

Área temática: Globalização e Internacionalização de Empresas

Vantagens Competitivas dos Frigoríficos Brasileiros no Processo de Internacionalização

AUTORES

FRANCISCO AMÉRICO CASSANO

Universidade Presbiteriana Mackenzie

famcassano@uol.com.br

GABRIEL VERONESE

Universidade Presbiteriana Mackenzie

gabriel.veronezi@gmail.com

JULIANA ROSA DOS SANTOS

Universidade Presbiteriana Mackenzie

juliana.r.santos@itau-unibanco.com.br

KARLA CRISTIANE DA SILVA SIQUEIRA SANTOS

Universidade Presbiteriana Mackenzie

karlakitt@yahoo.com.br

RICARDO DE ALMEIDA MOREIRA TELES

Universidade Presbiteriana Mackenzie

rickteles2@gmail.com

Resumo

O presente trabalho teve como principal objetivo: identificar as principais vantagens competitivas apresentadas pelos frigoríficos brasileiros em seu processo de internacionalização. Para atingi-lo foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, fundamentada em levantamento de dados oficiais e em publicações do setor pecuário nacional, associada a uma revisão de literatura sobre o tema e a um estudo único de caso. O estudo de caso foi elaborado com base em entrevista com ex-funcionário da empresa Redenção Frigorífico do Pará Ltda. Os resultados obtidos permitiram identificar as principais vantagens competitivas da empresa estudada em seu processo de internacionalização, tais como: a qualidade e a disponibilidade da matéria-prima; a escala de produção; o sistema de produção extensivo da pecuária nacional; o controle de enfermidades do rebanho. Concluiu-se que, de fato, os frigoríficos brasileiros apresentam vantagens competitivas que lhe conferem diferenciação dentro do contexto da internacionalização, sendo algumas verificadas na própria empresa estudada e outras que poderão ser devidamente comprovadas por meio de estudos futuros.

Palavras-chave: Internacionalização; Vantagens Competitivas; Frigoríficos Brasileiros

Abstract

The following study has the primary objective of identifying the major competitive advantages owned by Brazilian beef processing plants in their internationalization process. In order to reach it, it was carried out an exploratory research, based on the survey of official data and publications concerning world's beef cattle production, followed by a literature review and finally, by a single case study. This case study was conducted through an interview with former employee of Redenção Frigorífico do Pará Ltda. The obtained results allowed the identification of the major competitive advantages of the studied company in its internationalization process, such as the raw material quality and availability, production scale, Brazilian cattle's extensive production system, and control and prevention of main cattle diseases. It was concluded that Brazilian beef production plants really have competitive advantages within the internationalization process context, some of them practically observed in the studied company, and others that can be effectively corroborated by future studies.

Key words: Internationalization; Competitive Advantages; Brazilian Beef Processing Plants

1. INTRODUÇÃO

O Brasil possui o maior rebanho bovino comercial do mundo. São cerca de 207 milhões de cabeças (CNPQ, 2008). Esta abundância de matéria-prima, associada às condições climáticas extremamente favoráveis (zona tropical) configura um contexto extremamente favorável para a produção pecuária. Além disso, taxas de consumo interno significativamente menores às de produção, políticas incentivadoras de exportação e a saída de importantes *players* do mercado internacional devido a questões sanitárias (surtos de febre aftosa na Argentina, “doença da vaca louca” na Europa) fizeram com que o Brasil atingisse em 2003 a condição de maior exportador de carne bovina do mundo (CAMARGO, 2004).

Segundo Pitelli (2004) atingir, e principalmente manter este status, implica em uma série de desafios. O mercado consumidor está cada vez mais exigente quanto a aspectos relacionados à qualidade, mas, principalmente, à segurança dos produtos, especialmente após a ocorrência de doenças potencialmente zoonóticas (transmissíveis ao ser humano) em produtos de origem animal, tal como a Encefalopatia Espongiforme Bovina (BSE) ou “doença da vaca louca” na Europa. Tais exigências, em especial a do consumidor europeu, causaram impactos sobre as transações do sistema agroindustrial da carne bovina.

Além das exigências dos consumidores, aspectos relacionados à qualidade e segurança dos alimentos também podem tornar-se barreiras ao livre comércio entre os países. Neste caso, configuram-se como barreiras técnicas, referentes a questões sanitárias e fitossanitárias. É o caso da febre aftosa, que apesar de não representar risco à saúde humana, pode trazer enormes prejuízos econômicos à produção de carne bovina (PITELLI, 2004).

Diante deste contexto altamente competitivo, regulado por forças econômicas, políticas, institucionais e sanitárias, é fundamental que as empresas do setor frigorífico adaptem-se de modo a se tornar aptas para o atendimento das exigências do mercado internacional, desenvolvendo uma cultura exportadora e promovendo um processo de internacionalização permanente.

Nesse processo de internacionalização, faz-se particularmente relevante que tais empresas saibam explorar suas vantagens competitivas diante de seus concorrentes globais, uma vez que se trata de um mercado altamente competitivo. Diante disso, o presente estudo concentra seu foco na análise das vantagens competitivas das empresas do setor frigorífico brasileiro em seu processo de internacionalização.

A literatura consultada, juntamente com uma análise conjuntural do mercado mundial de carne bovina aponta a existência de algumas vantagens competitivas das empresas brasileiras do referido setor, dentro de seu processo de internacionalização. Assim, o problema de pesquisa definido foi: Quais as vantagens competitivas que influenciam o processo de internacionalização dos frigoríficos brasileiros?

Os objetivos, cujo cumprimento viabilizou a solução da questão-problema levantada, configuraram-se como:

- i. Geral: Avaliar as vantagens competitivas dos frigoríficos brasileiros que influenciam seu processo de internacionalização;
- ii. Específicos:
 - a. Identificar as vantagens competitivas dos frigoríficos brasileiros;
 - b. Avaliar a influência de tais vantagens competitivas no processo de internacionalização dos frigoríficos brasileiros.

Como método de pesquisa optou-se por um estudo de caso, por ser o método mais indicado para aumentar a compreensão de um fenômeno do que para delimitá-lo. Complementando tal metodologia, utilizou-se da análise de conteúdo para se ordenar e analisar os dados sob forma conclusiva.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste item partiu-se de um panorama geral do mercado mundial de carne bovina para permitir um melhor encaminhamento do estudo e, em seguida, a revisão bibliográfica específica sobre vantagem competitiva e competição internacional.

2.1. Panorama do mercado mundial de carne bovina

É senso comum que a demanda mundial por proteína de origem animal tem aumentado significativamente nas últimas décadas. Mudanças nos hábitos de consumo provocados pela globalização, desenvolvimento econômico de países emergentes e o próprio aumento populacional são fatores que contribuíram para este quadro.

Atualmente, o Brasil configura-se como um dos grandes fornecedores mundiais de carne bovina, devido a sua vasta extensão territorial, condições climáticas favoráveis e tamanho de seu rebanho. De acordo com Palermo-Neto (2004), trata-se de um país politicamente estável, sendo o único no mundo com potencial de expansão da produção agropecuária.

As atividades relacionadas à produção e exportação de carne bovina empregam diretamente cerca de sete milhões de pessoas ao longo da cadeia produtiva (VETUCHE e GAMEIRO, 2006).

Os dados do balanço geral da pecuária de corte brasileira, compilado pelo Conselho Nacional de Pecuária de Corte – CNPC, indicam um aumento constante do rebanho bovino ao longo dos últimos anos, com um número de cabeças em torno das 207 milhões em 2007, superando o próprio número de habitantes (população humana). Outro destaque feito nesse balanço é para a diferença entre a produção total de carne, em milhares de toneladas equivalentes-carcaça (9.200) e o consumo interno (6.880). Este superávit configura uma condição favorável à exportação, pois permite o escoamento do excedente da produção para o mercado externo.

De acordo com Filho e Paula (2001), o mercado exportador de carne desossada (*in natura*) apresenta baixo índice de concentração, diferentemente do setor de carne industrializada. Isso porque no primeiro, o aumento da demanda estimulou a entrada de novos *players*, incentivados por um baixo investimento de capital (com relação ao outro setor). Além disso, a expansão da área livre da febre aftosa permitiu a entrada de mais empresas neste setor.

Com relação às formas de transação praticadas no mercado internacional, Filho e Paula (2001) destacam a existência de dois diferentes grupos de negócios:

- i. Oportunidade: envolve compradores de *commodities*, que intermedeiam negociações entre país fornecedor e comprador, interessados basicamente em preços;
- ii. Parceria: envolve compradores de produtos destinados aos consumidores finais, interessados na qualidade e no atendimento das exigências destes. O fornecimento dá-se por contrato e o produto é fabricado com a marca do comprador. Neste grupo, através do qual o produto é fabricado com a marca do comprador, faz-se difícil a recuperação de clientes perdidos, o que explica a quebra de muitas empresas após crises e conseqüentes interrupções no fornecimento.

Vetuche e Gameiro (2006) pontuam os fatores que contribuíram para que o Brasil atingisse a posição de maior exportador mundial de carne bovina:

- i. Eventos externos de caráter fitossanitário, que afastaram importantes *players* do mercado internacional, deixando um espaço a ser preenchido por novos fornecedores;

- ii. Disponibilidade de oferta interna de matéria-prima (gado bovino) em quantidades satisfatórias à demanda exigida;
- iii. Potencial interno de produção de carne bovina, dado o crescimento do rebanho nos últimos anos;
- iv. Baixos custos de produção;
- v. Investimentos em tecnologias no processo produtivo, aumentando a qualidade do produto e reduzindo custos marginais de produção;
- vi. Comprovação da qualidade do produto brasileiro;
- vii. Ações de marketing internacional realizado pelos exportadores (*brazilian beef*);
- viii. Engajamento e preocupação dos produtores em melhorar a qualidade dos rebanhos e do produto final, diante da conscientização da importância de atender às exigências do mercado externo;
- ix. Flexibilidade das empresas exportadoras e administração voltada ao mercado externo.

Além destes fatores, não se pode deixar de apontar a diferença entre as taxas de consumo interno de carne bovina e as de produção, o que provoca um excedente passível de direcionamento para o mercado externo (VETUCHE e GAMEIRO, 2006).

Entretanto, manter e consolidar a liderança neste segmento é um desafio para o Brasil. O mercado está cada vez mais competitivo e exigente, não apenas no que diz respeito às preferências e necessidades dos consumidores finais, mas também nas esferas institucionais e políticas que regulam o comércio internacional. Nos Estados Unidos e Japão, por exemplo, não é permitida a importação de países que ainda não erradicaram a febre aftosa (mas sim de áreas livres da doença). Na Europa, além disso, são estabelecidas cotas de importação – cota Hilton (FILHO e PAULA, 2001).

Dentro deste contexto de alta competitividade, Filho e Paula (2001) destacam algumas ameaças à consolidação do Brasil como líder mundial em exportação de carne bovina:

- i. Aumento da taxa de consumo interno superior à da produção. Tal aumento, sem a sustentação pelo aumento da produção pode causar uma pressão de preços no mercado interno, deixando-o mais atrativo, ocasionando uma diminuição no fluxo das exportações, causando quebras de contrato e perda de confiabilidade;
- ii. Em virtude da grande elasticidade-renda da carne bovina no Brasil, melhorias na renda per capita nacional teriam grandes efeitos no consumo interno e na conseqüente redução do excedente exportável;
- iii. Outra ameaça diz respeito à superação das crises sanitárias que ajudaram o Brasil a atingir sua posição de liderança. O restabelecimento da produção local na Europa, por exemplo, pode gerar uma grande oferta no mercado local, causando drástica redução no preço;
- iv. No que diz respeito à sanidade do rebanho, é constante a ameaça de aparecimentos de novos focos de febre aftosa, devido à grande área de fronteira seca que o Brasil apresenta com países em que a doença não está totalmente controlada (Paraguai e Bolívia).

Como assunto recentemente abordado pelo senso comum, não se poderia deixar de mencionar também como ameaça à produção pecuária bovina brasileira, o avanço de cana-de-açúcar, especialmente voltada para a produção de metanol, uma vez que uma grande parcela das terras até então destinadas à pecuária tem dado espaço para esta atividade.

Filho e Paula (2001) ressaltam, como outros aspectos de relevância, as barreiras e exigências impostas pelos países importadores, destacando-se a União Européia, que, após a crise sanitária provocada pela BSE (“doença da vaca louca”), adotou uma série de medidas voltadas ao controle do fluxo deste tipo de produto em seu território.

Neste ponto, se por um lado as barreiras tarifárias vêm sofrendo significativa redução ao longo dos últimos anos, as barreiras técnicas vêm ganhando cada vez mais importância como instrumentos de protecionismo por parte dos países importadores – “protecionismo disfarçado” (PITELLI, 2004).

Em 2000 a União Européia publicou o chamado Livro Branco, uma reformulação do Livro Verde, que regulamenta os princípios da legislação alimentar. A partir daí, a segurança alimentar foi estruturada e fundamentada em três pilares (EUROPA, 2008):

- i. Nova legislação relativa à segurança dos gêneros alimentícios e dos alimentos para animais;
- ii. Pareceres científicos sólidos que devem fundamentar as decisões;
- iii. Execução e controle da legislação comunitária.

Pitelli (2004) destaca que a partir de 1º de janeiro de 2005, as empresas do setor alimentar e do setor de alimentação para animais deveriam garantir total rastreabilidade de todos os ingredientes ao longo da cadeia produtiva.

A rastreabilidade do gado bovino e bubalino no Brasil é realizada por meio do Sistema de Identificação de Origem Bovina e Bubalina – SISBOV, instituído pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA em 09/01/2002. Através dele, a Secretaria de Defesa Agropecuária – SDA é responsável pela normalização, regulamentação, implementação e supervisão das etapas de identificação e registro individual do rebanho, tal como pelo credenciamento de entidades certificadoras. Porém, a obrigatoriedade de adesão ao sistema dá-se apenas a animais cuja carne será destinada à exportação (PITELLI, 2004).

Apesar de todas as adversidades e desafios apresentados pelo mercado internacional de carne bovina, fez-se claro que o Brasil apresenta pontos favoráveis para seu desenvolvimento e consolidação neste segmento.

2.2. Vantagem Competitiva

O conceito de vantagem competitiva e a teoria das estratégias envolvidas na obtenção da mesma, assim como o entendimento de como estas vantagens se apresentam no âmbito internacional, trazem reflexões importantes para a análise do processo de internacionalização dos frigoríficos brasileiros.

De acordo com as teorias e conceitos trazidos pelos autores, pode-se verificar a existência de vantagens competitivas e, caso exista, se são sustentáveis dentro de uma perspectiva obtida do mercado.

2.2.1. Conceitos de Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva pode ser considerada como o resultado de uma estratégia bem-sucedida que gera um valor reconhecido pelos clientes como exclusivo entre seus concorrentes (KEEGAN, 2006).

Churchill e Peter (2007) concordam e em sua definição a vantagem competitiva é a capacidade de ter um desempenho melhor que o dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize.

Esta vantagem pode se configurar basicamente de duas formas: menor custo e diferenciação. A primeira surge como uma capacidade de a empresa projetar, produzir e comercializar um produto comparável de modo mais eficiente do que seus competidores. Já a segunda vem como uma capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade, características especiais ou serviços de assistência. É difícil conseguir os dois tipos de vantagens ao mesmo tempo, pois desempenho, serviços e qualidade superiores são mais onerosos. Um caminho que pode ser considerado é o desenvolvimento de

melhorias em tecnologia ou em métodos de forma a alcançar melhor rendimento e diferenciação (PORTER, 2002).

Keegan (2006) defende que para sustentar a vantagem competitiva é necessário que o valor gerado aos clientes, e percebido por estes como exclusivo entre seus concorrentes, não seja facilmente alcançado.

Kotler e Keller (2006) alegam que poucas vantagens competitivas são realmente sustentáveis e que, no melhor dos cenários, podem ser alavancáveis. Definiram que vantagem alavancável é aquela que se pode usar como trampolim para novas vantagens, de modo que “uma empresa que espera perdurar deve inventar continuamente novas vantagens”.

Senge (1990) afirma que a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes.

Porter (2002) acredita que as vantagens competitivas podem ser mais ou menos sustentáveis de acordo com três condições:

- i. Fonte particular da vantagem: vantagens de ordem inferior, como baixos custos de mão-de-obra ou matéria-prima, que são facilmente copiados pelos concorrentes; vantagens de ordem superior, como reputação da marca, processos tecnológicos protegidos por direitos de propriedade, diferenciação baseada em produtos ou serviços excepcionais;
- ii. Número de fontes distintas de vantagens que uma empresa tem: se a empresa depende apenas de uma vantagem (acesso à matéria-prima barata ou baixos custos de fabricação, por exemplo);
- iii. Melhoria e aprimoramentos constantes: apontada pelo autor como a mais importante condição para a manutenção da vantagem competitiva, pois se a empresa se acomodar fatalmente será alcançada ou superada pelos concorrentes.

Pensando em vantagem competitiva ao longo do tempo, podem-se destacar os conceitos apresentados por Hamel e Prahalad (2002) que tratam sobre a necessidade de se estabelecer uma competição pela previsão do futuro de forma a corporação desenhar o futuro do seu próprio setor criando um ambiente que lhe seja mais favorável.

Outro aspecto a ser considerado é o âmbito competitivo, ou seja, a escolha sobre a variedade de produtos que serão produzidos, os canais de distribuição, os clientes que serão atendidos, as áreas geográficas que atenderá e os concorrentes com quem a empresa irá competir.

De acordo com Kotler e Keller (2006) os mercados se tornaram competitivos demais para que se possa manter o foco apenas no consumidor.

Assim, é necessário analisar a forma como os concorrentes podem afetar o setor e a organização (CHURCHILL e PETER, 2007).

Porter (1999) identificou cinco forças competitivas que podem ajudar a organização a lidar com a concorrência e se posicionar no mercado: concorrentes do setor, novos concorrentes potenciais, substitutos, compradores e fornecedores.

Na realidade, quando se analisa a concorrência, o que se pretende estabelecer é uma estratégia para sobrepujá-la. É o que Tweed (1998) afirma para se manter uma vantagem competitiva significativa, propondo-se ser necessário conhecer clientes e concorrentes para assim diferenciar os produtos ou serviços de forma que estes sejam percebidos como superiores pelos clientes.

Porter (2002) defende que para se compreender a vantagem competitiva é preciso analisar a empresa de um modo sistemático, visando o exame de todas as atividades executadas e a forma como interagem. Para auxiliar esta tarefa, introduz o conceito de Cadeia de Valores que identifica a relevância estratégica das atividades de modo a compreender os comportamentos e as fontes existentes além dos potenciais de diferenciação.

A Cadeia de Valores, por sua vez, está inserida num contexto mais amplo de atividades chamado Sistema de Valores, que inclui fornecedores, canais de distribuição e compradores (PORTER, 2002).

Dessa forma, pode-se inferir que o conceito de vantagem competitiva envolve basicamente consumidor, concorrentes, companhia e o ambiente no qual estão inseridos.

2.2.2. Competição Internacional

Muitas empresas decidem atuar em mercados globais vislumbrando um crescimento externo mais rápido que o interno. Entretanto, ao mesmo tempo em que as empresas estão entrando no mercado global de forma agressiva, empresas estrangeiras estão criando uma intensa concorrência no mercado doméstico (CHURCHILL e PETER, 2007).

A competição internacional se apresenta de forma diferente dependendo da indústria, podendo ir de um extremo a outro. De um lado, pode-se assumir uma competição independente, em uma forma denominada multidoméstica na qual a vantagem obtida em um país terá pouco ou nenhuma influência nas vantagens obtidas em outros países. Na outra ponta, as chamadas indústrias globais têm posições competitivas em um país que afetam significativamente a posição competitiva em outros países (PORTER, 2006).

Resgatando o modelo de David Ricardo, Krugman e Obstfeld (2005) consideram o custo de oportunidade para explicar o conceito de vantagem comparativa. O primeiro mostra uma relação conflitiva que um país pode vivenciar diante de um custo de produção interna muito alto perante a importação de um determinado produto. A vantagem é obtida ao se produzir um bem com custo de oportunidade de produção, em termo de outros bens, menor que em outros países.

Porter (2006) indica quais aspectos devem ser analisados para identificar a vantagem nacional de um país e algumas determinantes podem promover ou impedir a criação de vantagem competitiva de uma nação:

- i. Condições de fatores: condições de produção (trabalho especializado ou infraestrutura);
- ii. Condições de demanda: a natureza da demanda interna;
- iii. Indústrias correlatas e de apoio: presença ou ausência no país de indústrias abastecedoras ou correlatas que sejam competitivas internacionalmente;
- iv. Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas: o modo como as empresas são criadas, organizadas e dirigidas dentro do país e a natureza da rivalidade interna.

Kotler e Keller (2006) salientam a necessidade das empresas inseridas em setores globais competirem globalmente para alcançar economias de escala e manter-se atualizadas quanto aos avanços tecnológicos.

Entende-se por setor global aquele em que as posições estratégicas dos concorrentes nos principais mercados geográficos ou nacionais são afetadas basicamente por suas posições globais gerais (KOTLER e KELLER, 2006).

A inovação se mostrou grande fonte de vantagem competitiva para empresas que decidiram competir internacionalmente. Estudos mostraram que empresas conseguiram vantagem competitiva sobre seus concorrentes internacionais através da percepção de novas maneiras de atuar em mercados já existentes (PORTER, 2002).

3. METODOLOGIA

Além do caráter exploratório, a idéia inicial era que esta pesquisa também fosse fundamentada em um estudo de casos múltiplos a serem selecionados por serem úteis para aprimorar o arcabouço teórico proposto, conforme o descrito por Eisenhardt (1989). Uma das

particularidades desse método reside na possibilidade de utilizar várias fontes de evidência, envolvendo o levantamento de dados qualitativos e quantitativos.

Entretanto, em virtude da grande dificuldade de obtenção de informações por parte das empresas contatadas, tal como descrito por Pitelli (2004) e constatado na prática, a metodologia escolhida foi a do estudo de caso único. Um dos fatores relacionados a tal dificuldade é a agressiva competitividade que permeia este segmento, aliada ao extremo cuidado com a divulgação de informações, geralmente controlada pela área de comunicação corporativa destas empresas.

Assim, segundo Yin (2005), esta metodologia torna-se adequada uma vez que o estudo de caso é um método empírico que se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo, no qual os limites entre o fenômeno e seu contexto não são claramente percebidos.

Enquanto possibilidade para sua aplicação, um estudo de caso pode ser utilizado para testar hipóteses como, por exemplo, para testar a falseabilidade de teorias, de acordo com o conceito de Popper (MÁTTAR NETO, 2002), pode ser estatístico, quando traz um conjunto de dados quantitativamente coletados e relacionados ou, ainda, pode ser relato de pesquisa institucional, dentre outras tantas possibilidades. Assim, um estudo de caso é mais indicado para aumentar a compreensão de um fenômeno do que para delimitá-lo.

Deve-se ressaltar, entretanto, que estudos de caso único devem ser feitos com cuidado, principalmente no tocante às generalizações que são feitas a partir dos mesmos. Além disto, pode-se verificar ao longo do estudo que o caso estudado não se constituía na situação que se pensava estudar, podendo assim não ter adesão à teoria inicialmente proposta (YIN, 2005).

Três razões principais justificam o estudo de caso como a estratégia mais apropriada, em dado contexto de pesquisa, conforme apresentado por Yin (2005):

- i. A possibilidade de estudar determinado assunto em seu ambiente natural, de aprender e de gerar teorias a partir da prática;
- ii. A possibilidade de responder a perguntas do tipo “como?” e “por quê?”, ou seja, compreender a natureza e a complexidade do processo em questão;
- iii. A possibilidade de pesquisar uma área na qual poucos estudos prévios tenham sido realizados.

Yin (2005) afirma ainda que o fator predominante para a escolha da estratégia de estudo de caso, em contraposição ao uso de experimentos, levantamentos de dados, pesquisa histórica, é a consideração da forma de questão da pesquisa, do controle exigido sobre eventos comportamentais e do foco sobre acontecimentos contemporâneos ou não. Quanto ao foco temporal, o Método do Estudo de Caso é bastante amplo, pois permite que o fenômeno seja estudado com base em situações contemporâneas, que estejam acontecendo, ou em situações passadas, que já ocorreram e que sejam importantes para a compreensão das questões de pesquisa colocadas.

Eisenhardt (1989) descreve o método selecionado para a realização deste trabalho, o estudo de caso, como uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão das dinâmicas presentes dentro de cenários únicos, combinando métodos de coleta de dados como documentos, entrevistas, questionários e observações, podendo a evidência ser qualitativa, quantitativa, ou ambas. O estudo de caso pode ser usado para vários objetivos: fornecer descrição, testar teoria ou gerar teoria.

Essa mesma autora descreve ainda vários aspectos sobre a elaboração da teoria a partir de estudos de caso, discutindo pontos fortes e fracos desta utilização:

- i. Como pontos fortes são ressaltados aspectos como a geração de teoria nova, a possibilidade de se testar conceitos e hipóteses;
- ii. Como pontos fracos ressalta-se que a utilização de um volume muito grande de dados pode levar à complexidade, com uma teoria muito rica em detalhes, mas sem a simplicidade de uma perspectiva mais ampla; sendo que uma outra

limitação é que a teoria a partir de estudos de caso pode resultar em uma teoria restrita, tratando essencialmente de fenômenos específicos.

Nos estudos de caso, como na pesquisa qualitativa de forma geral, “não se busca determinar a incidência de um dado fenômeno no seu universo, ao contrário, o enfoque é dado na sua compreensão em nível mais aprofundado” (LAZZARINI, 1997, p. 21). É muito mais individualizante – analisa-se o que é peculiar a cada situação –, do que generalizante – quando se buscam correlações e características comuns.

Essa abordagem se justifica, pois conforme citado por Eisenhardt (1989), a elaboração de teorias a partir de estudos de caso é uma estratégia mais apropriada nos estágios iniciais de pesquisa em um tema ou para fornecer nova perspectiva para um tema já pesquisado.

Segundo a literatura consultada, os principais métodos empregados em estudos exploratórios são: levantamentos documentais, bibliográficos e estatísticos, levantamentos de experiências (entrevistas), observação e estudos de casos que estimulem a compreensão. Além disso, são obtidas informações de caráter qualitativo através de entrevistas com representantes das empresas estudadas.

Mediante as diversas maneiras para estruturação da entrevista, encontra-se que, segundo Malhotra (1993), a entrevista em profundidade é caracterizada como pessoal, direta e não estruturada, na qual um único respondente é questionado por um entrevistador habilidoso, com o objetivo de revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos a respeito de determinado tópico.

Boyd (1989) acrescenta que, as entrevistas em profundidade devem ser conduzidas sem um questionário formal, mas a partir de um roteiro básico segundo o qual o entrevistado é influenciado a expressar-se livremente sobre os temas abordados. Dessa maneira é possível descobrir os fatores implícitos e determinantes nos fenômenos estudados.

Nesta pesquisa, o estudo de caso complementa a teoria desenvolvida nas etapas anteriores de coleta de dados, através de entrevista em profundidade (análise qualitativa).

Com a intenção de obter informações sobre os diferenciais das empresas frigoríficas brasileiras no cenário da exportação frente à perspectiva de mercado, partindo de diferentes posicionamentos estratégicos, selecionou-se um frigorífico com experiência no processo de internacionalização para a entrevista, a partir do roteiro adaptado de Sabadin (2006).

3.1. Coleta de dados e análise de conteúdo

Conforme Vergara (2007) a coleta de dados pode ser realizada através de questionário e as questões podem ser apresentadas ao respondente por escrito, com as características de abertas, pouco ou não estruturadas, ou, fechadas e estruturadas.

Esta pesquisa teve como base um questionário formulado com questões abertas minimamente estruturadas. Devido ao acesso restrito às informações do setor e do material recolhido, algumas conclusões serão realizadas por meio de inferência.

Bardin (2007) afirma que tratar o material é codificá-lo, sendo que a codificação equivale a uma transformação, realizada através de regras precisas, dos dados obtidos do texto.

Esta pesquisa, conforme já citado anteriormente, será tratada com procedimentos qualitativos, que, segundo Bardin (2007), correspondem a um procedimento mais intuitivo, porém mais maleável e adaptável a índices não previstos ou à evolução das hipóteses.

Bardin (2007) também destaca que as hipóteses inicialmente formuladas podem sofrer algum tipo de influência por consequência daquilo que o analista compreende da significação da mensagem. Assim sendo, é necessário tomar alguns cuidados como reler o material, alternar releituras e interpretações e desconfiar das evidências que funcionam por sucessivas

aproximações. Ressalta que uma análise qualitativa não rejeita toda e qualquer forma de quantificação, ainda que retendo os índices de maneira não frequencial.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS – ESTUDO DE CASO: REDENÇÃO FRIGORÍFICO DO PARÁ LTDA.

Tendo em vista a acirrada concorrência que enfrenta nos últimos anos, o setor frigorífico brasileiro e, por consequência, as medidas de prevenção adotadas quanto à divulgação de informações estratégicas e resultados financeiros das empresas de maior destaque, foi utilizado como amostra significativa para o presente estudo de caso, a adaptação da entrevista concedida por um ex-funcionário da empresa Redenção Frigorífico do Pará Ltda., levando em conta informações sobre o processo de internacionalização da empresa, em caráter sigiloso (quanto à fonte das informações, bem como para fins de publicação).

Vale ressaltar que algumas informações referentes a 2007 e 2008 não estão disponíveis publicamente e, portanto, foram estimadas a partir da divulgação pelo grupo na mídia, bem como projetadas a partir de taxas de crescimento que a empresa vem apresentando, com base em informações fornecidas pelo entrevistado.

A empresa Redenção Frigorífico do Pará, com sede em Redenção no sul do Estado do Pará, entrou em operação há 11 anos e possui capital exclusivamente nacional. Atualmente, conta mais duas unidades em Santana do Araguaia e Tucumã, que realizam abate, desossa e elaboração de cortes especiais, gerando em torno de dois mil empregos diretos e abatendo perto de duas mil cabeças/dia, com uma receita aproximada de R\$ 30 milhões mensais.

Em 2006, o grupo Redenção apresentou uma proposta ao estado do Pará, para a implantação da primeira unidade industrial de embutidos de carne bovina da região Norte, na cidade de Castanhal. A previsão é de concluir toda a fábrica no prazo de quatro anos (2010), sendo que a produção inicial estimada para 2008 é de 300 toneladas/mês de produtos embutidos, até atingir a sua capacidade instalada total de 1.000 toneladas/mês e a criação de mais dois mil novos empregos diretos na região.

O grupo também mantém uma unidade de distribuição em São Paulo, para o suporte de abastecimento a grandes redes do varejo como Carrefour, Grupo Pão de Açúcar e Wal-Mart.

Outro fator importante a ser considerado no processo de expansão das operações do Frigorífico Redenção é o aumento considerável de incentivos concedidos pelo estado do Pará, visando elevar participação da cadeia da carne como setor estratégico para a economia, o que pôde ser observado no processo de instalação da fábrica de embutidos em Castanhal, uma vez que o Frigorífico Redenção investiu em torno de R\$ 80 milhões na instalação, sendo que o terreno de 13.860 metros quadrados foi cedido pela prefeitura da cidade.

As operações de exportação do Frigorífico Redenção iniciaram-se em 1999 e, atualmente, o volume de exportação distribui-se em cerca de 70% e 30% para os países do Oriente Médio e África respectivamente, sendo operacionalizado exclusivamente através de *traders*. Os principais produtos exportados são: carne *in natura* (resfriada e desossada) e miúdos.

Pode-se afirmar que a concorrência neste setor tem aumentado significativamente no estado, uma vez que desde 2006 as exportações de carne bovina do Pará mais do que dobraram, sendo que no mesmo período três grandes frigoríficos do país anunciaram investimentos nesse estado e aqueles que ainda não se lançaram no mercado internacional, já estão preparando-se para fazê-lo. Entretanto, tal como ressaltado pelo entrevistado, é preciso considerar que o processo de internacionalização da carne bovina brasileira ainda apresenta algumas dificuldades a serem contornadas para se adequar às exigências internacionais, tais como medidas protecionistas e barreiras de ordem fitossanitária.

Na fase que antecedeu a internacionalização do Frigorífico Redenção foram adotadas algumas medidas fundamentais de cunho estrutural (instalações), tal como adequações de mão-de-obra e de fornecedores, visando o atendimento aos padrões de exportação.

Desde 2005, algumas entidades internacionais como o Instituto Ethos, o Banco Mundial, a Organização Internacional do Trabalho – OIT e meios de comunicação vinham apontando frigoríficos brasileiros, dentre eles o Redenção, como participantes de relações comerciais com pecuaristas acusados de empregar funcionários em regime de trabalho escravo. Diante disso, uma vez que a visibilidade da empresa junto ao mercado internacional poderia ser bastante comprometida por antecedentes desta natureza, o Frigorífico Redenção foi um dos três primeiros frigoríficos a se tornar signatário do Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo em 2007, juntamente com a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne – ABIEC.

Dentre as ações de adequação realizadas pelo Frigorífico Redenção durante o período de pré-internacionalização, visando o atendimento de exigências internacionais, destacam-se:

- i. Instalações:
 - a. Em todas as unidades, foram construídos “Bloqueios Sanitários” que consistem em locais de passagem obrigatória, dotados de pias e lava-botas, onde os funcionários são submetidos à higienização das mãos, avental e botas antes de entrarem nas áreas de produção;
 - b. Todas as torneiras convencionais (acionamento manual) foram substituídas por torneiras automáticas (acionamento por sensor), evitando a contaminação pelo toque;
- ii. Normas e Certificações:
 - a. O Frigorífico Redenção é associado à ABIEC, unindo-se assim aos principais *players* do setor, o que lhe confere credibilidade, tal como lhe permite tomar parte das principais discussões e processos decisórios envolvendo toda a cadeia de produção da carne bovina;
 - b. Padronização operacional em todas as unidades, de acordo com os manuais BPF (Boas Práticas de Fabricação), PPHO (Procedimentos Padrão de Higiene Operacional) e APCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle);
 - c. Obtenção do carimbo do SIF (Serviço de Inspeção Federal), a partir de exigências atendidas do Ministério da Agricultura e Pecuária e Abastecimento (MAPA);
 - d. Reconhecimento da zona da instalação como área livre de aftosa com vacinação pela Organização Mundial de Saúde Animal (OIE);
- iii. Mão-de-obra:
 - a. Treinamento sistemático e permanente para todos os setores do quadro de funcionários, principalmente aqueles relacionados às atividades de corte e manuseio;
 - b. Em 2007, adesão ao Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo elaborado pelo Instituto Ethos, em conjunto com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) cortando relações comerciais com fazendas acusadas de praticar regime de mão-de-obra escrava;
- iv. Fornecedores:
 - a. Todas as unidades do Frigorífico Redenção somente recebem animais cadastrados no SISBOV (Serviço de Rastreabilidade da Cadeia Produtiva de Bovinos e Bubalinos), garantindo-se assim, a procedência de todos os animais abatidos.

Durante a entrevista, mencionou-se ainda uma série de quesitos que colocam as empresas frigoríficas brasileiras em destaque no cenário internacional e que se aplicam ao Frigorífico Redenção, representando claramente fontes de vantagem competitiva na conquista de mercados internacionais, tais como:

- i. Qualidade da matéria-prima: Diz respeito à qualidade dos bovinos brasileiros, no que se refere à genética, conversão alimentar, adaptação ao clima subtropical, resistência a certas enfermidades (especialmente parasitárias), dentre outras características que conferem aos animais alta qualidade e aptidão para a produção de carne;
- ii. Disponibilidade da matéria-prima: Como já dito anteriormente, o Brasil possui o maior rebanho bovino de exploração comercial do mundo, e conseqüentemente, maior disponibilidade de matéria-prima para a produção de carne frente a seus principais competidores internacionais;
- iii. Escala de produção elevada: Estando esta também relacionada principalmente ao tamanho do rebanho e ao sistema de produção;
- iv. Pecuária de modo extensivo (a pasto): O modelo de produção da pecuária brasileira ocorre fundamentalmente pela forma extensiva, ou seja, animais criados a pasto, sendo, portanto, a participação dos confinamentos pouco significativa dentro do volume total produzido. Além de apresentar custos menores de produção, tal sistema está alinhado às tendências de bem-estar animal e de produção mais “limpa” e segura, que tem feito parte da série de exigências que vêm apresentando cada vez mais os mercados consumidores em âmbito internacional;
- v. Controle sanitário de enfermidades: Apesar do Brasil ainda não ter conseguido erradicar completamente a febre aftosa, a maioria dos estados já detém o título de livre com vacinação (o estado de Santa Catarina é o único totalmente livre, sem vacinação), sendo que o MAPA, em conjunto com órgãos de defesa sanitária estaduais, tem unido cada vez mais esforços nas campanhas oficiais de vacinação.

Com base no estudo do caso do Frigorífico Redenção, foi possível identificar as vantagens competitivas que impactaram em maior ou menor grau em seu processo de internacionalização, levando em consideração as exigências do mercado internacional.

Embora as exportações do Redenção concentrem-se no Oriente Médio e África, novas oportunidades de exploração de outros mercados despontam, uma vez que a crise do sistema de vigilância sanitária européia depois dos surtos de BSE (doença da “vaca-louca”) e de febre aftosa, e, mais recentemente (em 2003) o surto de BSE nos Estados Unidos, aumentaram a desconfiança do consumidor europeu em relação à qualidade da carne produzida localmente, abrindo-se espaço para o consumo de carne importada naquele continente.

Dentre os países que poderiam ter aproveitado tal oportunidade, Argentina e Uruguai também tiveram problemas sanitários (febre aftosa), enquanto o produto americano sofria certa rejeição devido ao modelo de produção (animais criados em confinamento, alimentados com produtos de origem animal, potencialmente causadores de BSE). Dessa forma, a Austrália seria o único concorrente real do Brasil, porém, tal país direciona suas exportações fundamentalmente para a Ásia e os Estados Unidos, restando ao Brasil a oportunidade privilegiada de ser o fornecedor melhor qualificado para suprir a demanda européia.

O fato da região Centro-Sul paraense haver sido reconhecida como área livre de febre aftosa, com vacinação pela OIE, concede novo vigor, principalmente, à pecuária do estado do Pará e a grande expectativa para os próximos anos é de que a União Européia também venha a importar cortes bovinos desta região, já que uma das principais razões de disseminação da BSE foi o regime alimentar (farinha de carne contaminada adicionada à ração dos animais

criados em regime de confinamento) produto não utilizado no sistema de gado a pasto majoritariamente utilizado no Brasil, e a proibição de uso de farinha de carne na alimentação animal no país tornam-se importantes aliados para a abertura do mercado europeu para a carne brasileira.

CONCLUSÃO

Com base na literatura revisada, e suportada pelo estudo de caso, conclui-se que os frigoríficos brasileiros de fato apresentam vantagens competitivas dentro do contexto da internacionalização e da conquista de novos mercados em âmbito internacional.

Dessa forma, respondendo à questão problema deste estudo, pode-se afirmar que as vantagens competitivas que influenciam o processo de internacionalização dos frigoríficos brasileiro são, fundamentalmente:

- i. Qualidade da matéria-prima;
- ii. Disponibilidade da matéria-prima;
- iii. Escala de produção elevada;
- iv. Pecuária de modo extensivo;
- v. Controle sanitário de enfermidades.

Entretanto, em virtude da diversidade de autores que abordam o conceito de vantagem competitiva, convém-se identificar aqueles que mais se aproximam das que foram apontadas neste estudo.

Primeiramente, é possível afirmar que as vantagens competitivas citadas encontram-se alinhadas ao conceito de Churchill e Peter (2007). Assim, conferem um desempenho melhor ao dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize, sendo, neste caso, os “concorrentes” representados por frigoríficos de outros países e “mercado” os principais países importadores de carne bovina.

Também é possível verificar que, dentre tais vantagens competitivas, algumas se enquadram no conceito de sustentável, defendido por Keegan (2006), uma vez que dificilmente são alcançáveis (disponibilidade de matéria-prima; escala de produção; modo de produção extensivo), pois todas estão diretamente relacionadas ao tamanho da população bovina e à enorme extensão territorial dedicada à pecuária no Brasil, algo impossível de ser copiado em países que apresentam limitação de área, tais como muitos de seus competidores internacionais (principalmente Argentina e Uruguai). As demais, apesar de serem apontadas como vantagens competitivas, podem ser reproduzidas, desde que com o devido planejamento e investimento nas áreas a elas relacionadas, tais como em melhoramento genético do rebanho, programas de controle sanitário de enfermidades, etc.

Convém ressaltar, também, que a internacionalização à qual se refere este estudo encontra-se alinhada ao conceito de Keegan, 1999 (*apud* Kotler, 2000), especialmente no que se refere à chamada adaptação do produto, pois ficam claros os esforços desempenhados pelos frigoríficos (inclusive o estudado) para identificar as necessidades dos mercados-alvo e adaptarem seus produtos a elas.

Finalmente, é importante ressaltar-se que, embora se tenham identificado claramente algumas vantagens competitivas que influenciam o processo de internacionalização de frigoríficos brasileiros, isso não significa que não existam outras não citadas, especialmente em função do universo estudado (uma empresa), o que pode ser apontado como principal limitação deste trabalho.

O frigorífico estudado apresenta uma representatividade dentro deste contexto, uma vez que se trata de uma empresa de médio porte, relativamente jovem, especialmente no mercado externo, ou seja, em uma fase intermediária de internacionalização.

Entretanto, caberia, como forma de recomendação a futuros estudos sobre o tema, a realização de trabalhos com maior abrangência no que se refere ao universo estudado, que possam identificar outras vantagens competitivas não verificadas no presente estudo de caso, porém, apontadas em literatura, tais como a atratividade da marca da carne brasileira (“Brazilian Beef”) e a competitividade de custos de produção, dentre outras.

BIBLIOGRAFIA

ABIEC – Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne. Disponível em www.abiec.com.br. Acesso em 26/04/2008, 14h 27.

ABRAFRIGO – Associação Brasileira de Frigoríficos. Disponível em www.abrafrigo.com.br. Acesso em 30/04/2008, 04h35.

ANSELMO, E.; TOLEDO, Geraldo L. **Marketing Estratégico: Estratégias de Crescimento e Competitivas – um estudo de caso sobre a evolução dos conceitos em uma empresa metalúrgica**. In: Seminários em Administração – FEA/USP, 2003, São Paulo. VI SEMEAD, 2003. v. único.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3ª Ed. Lisboa: Edições 70, 2007.

BANKUTI, F. I.; AZEVEDO, P. F. **Abates Clandestinos de Bovinos: uma análise das características do ambiente institucional**. XXXIX Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural – SOBER. Recife-PE, agosto, 2001. Disponível em <http://www.pensa.org.br/Biblioteca.aspx?tipo=10>. Acesso em 25/05/08, 13h30.

BOYD, H.W. et al. **Marketing Research: text and cases**. 7th. ed. Homewood, IL: R.D. Irwin, 1989.

CAMARGO, Yara. **Nova técnica aumenta a eficiência reprodutiva do gado**. Agência USP de Notícias. 05/Out/2004. Disponível em www.usp.br/agen/bols/2004/rede1501.htm. Acesso em 07/05/08, 12h50.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CNPC – Conselho Nacional de Pecuária de Corte. Disponível em www.cnpc.org.br. Acesso em 25/05/2008, 17h50

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EUROPA. **Documentos da Comissão Européia**. Disponível em http://europa.eu/documents/comm/green_papers/index_pt.htm. Acesso em 24/05/08, 12h35.

FILHO, Paulo Faveret; PAULA, Sérgio de. **Exportações de carne bovina: desempenho e perspectivas**. Brasília: BNDES Setorial, Rio de Janeiro, nº14. 2001.

FRANCO M. **Desafios Internos**. Revista Agroanalysis, vol. 23, nº. 4, Rio de Janeiro: FGV, 2003.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Josir Simeone. **O método de estudo de caso aplicado à gestão de negócios: textos e casos.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KEEGAN, Warren J. **Marketing Global.** 7ª. ed. São Paulo: Pearson Practice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

KRUGMAN, P.; OBSTFELD, M. **Economia Internacional: Teoria e Política.** 6ª. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2005.

LAZZARINI, S.G. **Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método.** In: FARINA, E. M. M. Q (org.). Estudos de Caso em Agribusiness. São Paulo, Pioneira, 1997, p. 21.

LORGA, Susana C. e S. **Internacionalização e Redes de Empresas: conceitos e teoria.** Lisboa: Verbo, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Marketing research: an applied orientation.** New Jersey: Prentice-Hall, 1993.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.

MÁTTAR NETO, João Augusto. **Metodologia científica na era da informática.** São Paulo: Saraiva. 2002.

MIRANDA, S. H. G. **Quantificação dos efeitos das barreiras não-tarifárias sobre as exportações brasileiras de carne bovina.** Tese de Doutorado. Piracicaba: ESALQ/USP, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica.** São Paulo: Pioneira. 1997.

OLIVEIRA NETO, O. J. **Clusters: O novo ambiente competitivo da carne bovina.** 2004. Disponível em: <http://www.beefpoint.com.br/bn/espacoaberto> . Acesso em 10/05/08, 20h.

PALERMO-NETO, J.: **Barreiras sanitárias no mercado internacional de carne.** Simpósio Sobre Manejo e Nutrição de Aves e Suínos. Anais, CBNA, p. 203-219, 2004.

PITELLI, M.M. **Sistema agroindustrial brasileiro da carne bovina: análise do impacto das mudanças institucionais européias sobre a estrutura de governança.** Dissertação de

Mestrado. Piracicaba: Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 30ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier; 2006.

_____. **A Vantagem Competitiva das Nações**. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. **Estratégia Competitiva**. 16ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SABADIN, C. **O comércio internacional da carne bovina brasileira e a indústria frigorífica exportadora**. Dissertação de Mestrado em Agronegócios. Campo Grande: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2006.

SENGE, P. **The fifth discipline**. Boston: Harvard Business School Press, 1990.

TWEED, S. C. **Foco estratégico: a vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Gente, 1998.

VETUCHE, Ingrid Janini; GAMEIRO, A. H. **Características internas que favorecem o desenvolvimento do mercado brasileiro de carne bovina**. In: GAMEIRO, Augusto Hauber (Org.). **Competitividade do agronegócio brasileiro: textos selecionados**. 1ª ed. Santa Cruz do Rio Pardo: Ed. Viena, 2006, v. 1, p. 140-152.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIDAL, R. M. **Sistemas de qualidade elevam confiança na carne**. Revista Agroanalysis, vol. 25, nº. 3. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.