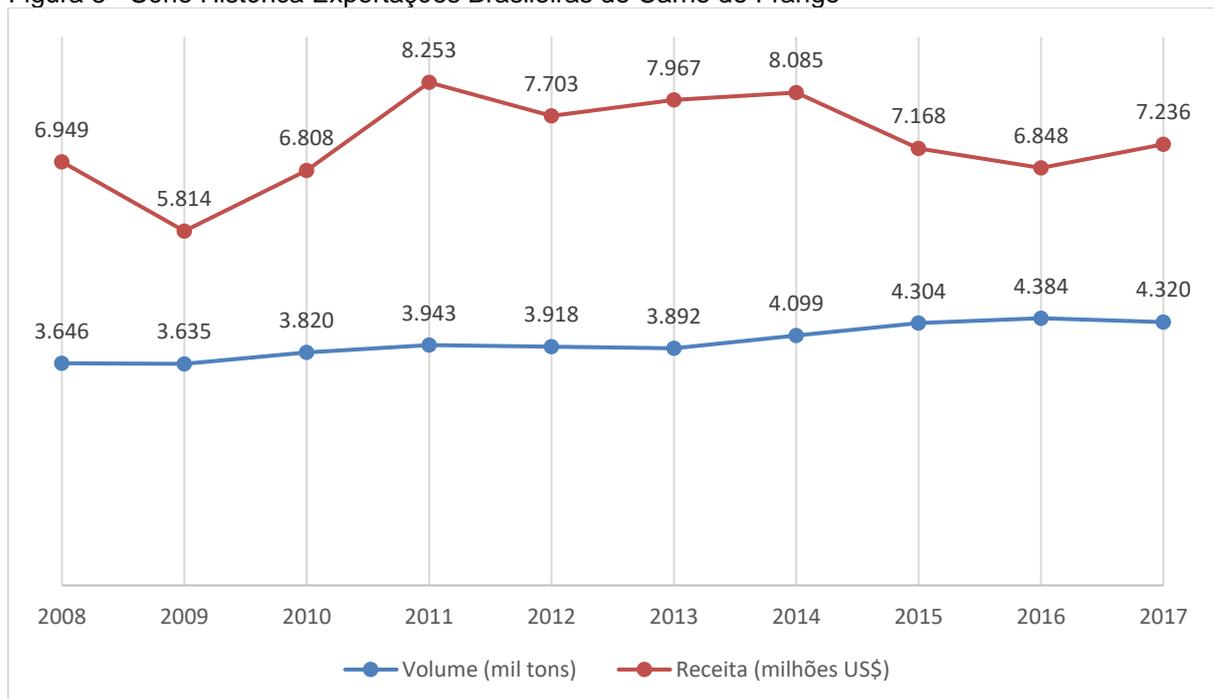
No ano de 2008, o Brasil exportou 526 mil toneladas de carne de frango para a União Europeia, gerando uma receita de US\$ 1,4 bilhão; 1,1 milhão de toneladas para o Oriente Médio, somando US\$ 2 bilhões; 250 mil toneladas para a África, com receita equivalente a US\$ 269 milhões; para a Ásia foram 936 mil toneladas e receita de US\$ 1,9 bilhão; 329 mil toneladas para a América do Sul e receita igual a US\$

557 milhões; e, por fim, 159 mil toneladas para a Rússia, gerando US\$ 309 milhões de receita. Nesse ano, o total da receita de exportação brasileira foi de US\$ 6,94 bilhões de dólares (ABPA, 2019).

Em contrapartida, no ano de 2017 o Brasil exportou 1,4 milhão de toneladas para o Oriente Médio; 1,3 milhão de toneladas para a Ásia; 678 mil toneladas para a África; 323 mil toneladas para a União Européia; 299 mil toneladas para a América; 125 mil toneladas para a Europa Extra UE; e, finalmente, 2 mil toneladas para Oceania. O total da receita de exportação brasileira nesse período foi de US\$ 7,23 bilhões de dólares (ABPA, 2018).

Para maior detalhamento, tem-se a Figura 8 que apresenta o volume (em mil toneladas) e a receita (em milhões de dólares) das exportações brasileiras de carne de frango.

Figura 8 - Série Histórica Exportações Brasileiras de Carne de Frango



Fonte: Adaptado de ABPA (2018).

Dessa forma, tem-se que, após nove anos as exportações brasileiras de carne de frango continuam obtendo êxito sendo destinadas para diversos continentes do planeta; ademais, as três indústrias em questão estão inseridas nos cinco dos seis existentes.

É importante afirmar que houve um salto de 3,6 milhões de toneladas para 4,3 milhões de toneladas de carne de frango exportada. Isso significa que a qualidade do produto brasileiro ultrapassa as barreiras comerciais impostas pelos países, visto que após uma década a exportação continua em ascendência.

Na mesma linha de raciocínio, tem-se o estudo de Campos, Eberhardt e Schneider (2014), intitulado como “A Crise de 2008 e seus Efeitos sobre as Exportações Brasileiras para os países Europeus”, que demonstra em seus resultados como a composição espacial se comportou na Europa antes e depois da crise de 2008.

Segundo os autores, houve uma variação negativa de exportação para os países Europeus de produtos básicos (-25,86%), semimanufaturados (-43,98%) e manufaturados (-22,12%) do ano de 2008 para 2009. No entanto, no ano de 2010 as exportações se recuperaram, atingindo variações positivas de 33,01%, 57,94% e 12,98% para produtos básicos, semimanufaturados e manufaturados, respectivamente. Todavia, a composição espacial se manteve praticamente a mesma, da qual poucos países alteraram a intensidade de importação de produtos derivados do Brasil.

Mesmo tratando-se de um estudo voltado apenas para a Europa, os autores concluem que houve uma queda brusca nos preços internacionais das *commodities*, destacando a dependência brasileira da pauta exportadora desses produtos (CAMPOS; EBERHARDT; SCHNEIDER, 2014).

Quando questionados sobre as principais barreiras não-tarifárias impostas pelos países importadores a partir do ano de 2009, os gestores responderam que as principais são (Quadro 3):

Quadro 3 - Principais Barreiras Não-Tarifárias impostas pelos países importadores de carne de frango a partir de 2009

<b>Barreiras Não-Tarifárias - BNT</b>		
<b>Indústria A</b>	<b>Indústria B</b>	<b>Indústria C</b>
Quotas	Quotas	Quotas
Licenças prévias de importação	Licenças prévias de importação	Licenças prévias de importação
Medidas <i>antidumping</i>	Procedimentos alfandegários	Procedimentos alfandegários
Barreiras sanitárias	Medidas <i>antidumping</i>	Medidas <i>antidumping</i>
Requisitos de inspeção e testes	Barreiras sanitárias	Barreiras sanitárias
Requisitos de etiquetas	Requisitos de inspeção e testes	
	Requisitos de etiquetas	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Assim, verifica-se que quotas, licenças prévias de importação, medidas *antidumping* e barreiras sanitárias são as principais BNTs impostas pelos países importadores de carne de frango derivada do Oeste paranaense.

As quotas de importação são restrições diretas sobre a quantidade permitida para importação ou exportação de determinado produto. Esta quantidade é limitada a um número pré-estabelecido alocado sob a base global ou específica. Geralmente, o país importador cria este controle para suprir o consumo nacional que não é atendido pela produção interna do país (MAIA, 2000; MDIC, 2019).

Nesse sentido, o país importador cria um controle de quotas por meio de emissão de licença de importação. "A licença de importação é um documento eletrônico que contém informações de natureza comercial e financeira referentes a mercadoria e a operação de importação" (MDIC, 2019).

Por outro lado, tem-se as medidas *antidumping*. *Dumping* é uma prática concorrencial que acontece quando uma empresa vende seus produtos em outro território por um preço menor que o do mercado local. Assim, os países importadores aplicam medidas de defesa comercial que requer uma investigação da qual todas as partes interessadas são envolvidadas e os dados e informações dos produtos são conferidos e confrontados (MDIC, 2019).

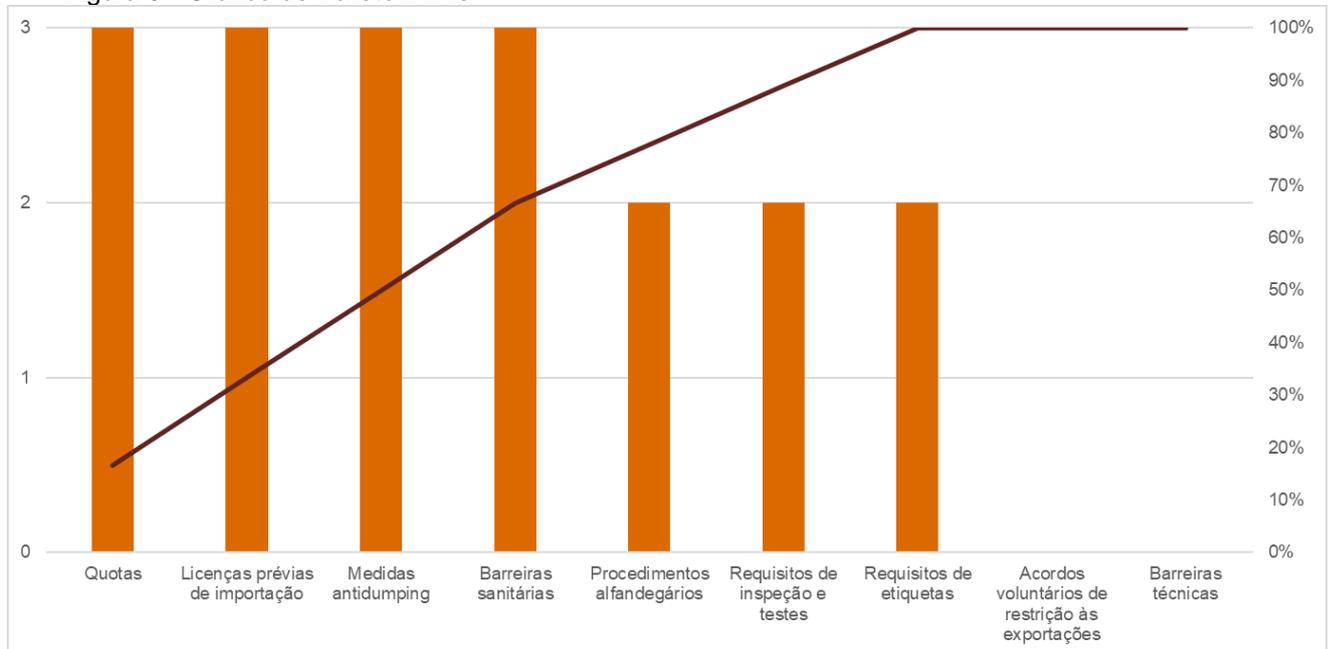
Segundo o MDIC (2019), as medidas sanitárias visam proteger a saúde humana e animal, além da sanidade vegetal por meio de procedimentos, controles e normas aplicadas ao comércio internacional de produtos agrícolas, assegurando a proteção do território nacional contra pragas e doenças (INMETRO, 2014).

Alvez (2008) demonstra em seu estudo que antes da crise, as principais barreiras não-tarifárias eram de ordem técnica e sanitária. As normas e procedimentos técnicos constituíam obstáculos aos exportadores, pois eram definidas pelos importadores e não harmonizadas internacionalmente. Porém, como pode ser observado no Quadro 3, essas barreiras após dez anos continuam sendo significativas no quesito exportação, demonstrando que o Acordo TBT – Acordo sobre Barreiras Técnicas ao Comércio – e o Acordo SPS – Acordo sobre Medidas Sanitárias e Fitossanitárias que, segundo o Inmetro (2014), tem como objetivo garantir que as medidas sanitárias e fitossanitárias não se transformem em obstáculos desnecessários ao comércio – não conseguem atingir total eficácia.

#### 4.2.2 A influência das Barreiras Não-Tarifárias no Desempenho das Exportações

No gráfico de Pareto (Figura 9) é possível observar que quotas, licenças prévias de importação, medidas *antidumping*, barreiras sanitárias, procedimentos alfandegários e requisitos de inspeção e testes acumulam um total de 89% das BNTs informadas pelos gestores das indústrias. Isso significa, segundo a teoria de Pareto, que essas são as principais barreiras que influenciam no desempenho das exportações das indústrias avícolas estudadas.

Figura 9 - Gráfico de Pareto BNTs



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Questionados sobre como essas barreiras influenciaram no desempenho das exportações da indústria nos últimos anos, o representante da indústria A afirmou que estas geraram custos mais elevados e demandaram maior tempo de embarque e chegada do produto ao cliente. Por outro lado, o representante da indústria B afirmou que essas barreiras geraram uma redução de volume e preços. Finalmente, o representante da indústria C informou que se considerar o aumento das exportações de 2000 para 2008, houve um aumento de 298%, enquanto de 2009 para 2017 um aumento de 16%, conseqüentemente, as barreiras não-tarifárias

“significaram estagnação no crescimento das exportações brasileiras”. Isso porque a indústria avícola continuou crescendo em sua capacidade instalada.

Posteriormente, os gestores foram questionados sobre quais países, a partir de 2009, mais dificultaram a entrada dos produtos brasileiros derivados de frango e todos responderam que foram os países europeus, com quotas e barreiras sanitárias. O representante da indústria A ainda afirmou que estes países impõem um padrão que “nem mesmo a Europa consegue cumprir”.

Em contrapartida, ao verificar o trabalho de Campos, Eberhardt e Schneider (2014), é possível observar que as exportações diminuíram após o primeiro ano de crise, mas no ano seguinte estiveram em ascensão no continente europeu. Da mesma forma, a composição espacial se manteve praticamente a mesma na região. Por conseguinte, e observando o aumento da produção e exportação de carne de frango no período estudado, conclui-se que mesmo com o aumento das barreiras não-tarifárias citadas pelos gestores, houve êxito de exportação do produto brasileiro nesse continente.

Em relação as questões sobre ações governamentais brasileiras realizadas para melhorar as condições de competitividade no mercado externo, os três fizeram afirmações díspares. O representante da indústria A alegou que o governo tem atuado fortemente com Europa e demais países que impuseram barreiras não tarifárias no produto brasileiro, porém, o comércio internacional envolve outras atividades e o “setor de frango segue prejudicado”. Já o representante da indústria B afirmou que o governo não realizou “nada que tenha sido efetivo”. Finalmente, o representante da indústria C, diferente dos outros gestores, declarou que o governo não precisa fazer alguma coisa, pois o frango brasileiro é competitivo no mercado internacional, visto que o país é o principal exportador mundial. Além disso, o mesmo afirmou que o consumo interno per capita é um dos maiores do mundo. Sendo assim, a própria indústria é que deve agir para se tornar competitiva. Ainda segundo o gestor da indústria C, “é a equalização da oferta à demanda que é a lei máxima e inexorável em todos os negócios ao redor do mundo”.

No entanto, é válido salientar que quando se trata de produtos alimentícios, há um interesse inerente por parte dos governos devido aos termos segurança alimentar e segurança do alimento. O primeiro termo, sob enfoque quantitativo, refere-se ao abastecimento adequado de uma população. Por outro lado, a

segurança do alimento (enfoque qualitativo) está relacionada a garantia do consumidor de adquirir um produto de qualidade, com atributos ligados à sua saúde (TEIXEIRA, 1981; SPERS, 1993; VASCONCELLOS; MOURA, 2018).

Conseqüentemente, o papel do governo é necessário pois o mercado não opera perfeitamente na comercialização de produtos que envolvam riscos à saúde do consumidor. Há uma divergência entre os níveis ótimos privados e sociais de segurança alimentar, causados, principalmente, pela percepção de risco do consumidor, que difere da dos especialistas; imperfeição na oferta de informações sobre segurança do alimento; e falha no sistema de preços. Por isso, a questão de segurança alimentar e nutricional influencia nos acordos e compromissos internacionais relacionados ao desenvolvimento dos governos (HENSON; TRAILL, 1993; VASCONCELLOS; MOURA, 2018).

#### 4.2.3 Informações referentes às estratégias competitivas

Após a identificação das barreiras não-tarifárias e a avaliação das influências destas no desempenho das exportações das indústrias avícolas estudadas, a próxima etapa consiste da identificação e discussão das estratégias utilizadas por elas para se manterem competitivas no ambiente internacional.

Quando questionados sobre quais mecanismos (estratégias) as indústrias passaram a utilizar, a partir do ano de 2009, para manter seu produto no mercado internacional, o representante da indústria A afirmou que foi necessário adequar o processo produtivo às exigências impostas pelo mercado. Além disso, passaram a buscar outros destinos para seus produtos que fossem menos rígidos, o que evitaria, conseqüentemente, a concentração das vendas. O representante da indústria B declarou que foi necessário realizar parcerias e ser flexível, uma vez que seus consumidores eram significativos. Por último, o representante da indústria C listou algumas estratégias como foco no cliente, produto adequado às necessidades dos clientes e mercados, adaptação às mudanças, etc.

Assim, observa-se que todas as indústrias estudadas precisaram ser flexíveis e se adequar ao cliente (no caso de produtos agroindustriais, os clientes

tratam-se dos governos internacionais) utilizando a estratégia de enfoque desenvolvida por Porter (2005), pois sem essa adequação, as indústrias perderiam suas posições diante do mercado internacional. Nesse sentido, verifica-se que a entrada de novos concorrentes, ameaça de substitutos, poder de negociação dos fornecedores, rivalidade entre os concorrentes existentes e principalmente o poder de negociação dos compradores são forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria (PORTER, 1990).

Em relação a adaptação das indústrias às BNTs impostas a partir de 2009, verificou-se, que a maioria das barreiras já existiam, porém de uma forma branda. Segundo o representante da indústria A, a partir deste período, os importadores passaram a exigir mais dos países produtores, portanto, foi necessário intensificar as ações no sistema agroindustrial como um todo, desde o campo até o produto final. O gestor da indústria B, por outro lado, declarou que foi necessário procurar outras opções de exportação e aumentar a competitividade por meio da qualidade de seus produtos. O último representante, indústria C, afirmou que foi necessário adotar estratégias de foco no cliente, adequação do produto às necessidades do mercado e adaptação às mudanças. A partir das afirmações dos gestores, desenvolveu-se o Quadro 4:

Quadro 4 – Comparação entre as afirmações dos gestores vs. Matriz de Ansoff

	<b>Indústria A</b>	<b>Indústria B</b>	<b>Indústria C</b>
<b>Afirmações</b>	Intensificação das ações no sistema agroindustrial desde o campo até o produto final.	Aumento de qualidade e busca por outros destinos para as exportações.	Foco no cliente, adequação do produto às necessidades do mercado e adaptação às mudanças.
<b>Matriz de Ansoff</b>	Produtos Existentes x Mercados Existentes = Penetração de Mercado	Produtos Existentes x Novos Mercados = Desenvolvimento de Mercado	Produtos Existentes x Mercados Existentes = Penetração de Mercado

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No Quadro 4 observa-se que a Indústria B, por mais que tenha aumentado a qualidade de seus produtos, desenvolveu como estratégia a busca por novos

mercados, enquanto as indústrias A e C intensificaram as ações no sistema agroindustrial para se adaptar às mudanças impostas pelos mercados já existentes.

Finalmente, os representantes das indústrias avícolas foram questionados sobre a competitividade entre as exportadoras do Brasil. O representante da indústria A afirmou que a competitividade existe em todos os mercados e que as grandes marcas é que acabam ditando as regras. Portanto, as indústrias menores precisam buscar nichos específicos de mercado e desenvolver parcerias com seus clientes a longo prazo.

O representante da indústria B, por sua vez, relatou que a competitividade é predadora e desfocada. Além disso, há excesso de oferta, que diminui os preços e as margens de lucros, uma vez que aumentam a produção sem fazer um prévio estudo mercadológico. O mesmo finalizou a entrevista alegando que as exportadoras de carne de frango não respeitam os limites e a soberania do mercado consumidor, não fazem hedge de toda a cadeia de negócios e se expõem a aumentos de custos e variações cambiais.

Os produtos agrícolas, além da exposição às mudanças climáticas, dependem também da variação cambial. A taxa de câmbio é apontada como uma das principais causas do fraco desempenho das indústrias brasileiras no comércio mundial, como também um caminho para alcançar maior competitividade internacional. Um estudo de Bender Filho, Zamberlan e Scalco (2010), demonstra que as mudanças na taxa de câmbio influenciam as exportações do complexo de carnes. Por isso, tanto os importadores quanto os exportadores recorrem ao hedge visando proteção cambial.

O último entrevistado alegou que a competitividade entre as indústrias exportadoras de carne de frango funcionou e funciona com excesso de valor e visão voltada para o *market share* e não voltada para o resultado econômico.

Sendo assim, o Modelo de Mintzberg e Quinn (2001), de maneira geral, não é utilizado pelas indústrias produtoras e exportadoras de carne de frango. Isso porque o produto exportado por estas deve seguir os parâmetros de qualidade impostos pelo ambiente internacional. Portanto, adotar a diferenciação de produtos como estratégia competitiva não trará vantagens para a indústria.

Por outro lado, verifica-se que em relação ao Modelo de Miles e Snow (1978), as indústrias utilizaram e ainda utilizam estratégias defensivas (mantendo

uma linha de produtos relativamente estável, com qualidade e menor preço), prospectora (em busca constante de novos clientes) e reativa (a partir das pressões enfrentadas por crises ou por outros competidores, reagem e evitam a perda de clientes).

Em conclusão, pode-se inferir que o produto agroindustrial é, além de um produto, uma questão de segurança nacional, campanha eleitoral e uma forma de poder que sofre com a intervenção de políticas governamentais. Destarte, mesmo a utilização das mais eficientes estratégias competitivas não será eficaz sem a interferência dos governos, visto que a negociação entre os mesmos consegue aumentar ou diminuir qualquer vantagem competitiva adquirida intrafirma.

## 5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve por objetivo analisar como a avicultura industrial do oeste paranaense se adapta às barreiras não-tarifárias do ambiente internacional, impostas a partir do ano de 2009. Buscou-se com este estudo contribuir com o desempenho de outras indústrias avícolas do país, a partir da identificação das principais estratégias competitivas relacionadas a estabilização desse mercado no ambiente internacional. Para tanto, identificou-se as barreiras não-tarifárias impostas ao comércio de carne de frango oeste paranaense pelos principais importadores a partir de 2009. Também avaliou-se as influências das barreiras não-tarifárias sobre o desempenho das exportações das indústrias avícolas estudadas. Por fim, discutiu-se como as barreiras não-tarifárias influenciaram as estratégias competitivas da avicultura industrial Oeste Paranaense.

Identificou-se que a carne de frango proveniente da mesorregião Oeste Paranaense está presente em pelo menos cinco dos seis continentes do planeta. Além disso, nota-se que os países como China, Japão, Alemanha, Reino Unido, África do Sul, México e Chile são destinos comuns entre as três indústrias exportadoras de carne de frango. Por fim, identificou-se as barreiras não-tarifárias comuns entre as três indústrias impostas pelos países importadores, sendo elas: quotas, licenças prévias de importação, medidas *antidumping* e barreiras sanitárias.

Para avaliar a influência das barreiras não-tarifárias no desempenho das exportações das indústrias avícolas estudadas, primeiro utilizou-se a teoria de Pareto. Em seguida, com os resultados das entrevistas, concluiu-se que as BNTs influenciam na geração de custos mais elevados, no maior tempo de transporte entre o embarque e a chegada do produto ao cliente final, na redução de volume e preços e finalmente, na estagnação no crescimento das exportações.

Quanto às estratégias competitivas, verificou-se que três das quatro teorias de estratégias competitivas mencionadas na fundamentação teórica deste estudo são utilizadas rotineiramente pelas indústrias. São elas as cinco forças competitivas de Porter (1990), a Matriz de Ansoff (1965) e o Modelo de Miles e Snow (1978). Por outro lado, o Modelo de Mintzberg e Quinn (2001), de maneira geral, não é utilizado

pelas indústrias produtoras e exportadoras de carne de frango devido a não diferenciação de produtos como estratégia competitiva.

Como conclusão, tem-se que o produto agroindustrial não é apenas um produto e sim uma questão de segurança alimentar, da qual o estado precisa intervir e negociar com outros governos para que as vantagens competitivas adquiridas intrafirma sejam mantidas e não apagadas pelas barreiras comerciais e variações cambiais.

É necessário ressaltar que esta pesquisa abrangeu três indústrias avícolas exportadoras da mesorregião Oeste Paranaense. Portanto, uma possibilidade para trabalhos profícuos futuros diz respeito à amplificação do número de indústrias, bem como a escolha de um produto diferente da carne de frango. Outro ponto de destaque é a necessidade de uma análise partindo da perspectiva do estado.

## REFERÊNCIAS

ABPA – Associação Brasileira de Proteína Animal. **Relatório Anual da ABPA 2018**. 2018. Disponível em: <<http://abpa-br.com.br/setores/avicultura/mercado-interno/frango/abate-de-frango>>. Acesso em 21 out. 2018.

ABPA – Associação Brasileira de Proteína Animal. **Relatório Anual da ABPA 2009**. Disponível em: <<http://abpa-br.com.br/setores/avicultura/publicacoes/relatorios-anuais/2009>>. Acesso em 13 jan. 2019.

ALVES, M. de C. **Identificação e Efeitos das Barreiras Não-Tarifárias às Exportações Brasileiras de Carne de Frango**. 2008. 150 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia Aplicada, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2008. Disponível em: <[http://www.locus.ufv.br/bitstream/handle/123456789/17/texto\\_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.locus.ufv.br/bitstream/handle/123456789/17/texto_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em 31 jan. 2018.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

ARAÚJO, G. C.; *et al.* Cadeia Produtiva Da Avicultura De Corte: Avaliação Da Apropriação De Valor Bruto Nas Transações Econômicas Dos Agentes Envolvidos. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 24, n. 72, p.6-16, set. 2008.

ARAUJO JÚNIOR, J. T. de. Concorrência, Competitividade e Política Econômica. In: BAUMANN, Renato (Org.). **O Brasil e a Economia Global**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996. Cap. 5. p. 75-86.

ARBACHE, J. S. Comércio Internacional, Competitividade E Políticas Públicas No Brasil. **Ipea**, Brasília, p.1-48, ago. 2002.

BAMPI, V. **Avicultura Brasileira: 2009 e 2010 em números e perspectivas**. 2010. Disponível em: <<https://www.aviculturaindustrial.com.br/imprensa/avicultura-brasileira-2009-e-2010-em-numeros-e-perspectivas-por-valter-bampi/20100203-093554-k499>>. Acesso em 24 maio 2018.

BATALHA, Mário Otávio *et al.* **Recursos Humanos e Agronegócio: A Evolução Do Perfil Profissional**. Jaboticabal: Novos Talentos, 2005.

BENDER FILHO, R.; ZAMBERLAN, C. O.; SCALCO, P. R. Os Efeitos da Taxa de Câmbio sobre as Exportações Brasileiras dos Complexos Soja e Carnes. In: CONGRESSO SOBER, 48., 2010, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: [s.n.], 2010. p. 1-19.

BERTO, A. R. **Barreiras ao Comércio Internacional**. Convibra – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2004. Disponível em: <<http://www.convibra.org/2004/pdf/65.pdf>>. Acesso em 01 fev. 2018.

BRASSARD, M. **Qualidade**: Ferramentas para uma melhoria contínua (The memory jogger). Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994. 124 p.

BONELLI, R.; HAHN, L. **Resenha dos estudos recentes das relações comerciais brasileiras**, Ipea, 2000 (Texto para Discussão, n. 708).

CAMPOS, L. F.; EBERHARDT, P. H. C.; SCHNEIDER, M. B.. A Crise de 2008 e seus Efeitos sobre as Exportações Brasileiras para os Países Europeus. In: SCHNEIDER, M. B. (Org.). **A Inserção Internacional do Agronegócio Brasileiro no Pós Crise**: a Atuação da OMC, Barreiras e Políticas Comerciais. Curitiba: Ledze Editora, 2014. p. 107-132.

CASSANO, F. A. A Teoria Econômica E O Comércio Internacional. **Pesquisa e Debate**, São Paulo, v. 23, n. 1, p.112-128, jan. 2002.

CASTILHO, M.R. **Barreiras não-tarifárias**: o caso da imposição de restrições ambientais sobre as exportações brasileiras de papel e celulose. Rio de Janeiro, 1994. 106p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Manual sobre barreiras comerciais e aos investimentos**. Brasília: CNI, 2017. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/uploads/cliq%20aqui.pdf>>. Acesso em 08 fev. 2018.

COASE, R. **The nature of the firm**. *Economia, Nex Series*, v.4, n. 16, p. 386-405, nov., 1937.

DANTON, G. **Metodologia científica**. Pará de Minas: Virtual Books Online, 2002.

DEMSETZ, H. **Ownership control and the firm**: The organization of economic activity. Cambridge: Basil Blackwell, v. 1, 1990. 300 p.

DEARDORFF, Alan V.; STERN, Robert M.. **Measurement of Non-Tariff Barriers**. Paris: OECD Economics Department Working Papers, No. 179, 1997. 118 p. Disponível em: <<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/568705648470.pdf?expires=1528725634&id=id&accname=guest&checksum=AC4FA0637F7983A6086025A4E6B64FC3>>. Acesso em 11 jun. 2018.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Produção de Aves**. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/qualidade-da-carne/carne-de-aves/producao-de-aves/producao>>. Acesso em 21 out. 2018.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. de; SAES, M. S. M.. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; HAYASHI JR, P.; KRUGER, E. G. **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow**. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

HENSON, S. ; TRAILL, B. The Demand for Food Safety. Market Imperfections and the Role of Government. **Food Policy**, p. 152 – 162, 1993.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Resultados do Universo do Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <[https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas\\_da\\_populacao/caracteristicas\\_da\\_populacao\\_tab\\_municipios\\_zip\\_xls.shtm](https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas_da_populacao/caracteristicas_da_populacao_tab_municipios_zip_xls.shtm)>. Acesso em 03 jan. 2019.

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia. **Manual de Barreiras Técnicas às Exportações: Conceitos Fundamentais e Serviços Oferecidos pelo Inmetro**. 4 ed. Rio de Janeiro: Alerta Exportador, 2014. 48 p. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/sistemas\\_web/aprendex/public/arquivo/arq1406897770.pdf](http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/public/arquivo/arq1406897770.pdf)>. Acesso em 01 fev. 2018.

INVEST & EXPORT BRASIL. **Plano Nacional de Exportações**. Disponível em: <<http://www.investexportbrasil.gov.br/pne>>. Acesso em 07 fev. 2018.

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social; IBQP – Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade; GEPAL – Grupo de Estudos e

Pesquisas Agroindustriais da UFSCAR. **Análise da competitividade da cadeia agroindustrial de carne de frango no Estado do Paraná**. Curitiba: IPARDES, 2002. 230 p. Disponível em:  
<[http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/cadeia\\_agroindustrial\\_aves\\_relatorio.pdf](http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/cadeia_agroindustrial_aves_relatorio.pdf)>  
. Acesso em 07 fev. 2018.

IPARDES – Instituto Paraense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Base Física e Política**. Disponível em:  
<[http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg\\_conteudo=1&cod\\_conteudo=25](http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=25)>. Acesso em 13 jan. 2019.

JESUS JUNIOR, C. de; *et al.* **A Cadeia Da Carne De Frango: Tensões, Desafios E Oportunidades**. Ageitec – Agência Embrapa de Informação Tecnológica. Disponível em:  
<[https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Repositorio/a\\_cadeia\\_da\\_carne\\_de\\_frango\\_tensoes\\_desafios\\_e\\_oportunidades\\_000fy1kdmdv02wx5ok0pvo4k3q36h3d7.pdf](https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Repositorio/a_cadeia_da_carne_de_frango_tensoes_desafios_e_oportunidades_000fy1kdmdv02wx5ok0pvo4k3q36h3d7.pdf)>. Acesso em 05 fev. 2018.

KAUARK, F. da S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KENEN, P. B. **Economia internacional: teoria e política**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KRUGMAN, P. R.; OBSTFELD, M. **Economia internacional: economia e política**. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2005.

LEITE FILHO, A. **A Política Comercial Brasileira e as Barreiras Impostas às exportações de carne de frango: uma aplicação do método MICMAC**. 2016. 132 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Desenvolvimento Regional e Agronegócio, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2016.

MAIA, J. de M. **Economia Internacional e comércio exterior**. 4ª ed. São Paulo, Atlas, 2000.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARIOTTO, F. L. O Conceito da Competitividade da Empresa: uma análise crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p.37-52, abr. 1991.

MDIC – Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Barreiras Comerciais**. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/sistemas\\_web/aprendex/default/index/conteudo/id/28](http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/default/index/conteudo/id/28)>. Acesso em 31 jan. 2018.

MDIC – Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Informações sobre o PNCE**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/pnce/838-plano-nacional-da-cultura-exportadora-pnce%E2%80%8B>>. Acesso em 07 fev. 2018.

MDIC – Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Defesa Comercial**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/defesa-comercial/205-o-que-e-defesa-comercial>>. Acesso em 13 jan. 2019.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, S. H. G. **Quantificação dos Efeitos das Barreiras Não-tarifárias sobre as Exportações Brasileiras de Carne Bovina**. 2001. 257 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economia Aplicada, Usp - Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2001.

MUNARETTO, L. F.; CORRÊA, H. L.; DA CUNHA, J. A. C. Um estudo sobre as características do método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 1, p. 9-24, 2013.

NEVES, B. R. C.; FREIRE, F. S. **Características do Princípio de Pareto no Setor Bancário Brasileiro**. 2016. 40 f. TCC (Graduação) - Curso de Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais, Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/14408/1/2016\\_BrenoRodriguesCavalcantiDasNeves\\_tcc.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/14408/1/2016_BrenoRodriguesCavalcantiDasNeves_tcc.pdf)>. Acesso em 11 jun. 2018.

OECD – The Observatory of Economic Complexity. **Brasil**. 2018. Disponível em: <<https://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/bra/>>. Acesso em 15 nov. 2018.

OLIVEIRA, I. T. M. Livre Comércio versus Protecionismo: uma análise das principais teorias do comércio internacional. **Urutágua**, Maringá, v. 1, n. 11, p.1-18, mar. 2007.

PEREIRA, L.V. **Indicadores de incidência das barreiras não-tarifárias praticadas pelos países desenvolvidos contra as exportações brasileiras**. Rio de Janeiro: FGV, 1989. 68p (Texto para Discussão Interna, 22).

PEREIRA, S. C. F. **Gerenciamento de cadeias de suprimentos**: análise da avaliação de desempenho de uma cadeia de carne e produtos industrializados de frango no Brasil. 2003. 356 f. Tese (Doutorado em Economia) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas. São Paulo, FGV, 2003.

PONDÉ, J. L. Nova Economia Institucional. **FGV Direito Rio**, Rio de Janeiro, v. 1, p.1-28, jan. 2008.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

REAVIS, Cate. The Global Financial Crisis of 2008: The Role of Greed, Fear, and Oligarchs. **Mit Sloan Management**, Massachusetts, v. 09, n. 93, p.1-22, 16 mar. 2012.

RIZZI, A. T. **Mudanças Tecnológicas e Reestruturação da Indústria Agroalimentar: o caso da indústria de frangos no Brasil**. 1993. 203 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1993.

ROCHA JUNIOR, Weimar Freire da. **Análise do Agronegócio da Erva-Mate com o Enfoque da Nova Economia Institucional e o uso da Matriz Estrutural Prospectiva**. 2001. 119 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

ROCHA JUNIOR, Weimar Freire da *et al.* O ambiente institucional e políticas públicas para o biogás proveniente da suinocultura. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 1, n. 1, p.72-82, maio 2013.

RUBIN, L. da S.; ILHA, A. da S. O Comércio Brasileiro de Carne de Frango no Contexto da Integração Regional. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 39, n. 2, p.199-2015, abr. 2008.

SARQUIS, S. J. B. **Comércio Internacional e Crescimento Econômico no Brasil**. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2011.

SILVA, J. L. M. da; HIDALGO, A. B. Composição E Diversificação Do Setor Exportador Brasileiro: uma análise do perfil das exportações. **Nexos Econômicos**, Salvador, v. 7, n. 1, p.121-139, jun. 2013. Semestral.

SIMON, R. A. Rational decision making in business organization. **American Economic Review**, Nashville, v. 69, n. 4, p. 493-513, Sep. 1979.

SINDIAVIPAR – Sindicato das Indústrias de Produtos Avícolas do Estado do Paraná. **Estatísticas**. Disponível em: <<https://www.sindiavipar.com.br/index.php>>. Acesso em 15 nov. 2018.

SINDIAVIPAR – Sindicato das Indústrias de Produtos Avícolas do Estado do Paraná. **Variedades**. Disponível em: <<https://www.sindiavipar.com.br/index.php>>. Acesso em 06 jan. 2019.

SISTEMA OCEPAR – Organização das Cooperativas do Paraná. **Relatório de Atividades e Plano de Ação**. 2018. Disponível em: <<http://paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php>>. Acesso em 06 jan. 2019.

SOUZA, J. D. de; SIEDENBERG, D. R. **Comércio Internacional**. Ijuí: Unijuí, 2008.

SPERS, E. E. A Segurança Alimentar ao longo da Cadeia. **Conjuntura Alimentos**, v. 5, n. 1, p. 18-26, fev. 1993.

TAVARES, L. de P.; RIBEIRO, K. C. de S. Desenvolvimento Da Avicultura De Corte Brasileira E Perspectivas Frente À Influenza Aviária. **Organizações Rurais e Agroindústrias**, Lavras, v. 9, n. 1, p.79-88, 11 jun. 2007.

TEIXEIRA, I. Segurança Alimentar Ameaçada. **Conjuntura Econômica**, v. 35, n.12, p. 109-113, dez. 1981.

TRICHES, D.; CALDART, W. L.; SIMAN, R. F.; STÜLP, V. J. **A cadeia produtiva da carne de frango da região da serra gaúcha**: Uma análise da estrutura de produção e mercado. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, XLIII., Ribeirão Preto, USP. Ribeirão Preto: v. 1, 24 a 15 de Set. 2004.

VASCONCELLOS, A. B. P. A.; MOURA, L. B. A. Segurança alimentar e nutricional: uma análise da situação da descentralização de sua política pública nacional. **Cadernos de Saúde Pública**, Brasília, v. 2, n. 34, p.1-13, 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v34n2/1678-4464-csp-34-02-e00206816.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

VOILÀ, M.; TRICHES, D. **A cadeia de carne de frango**: uma análise dos mercados brasileiro e mundial de 2002 a 2010. Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais, n.44, jan. 2013.

WILLIAMSON, Oliver E. **Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives**. Administrative Science Quarterly, Vol. 36, No. 2. (Jun. 1991), pp. 269-296.

WILLIAMSON, O. E. **Market and hierarchies**. New York: Free Press, 1975. 286 p.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics and Organization Theory. In: SMELSER, Neil J.; SWEDBERG, Richard. (editors). **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton, Princeton University Press: 1994.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanism of governance**. New York: Oxford University Press, 1996. 429 p.

WTO - World Trade Organization. **Non-tariff barriers: red tape, etc**. Genebra.

Disponível em:

<[https://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/agrm9\\_e.htm#rules](https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/agrm9_e.htm#rules)>. Acesso em 11 jun. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **A estrutura de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 f. Tese (Doutorado) - Curso de Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 1-21.

## APÊNDICE A – MODELO DE ENTREVISTA

### 1º BLOCO – Dados principais (utilizados apenas pelo pesquisador para distinção entre os entrevistados)

Nome:
Cargo que ocupa na empresa:
Empresa que representa:
Contato:
Data da entrevista:

### 2º BLOCO – Informações gerais

1) Quais são os mercados de destino da carne de frango e seus derivados exportados por sua empresa? (Enumerar por ordem de importância e listar os países)

- a.  Oriente Médio      Países: \_\_\_\_\_
- b.  Ásia      Países: \_\_\_\_\_
- c.  Europa      Países: \_\_\_\_\_
- d.  África      Países: \_\_\_\_\_
- e.  América      Países: \_\_\_\_\_
- f.  Oceania      Países: \_\_\_\_\_

2) Há quanto tempo os produtos derivados de frango da sua empresa estão inseridos no mercado internacional?

- a.  Entre 0 e 5 anos
- b.  Entre 5 e 10 anos
- c.  Mais de 10 anos

### 3º BLOCO – Informações referentes às barreiras não-tarifárias

1) Selecione as barreiras não-tarifárias impostas pelos países importadores de carne de frango, a partir do ano de 2009:

- a.  Quotas

- b. ( ) Licenças prévias de importação
  - c. ( ) Procedimentos alfandegários
  - d. ( ) Acordos voluntários de restrição às exportações
  - e. ( ) Medidas *antidumping*
  - f. ( ) Barreiras técnicas
  - g. ( ) Barreiras sanitárias
  - h. ( ) Requisitos de inspeção e testes
  - i. ( ) Requisitos de etiquetas
  - j. ( ) Outros. Descreva: \_\_\_\_\_
- 2) Como essas barreiras influenciaram no desempenho das exportações da indústria nos últimos anos?
- 3) Quais são os países que, a partir do ano de 2009, mais dificultaram a entrada dos produtos brasileiros derivados de frango? Como isso ocorreu?
- 4) O que o governo brasileiro fez e continua fazendo para melhorar as condições de mercado, ou seja, para fazer com que a carne de frango nacional seja competitiva no mercado externo?

#### **4º BLOCO – Informações referentes às estratégias competitivas**

- 1) Quais mecanismos (estratégias) foram e continuam sendo utilizados pela sua indústria para manter o produto no mercado internacional?
- 2) Como a sua indústria se adaptou às barreiras do mercado internacional?
- 3) Como funcionou e funciona a competitividade entre as indústrias avícolas exportadoras do Brasil?

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Cruz, Anyelly Cristina

Avicultura Industrial do Oeste Paranaense : Barreiras Não-Tarifárias e Estratégias Competitivas / Anyelly Cristina Cruz; orientador(a), Mirian Beatriz Schneider, 2019.

67 f.

Dissertação (mestrado), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Toledo, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, 2019.

1. Indústrias Avícolas. 2. Mercado Internacional. 3. Competitividade. 4. Barreiras Comerciais. I. Schneider, Mirian Beatriz. II. Título.