

MERCADO BRASILEIRO DE FRANGO HALAL: INFLUÊNCIAS DO AMBIENTE INSTITUCIONAL E BARREIRAS À ENTRADA

Pedro Xavier da Silva*
Felipe Dalzotto Artuzo**
Maria Eugênia Canozzi***

RESUMO: O mercado de carne de frango Halal, destinado principalmente à população muçulmana, atualmente representa mais de 35% da carne de frango exportada no país. O padrão de produção Halal possui diversas peculiaridades que acabam por modular a competitividade do mercado. Competitividade essa que possui inúmeras formas de interpretação e parâmetros para mensuração, dependendo da abordagem teórica. O estudo que segue se propõe a analisar as características do Ambiente Institucional que delimita este mercado específico, e, a partir daí, identificar as principais barreiras à entrada para novas empresas. Essas barreiras são características da estrutura de determinado mercado que resguardam as empresas consolidadas, devido à imposição de custos às empresas entrantes potenciais. Essas características foram evidenciadas em instituições informais (aspectos culturais e religiosos) e formais (legislação).

PALAVRAS-CHAVE: Barreiras à Entrada; Frango; Halal; Instituições.

HALAL BROILERS FROM BRAZIL: AFFECTS OF INSTITUTIONAL ENVIRONMENT AND IMPAIRMENTS

ABSTRACT: Halal broilers for the market of Islamic countries make up 35% of exported broilers from Brazil. Halal production standards have several peculiarities and affect the market's competitiveness. The latter has numberless ways of interpretation and measurements that depend on the theoretical approach. Current study analyzes the characteristics of the Institutional Environment that limits a specific market and identifies the main barriers for the introduction of new companies. Barriers characterize the structure of a specific market and they protect the consolidated firms due to the imposition of costs to potential novel companies. Characteristics

* Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil.
E-mail: xavierdasilvapedro@gmail.com

** Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Diretor Administrativo do Instituto Brasileiro de Bioeconomia (INBBIO), Brasil.

*** Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), Programa Producción de Carne y Lana, Estación Experimental INIA La Estanzuela, Ruta 50, km 11, 39173, Colonia, Uruguay.

may be observed in informal (religious and cultural aspects) and formal (legislation) institutions.

KEY WORDS: Barring entrance; broilers; Halal; Institutions.

INTRODUÇÃO

O presente estudo, que possui como objeto o segmento da indústria avícola brasileira voltado aos mercados de maioria religiosa islâmica, enfoca o Ambiente Institucional (AI) no qual está inserido este setor e alguns conceitos ligados à sua competitividade. Enquanto o AI é o conjunto de normas e regras que delimita as ações dos agentes inseridos em determinado mercado, a competitividade de uma firma ou indústria pode ser analisada por distintos ângulos e pontos de vista. Eficiência e desempenho são palavras-chave nesse contexto, seja pela eficiência em gerenciamento dos recursos e a aquisição de competências ao longo do tempo (internos às firmas), seja pelo desempenho em posicionar-se no mercado e apropriar-se de *marketsba-re* significativo. Importante também é o conceito de Barreiras à Entrada (BE) nos mercados, que caracteriza fatores de proteção das empresas consolidadas diante de entrantes potenciais (PORTER, 1980).

A participação no mercado internacional também pode ser considerada fator de competitividade, por demonstrar um indicador de desempenho (MEDEIROS, 2009). É sabida a importância da avicultura para a balança comercial do país, visto que somos o maior exportador de carne de frango do mundo (ABPA, 2017). Atualmente, o mercado de produtos de origem de carne avícola é global. Fenômenos como o crescimento da demanda mundial por fontes proteicas de origem animal e o incremento em tecnologias de conservação ampliaram as barreiras geográficas do mercado em questão. Mudanças tecnológicas em conservação e transporte ampliam a vida útil do produto e integram regiões geograficamente distantes (FARINA, 1999). Esse processo foi fundamental para a agroindústria avícola brasileira, permitindo que produtos cujo insumo principal (a ave) é produzido em regiões rurais do país possam ser comercializados nos mais longínquos varejos.

Entre esses países importadores de carne de frango brasileira se destacam

aqueles do Oriente Médio, representando, atualmente, 35,1% das exportações desses produtos (ABPA, 2017). Esses países são de grande maioria religiosa muçulmana, e, dessa forma, demandam alimentos produzidos de acordo com o padrão de produção Halal, cuja tradução literal é “lícito ou liberado”. Dessa forma entende-se que produtos Halal são aqueles permitidos ou legais para o Islã, e o padrão Halal transmite um significado básico, definindo o padrão de aceitação de acordo com os requisitos Shariah, o código de conduta islâmico que deve ser seguido e aplicado em toda e qualquer atividade, incluindo comer (KAMARUDIN *et al.*, 2012). Para a carne de frango, por exemplo, essas condições incluem o processo de criação das aves, o sacrifício e o manuseio da carne.

Sabendo-se da importância deste mercado para a indústria avícola nacional, o presente trabalho objetiva (1) caracterizar o AI que influencia a produção de produtos à base de carne de frango Halal e (2) identificar as principais BE nesses mercados predominantemente islâmicos para as empresas deste setor. Este texto conta com cinco seções, além da presente Introdução: 2 Materiais e Métodos; 3 Resultado e Discussão; 4 Considerações Finais; e, 5 Referências.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Com o objetivo de expor a influência do AI e as principais BE do mercado de carne de frango do tipo Halal, o presente estudo trata-se de uma pesquisa exploratória com duas fases de coleta de dados. Após a análise bibliográfica acerca dos conceitos teóricos (AI e BE) e do mercado Halal, foi realizada a primeira fase, qual seja a aplicação de uma entrevista semiestruturada coletiva com um grupo de agentes-chave, representantes de uma agroindústria processadora de carne avícola do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. A técnica de entrevista semiestruturada possui uma abordagem flexível, permitindo que as questões elaboradas com base no arcabouço teórico que norteia a pesquisa sejam bem recebidas e compreendidas pelos entrevistados (MANZINI, 1990/1991, p. 154).

Optou-se pela escolha desta agroindústria específica devido à disponibilidade de participação de agentes que contemplam uma ampla gama de atividades

dentro da indústria avícola. Ademais, após um teste pré-campo realizado via *e-mail*, evidenciou-se que este agente se configurava como um caso típico de organizações que buscam a ativação de mercados com especificidades religioso-culturais. A entrevista foi realizada no dia 15 de setembro de 2014, nas dependências da organização em questão, e contou com a participação do presidente da organização, um de seus diretores (responsável pela negociação com clientes do mercado externo), o médico veterinário responsável pelo serviço de inspeção e o funcionário responsável pela sala de abate Halal (este último é um egípcio muçulmano).

Esta empresa possui certificação Halal há mais de uma década e abate, em média, 50 mil aves por dia. Os questionamentos visaram identificar: como é realizada a certificação Halal para produtos alimentares, assim como sua posterior fiscalização; como a legislação específica para o mercado Halal influencia a atuação da empresa; quem são os agentes envolvidos para que ocorra tal certificação; quais são as principais adequações necessárias; e quais os principais benefícios da certificação Halal e da ativação dos mercados muçulmanos.

Em comunhão às informações coletadas na entrevista foram utilizados documentos da Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA) e do Centro de Divulgação do Islã para a América Latina (CDIAL). E, com posse das supracitadas informações, se identificou a necessidade de triangulação destas com o ponto de vista de agentes citados com importante relevância pelos entrevistados. Estes agentes representaram, portanto, as agências certificadoras do padrão Halal e o responsável pela adequação de tal padrão às demandas institucionais do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil (MAPA), ou seja, a posição referente ao Estado nesta questão.

Com isso, entre os meses de março e junho de 2015 foi realizada a segunda fase de coleta de dados, na qual outras três entrevistas semiestruturadas foram realizadas, contando com dois diretores de importantes organizações certificadoras e um responsável por produtos com certificação religiosa do Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal (DIPOA) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Posteriormente à coleta de dados, estes foram submetidos à Análise de Conteúdo, técnica cuja intenção é verificar o que se objetivou comunicar, de forma

explícita ou latente, possibilitando a inferência de conhecimentos relativos às mensagens analisadas. Seguindo a proposta analítica de Bardin (2006), na qual as informações passam por um processo de codificação, e relacionando-a com o arcabouço teórico utilizado, os relatos transcritos foram separados em três temas (produção, inspeção e mercado), duas categorias (demandas culturais e demandas legais) e dois indicadores (BE e AI). Estes indicadores referenciam as sub-seções de “Resultado e Discussão”. O arcabouço teórico utilizado refere-se a textos seminais e discussões provenientes da Nova Economia Institucional (NEI) e da abordagem da Estratégia Competitiva.

2.1 ARCABOUÇO TEÓRICO

No que se refere a instituições, partimos do pressuposto de que sejam restrições, formais ou informais, que coordenam a relação das pessoas em sociedade, reduzindo incertezas e delimitando a amplitude das ações (ZYLBERSZTAJN, 2000). Para North (1991, p. 97), instituições podem ser conceituadas como “normas”, visto que estas regulam a interação social, econômica e política. Estudos que enfocam o AI no qual cadeias produtivas estão inseridas se baseiam em uma linha analítica da NEI que possui uma abordagem macroanalítica. Esta linha analítica trata das relações existentes entre as instituições e o desenvolvimento econômico, explorando o papel das instituições e os efeitos das suas mudanças (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Devido à importância do AI para o desenvolvimento das estruturas de coordenação, este conceito é amplamente utilizado por pesquisadores que lançam mão da NEI para analisar cadeias produtivas diversas. As instituições formais (constituições, leis e direitos de propriedade) e informais (costumes, tradições, códigos de conduta, tabus, etc.) influenciam o desempenho econômico das sociedades, e a forma como os agentes ali se relacionam e são arranjados representariam o motivo para tal evolução (NORTH, 1990). Esses arranjos formam um conjunto de normas que podem ser consideradas como as “Regras do Jogo”, por condicionarem o aparecimento e seleção de formas de organização que compõem as diferentes estruturas de governança (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Essas “regras” definem o contexto dentro do qual as atividades econômicas ocorrem.

O processamento de carnes com base no padrão Halal gera novos elementos para o AI e influencia a forma como as empresas atuam e se organizam dentro destes limites pré-estabelecidos. Neste ambiente, instituições formais e informais se mesclam e interferem no processo de coordenação das cadeias que abastecem esses mercados específicos. A discussão presente neste trabalho irá evidenciar como um caso típico de agroindústria exportadora age sob essa influência, necessitando, inclusive, de agentes terceiros que garantam as demandas dos mercados islâmicos.

Em relação às BE, buscou-se na discussão sobre competitividade, inserida no contexto da abordagem da Estratégia Competitiva (PORTER, 1980; 1985). Por meio dessa proposta analítica permite-se estabelecer as condições para a obtenção de vantagens competitivas, ou seja, assimetrias em relação aos concorrentes de um mesmo mercado. Os parâmetros utilizados para monitorar a competitividade podem representar resultados de vantagem competitiva adquirida em um momento anterior (*performance*/desempenho e *marketshare*) ou eficiência em produção e utilização de recursos, que é o caso dos índices de produtividade e custos (JANK; NASSAR, 2000). Para Ferraz (1997), na tentativa de respeitar parâmetros internos e externos às empresas, competitividade é a capacidade da firma de formular e implantar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Porter (1980) aborda o tema competitividade contemplando diversos pontos que considera chave para elaboração dos objetivos estratégicos de obtenção de vantagem competitiva em uma empresa. Para o autor, vantagem competitiva ocorre através de um processo de inter-relação entre metas e objetivos da organização e as políticas operacionais dos diferentes setores (Finanças e Controle, Pesquisa e Desenvolvimento, Fabricação, Linha de Produtos, *Marketing*, Vendas, etc...). Assim, subentende-se que seria roteirizada a conduta da firma, diante de uma estrutura de mercado previamente estudada. Nesse contexto, é fortuito inserirmos o conceito de BE.

BE a um determinado mercado podem significar custos diferenciais que devem ser incorridos pelos concorrentes potenciais, mas que não afetam àqueles já estabelecidos (FARINA, 1999). As BE protegem as empresas que ali concorrem das ameaças de entrantes potenciais (PORTER, 1980). Na avicultura industrial po-

demos verificar como uma de suas principais BE o volume de abate que algumas companhias alcançaram após um processo de concentração por meio de aquisições e fusões. Segundo Porter (1980), uma empresa que opera em maior escala sempre está em vantagem de custos em relação aos concorrentes. Assim compreende-se que esse alto volume de produção, barreira ilustrada pela Economia de Escala, acaba promovendo a necessidade de altos investimentos para implantação, aumentando os riscos a entrantes.

Altos investimentos são ainda mais caracterizados como barreiras quando são requeridos em atividades arriscadas como promoção inicial e/ou pesquisa e desenvolvimento, fundamentais para atingir o padrão de concorrência ali vigente. Ademais, marcas consagradas que obtiveram legitimidade através de processos anteriores (publicidade, qualidade, ou mesmo por ser mais antiga no mercado), possuem maior *knowhow* e uma curva de aprendizagem em estágio mais avançado. Falta de *knowhow* e Curva de Aprendizagem também podem estar vinculados a Desvantagens de Custos Independentes de Escala, caracterizados por maior experiência no ramo e domínio das atividades ou facilidade de acesso a insumos devido localização e subsídios oficiais (SCHULTZ; WAQUIL, 2011).

Acesso a Canais de Distribuição também são barreiras impostas às firmas com pretensão de entrar em determinada indústria, visto que empresas consolidadas possuem vantagem para negociação com seus distribuidores e para acesso ao sistema logístico (SCHULTZ; WAQUIL, 2011).

Outro ponto importante é a dificuldade em entrar em um mercado cuja estrutura apresenta determinada integração vertical, ou seja, a operação em estágios sucessivos de produção ou distribuição. A empresa potencial entrante no mercado, nesse caso, tende a enfrentar uma desvantagem em custo ou uma exclusão de insumos ou mercados para seus produtos (PORTER, 1980).

Ao abordar Economia de Escopo, outra BE destacada, inferem-se soluções de processamento adicionais que fornecem produtos de valor agregado para os mercados de consumo utilizando a divisão dos ativos em dois ou mais produtos (FARINA, 2000). Está relacionada à agregação de valor à matriz de produtos. Em alguns casos, processos de industrialização que envolvem aproveitamento de subprodutos, concorrentes potenciais que não são capacitados a captar os recursos oriundos des-

ses materiais tendem a enfrentar uma desvantagem em relação às firmas já fixadas na indústria (PORTER, 1985).

Entende-se por Investimentos Especializados aqueles investimentos cujo valor do ativo é maior em um uso particular, comparado a qualquer outra atividade (FARINA, 2000). O investimento em ativos especializados concretiza uma importante BE, visto que é um custo irreversível que não poderá ser recuperado em caso de a firma sair da atividade.

Existem ainda ativos específicos, que são aqueles cujo investimento se deu em decorrência de uma transação específica. Especificidade faz menção à dependência de determinado ativo com o negócio ou a transação em si. Para Williamson (1985), as especificidades podem ser de local (referente à proximidade ou distância entre os agentes), física (estrutural e de equipamentos), humana (conhecimento, “saber fazer”), de ativos dedicados à produção (necessários para negócios pontuais), de marca (diferenciação perante o mercado) e temporal. Artigos específicos, em geral, são também especializados, mas não o contrário, de acordo com Farina (1999).

Adequações específicas oriundas de exigências de um determinado mercado podem ser consideradas Ativos Especializados. É o caso dos investimentos em adequações para o Abate Halal, destinado exclusivamente para o mercado muçulmano (não apenas um cliente, mas todos aqueles que exigem essas especificações), e que será abordado no presente artigo.

3 RESULTADO E DISCUSSÃO

Os resultados estão dispostos em três subseções, sendo a primeira referente à contextualização acerca do padrão Halal na avicultura brasileira e mundial, a segunda ao AI (assim como a sua influência nas políticas operacionais internas às agroindústrias processadoras de carne de frango) e a terceira referente às BE identificadas nestes mercados. As três subseções apresentam resultados que se completam, e as relações entre eles podem ser visualizadas em “Considerações Finais”.

3.1 O PADRÃO HALAL E A AVICULTURA BRASILEIRA

Conforme exposto, Halal é uma palavra árabe que significa “permitido”, ou seja, produtos Halal são apropriados para utilização diante das leis Shariah (código de conduta islâmico), interpretados a partir dos textos do livro sagrado Alcorão. Em oposição, Haran significa “proibido”, no contexto das leis islâmicas (TALIB; JOAHN, 2012), e, embora as referências ao termo Halal sejam normalmente relacionadas a alimentos, o conceito abrange também produtos cosméticos, farmacêuticos, serviços bancários, serviços de turismo, etc (TALIB; JOHAN, 2012). Bebidas alcoólicas e outros produtos tóxicos são proibidos, assim como sangue, carne de porco, e carne de animais mortos ou sacrificados sem obedecer aos critérios religiosos. Também é ordenado que o nome de Allah (divindade da religião muçulmana) deva ser pronunciado no momento do sacrifício, que deve ser realizado por um muçulmano sadio, gozando de plena consciência (KHATTAK *et al.*, 2011).

No Brasil, essas características culturais e religiosas exclusivas ao método Halal são facilitadas através de empresas certificadoras credenciadas. Essas empresas são contratadas junto aos frigoríficos e intermedeiam o processo de contratação de colaboradores muçulmanos, promovem as modificações necessárias para que se realizem as conformidades preconizadas, implantam os processos e os monitoram. Esses agentes são fundamentais para que os mercados que demandam produtos Halal sejam ativados.

3.1.1 Abate e Processamento

O termo “Dhabh” é utilizado para um animal permitido e cujo sacrifício se dará com a finalidade exclusiva de torná-lo apto para o consumo (KHATTAK *et al.*, 2011). De acordo com Talib e Joahn (2012), as condições necessárias de abate para que o produto seja Halal são: não conter qualquer parte ou produto Haran (proibido) ou animais que não são abatidos em nome de Deus; não conter ingredientes que sejam considerados impuros; o processo deve ser seguro e não prejudicial; os produtos não podem ser preparados, transformados ou fabricados utilizando ferramentas ou equipamentos que são utilizados em conjunto ou contaminados com

produtos não-Halal (Haran) ou impuros; ingredientes ou subprodutos não devem conter quaisquer partes humanas; durante o processo de fabricação, preparação, embalagem, armazenamento ou distribuição, os produtos devem ser fisicamente separados entre Halal e Haram; embalagens de produtos alimentares também devem ser consideradas e certificadas de acordo com os padrões Halal, a fim ter um produto Halal saudável.

No caso de abate de aves, o pescoço deve ser cortado de três a quatro passagens, com faca bem afiada, atingindo veia jugular, traqueia, esôfago e artérias carótidas, permitindo que o processo de sangria se dê de forma eficiente e rápida (KHATTAK, 2012). Embora métodos mais avançados permitam algumas modificações no processo como utilização de lâminas mecânicas para degola, o pronunciamento do nome de Allah para todos os animais do lote a ser abatido dentro da planta frigorífica e atordoamento com choque, a interpretação mais tradicional das leis islâmicas não permite essas alterações.

O fato da não permissão do atordoamento e dessensibilização (que é o processo que tira a consciência dos animais antes que se inicie a sangria) antes do sacrifício propriamente dito é razão para uma forte discussão em relação ao abate Halal e o bem-estar animal, discussão essa movida principalmente por Organizações Não-Governamentais (LEVER; MIELE, 2012). Em contrapartida, Lever e Miele (2012) apresentam em seu estudo uma citação de um responsável do Comitê de Monitoramento Halal do Reino Unido que rebate essa questão de bem-estar animal, apresentando o ponto de vista islâmico:

O atordoamento do animal antes do abate, deixa uma enorme dúvida do status Halal (permitido) desse animal, como muitos poderiam ser mortos pelo próprio atordoamento, especialmente no caso de aves. Além disso, impede a total sangria, resultando em retenção de sangue, sendo fonte de patógenos e priva o animal dos benefícios da tasmiyah devido estar inconsciente, causa dor desnecessária, é desumano e causa sofrimento. Não é realizado para fins de direitos dos animais, e sim para que a indústria sacrifique os animais mais rápido, de modo a aumentar os lucros.

De qualquer forma, a prática do atordoamento vem ganhando aceitação e vem se tornando legítima diante de diferentes leituras do processamento Halal de

carne (LEVER; MIELE, 2012). No Brasil, o MAPA permite que tais medidas sejam adotadas nas etapas de produção e processamento da carne tipo Halal, entretanto esclarece que as especificações não podem se sobrepor aos requisitos previstos pelo Serviço de Inspeção Federal, no que tange aos aspectos higiênico-sanitário e tecnológico (BRASIL, 2011).

3.1.2 Mercado Halal e a Avicultura Nacional

Índices relacionados ao crescimento dos mercados Halal vêm sendo comprovados por diferentes publicações. Hamali e Abdulla (2013) estimaram que esse mercado movimenta US\$ 2,1 trilhões anualmente. Ao se tratar de consumidores de alimentos Halal, estima-se que existem 1,2 bilhões de pessoas, contabilizando muçulmanos e não-muçulmanos simpatizantes dos princípios Halal (KHATTAK *et al.*, 2011). A Europa, por exemplo, vive período nunca presenciado em relação ao crescimento dos mercados Halal, muito devido ao aumento de imigrantes muçulmanos e a presença de muçulmanos europeus de segunda e terceira gerações (LEVER; MIELE, 2012). Sendo assim, a ampliação da capilaridade de produtos agroindustriais por meio da ativação de clientes que demandem padrões Halal de produção deve ser considerada pelos agentes da indústria alimentícia.

Questões relacionadas à logística das cadeias de suprimento de alimentos Halal, principalmente no que se refere à rastreabilidade e à distribuição, são fundamentais para garantir as adequações elo a elo. Embora essas adequações gerem custos elevados decorrentes das alterações em processos exclusivos, estudos como o de Khamarudin *et al.* (2012) indicam que muçulmanos consumidores de produtos Halal estariam dispostos a pagar mais devido aos processos logísticos diferenciados. A principal função logística nas cadeias Halal é garantir a segregação entre produtos Halal e regulares, visando evitar a contaminação cruzada e garantir as expectativas dos consumidores muçulmanos, protegendo a integridade dos princípios Halal preconizados (HALAL DEVELOP CORPORATION, 2010 *apud* KHAMARUDIN *et al.*, 2012).

Dessa forma, os sistemas de rastreabilidade e controle dos produtos são essenciais para o fortalecimento da cadeia de suprimento de alimentos certificados

Halal (KHAMARUDIN *et al.*, 2012). Para Nakyinsige *et al.* (2012), algumas das principais preocupações de muçulmanos em relação à confiabilidade da certificação Halal para produtos cárneos são: se não existe plasma sanguíneo não declarado; se não há uso de ingredientes proibidos; se os envoltórios de embutidos não provêm de tripas do intestino de porco; e se o método de abate foi realizado dentro dos padrões Halal. Atualmente, existem testes analíticos baseados em detecção de proteína e DNA (ácido desoxirribonucleico) para investigação de possíveis contaminantes de origem animal não Halal, como carne suína, por exemplo.

Quanto à carne de frango produzida no Brasil, de acordo com a União Brasileira de Avicultura (UBABEF, 2013; 2014), nos anos de 2012 e 2013 cerca de 12% e 13%, respectivamente, dos produtos exportados tiveram como destino a Arábia Saudita (principal país importador de produtos avícolas com selo Halal). Nestes mesmos anos, foram exportadas para o Oriente Médio (principal região importadora de carne de frango Halal de procedência brasileira) mais de 1 milhão de toneladas/ano destes produtos, representando 25,6% (2012) e 26,4% (2013) do total exportado. Todas as grandes empresas da indústria atualmente possuem certificação Halal, segundo dados do Centro de Divulgação do Islam para a América Latina (CDIAL, 2013).

Usando como indexador do mercado do frango Halal produzido no Brasil os países do Oriente Médio, fica clara a importância da região como cliente da indústria avícola brasileira. No ano de 2013 esta região foi compradora de mais de 33% do total de carne de frango exportado. Segundo a última divulgação da principal associação do setor (ABPA, 2017), no ano de 2016 o Brasil se manteve como maior exportador global de carne de frango (segundo maior produtor, atrás dos Estados Unidos) e 35,1% (1.539.170 toneladas) desse total tiveram como destino o Oriente Médio.

3.2 INFLUÊNCIA DO AMBIENTE INSTITUCIONAL NA OPERAÇÃO DAS AGROINDÚSTRIAS

O AI que norteia as cadeias produtivas de produtos Halal é claramente resultante da comunhão de instituições formais e informais. Ou seja, as exigências legais

se dão em decorrência de especificações religiosas que, para serem contempladas, incorrem em investimentos específicos físicos/estruturais e de capital humano.

A partir do exposto nas subseções anteriores, nota-se que as instituições ali expressas são promotoras diretas de exigências requeridas para ativação dos mercados Halal. Tais exigências se referem a três principais pontos, que são: (1) evitar ingredientes proibidos (Haran); (2) evitar contaminação cruzada; e (3) garantir especificações de abate e produção distintas dos processos regulares. Com isso, ativos específicos físicos (como as linhas de abate orientadas à Meca e veículos próprios para o transporte destes produtos) e ativos específicos de capital humano (rastreadibilidade e controle de cada processo e a exigência de funcionários muçulmanos) são demandados. Estas demandas influenciam de forma direta nas políticas operacionais das agroindústrias, sendo garantidas pelo monitoramento das agências certificadoras contratadas (Figura 1).



Figura 1. Relação entre exigências, ativos específicos, políticas operacionais e o processo de certificação Halal

A rastreabilidade e o controle dos processos de produção exigem uma maior coordenação das cadeias produtivas (BANTERLE; STRANIERI, 2008; TRIENEKENS, 2011) e, no caso dos produtos Halal, são garantidos pela figura das agências certifi-

adoras. Dessa forma, as certificadoras são peça fundamental como um mecanismo de governança destas cadeias, visto que tais mecanismos permitem o maior controle dos processos (HAN *et al.*, 2011; WEVER *et al.*, 2012).

Importante aqui é o entendimento de que estas demandas não podem ser inadequadas diante da legislação vigente no sistema de inspeção de abate. Segundo o responsável por abates religiosos do DIPOA, o MAPA, por meio de seus Fiscais Agropecuários Federais, monitora tanto as especificações gerais para produtos avícolas para exportação quanto as especificações exclusivas para produtos Halal (sendo que as segundas não podem interferir no cumprimento das primeiras). Estas especificações, segundo os entrevistados, se referem a questões como a origem, legalidade e condição de trabalho dos muçulmanos envolvidos, à orientação correta do maquinário, às informações e materiais permitidos e necessários nas embalagens, entre outros.

Conforme todos os entrevistados, atualmente os frigoríficos que exportam carne de frango possuem certificação Halal, pois os mercados muçulmanos demandam grande volume de produtos e atuam com alta frequência de pedidos. Essa presença dos mercados muçulmanos como agentes importantes na compra de produtos oriundos da avicultura brasileira instituiu uma consciência coletiva entre as agroindústrias processadoras, denotando a necessidade de adequação aos padrões Halal para viabilizar essas transações. Dessa forma, nota-se que a representatividade dos compradores muçulmanos para a avicultura nacional exerceu influência na estruturação do mercado e na conduta das empresas, afetando o padrão de competitividade estabelecido. Nas palavras do diretor da empresa estudada “Não faz sentido não se ter certificação Halal, porque uma hora ou outra será necessário. Além disso, o frango Halal também pode ser vendido para um mercado que não o exija”.

Entretanto é necessário se entender que processos de certificação de produtos incorrem em custos adicionais e a venda destes produtos para um mercado que não pagará mais por isso resultará em perdas econômicas (WEVER, 2012). Essas perdas, no caso dos abates Halal, podem ser observadas, por exemplo, devido ao maior tempo e menor número de aves abatidas por turno, decorrentes da necessidade de sacrifício por degola manual, de acordo com o funcionário responsável pelo abate.

Ao serem questionados em relação às perdas, os entrevistados foram enfáticos ao afirmar que a busca pela certificação Halal, ao contrário de outras certificações de qualidade, não garante um melhor preço no produto final (embora seja fonte de agregação de valor), visto que os mercados compradores de tais produtos são mais “baratos” (os preços de comercialização são menores) se comparados à Europa, Canadá e, inclusive, ao mercado interno brasileiro. Dessa forma, os investimentos demandados pela certificação não são uma busca por melhores preços, como na maior parte dos mercados para produtos certificados (WEVER, 2012), e sim a garantia de um pré-requisito para acessar um mercado comprador em grande escala.

3.3 BARREIRAS À ENTRADA

Observou-se que a escala de produção é uma BE relevante. A empresa estudada *in loco* compreende que essas transações são mais rentáveis à medida que os volumes exportados aumentam. Para eles, é muito difícil alcançar os mesmos preços finais de venda, em transações de exportação, que concorrentes que operam em escalas maiores. O diretor desta agroindústria afirmou que, por representarem uma empresa que abate 50 mil aves por dia (uma empresa pequena, para os padrões da agroindústria brasileira), muitas vezes é difícil montar cargas de produtos com volume suficientemente grande para as demandas dos compradores e para viabilizar o processo de exportação.

Por se tratar de produtos perecíveis, cujo tempo de remessa é bastante longo (no caso de compradores do Oriente Médio, por exemplo), os custos em transporte são considerados um entrave significativo. Para Bowersox e Closs (2001), existem três fatores principais que influenciam no custo de transporte: distância, peso da carga e densidade da carga. Nesse caso, fica evidente que possuir um volume (Kg) que torne o transporte viável é fundamental, visto que quanto maior o peso a ser transportado, menor será o custo relativo de transporte. Em outras palavras, escala de produção, no caso de carne de frango, é fundamental para viabilizar transportes incorrentes de exportação.

Economia de Escopo também pode ser considerada uma barreira para que

se efetivem as negociações com compradores islâmicos de carne de frango. Para que os produtos sejam classificados como Halal a empresa precisou de soluções adicionais às demandadas para o mercado local, a fim de que os clientes muçulmanos percebessem tal agregação de valor. Zylbersztajn (2000) considera que dentro de grandes sistemas do agronegócio existem empresas que representam um nível microanalítico, chamando-os de “Subsistemas mais Específicos”, nos quais os produtos diferem daqueles convencionais por critérios de qualidade, principalmente. Embora as empresas que atuam como vendedoras de produtos Halal à base de carne de frango também atuem em outros mercados, podemos considerar este um subsistema interiorizado em um Sistema do Agronegócio do Frango. Identificando as oportunidades em participar deste subsistema específico as empresas devem possuir capacidade para atingir o padrão de exigência requerido pelos consumidores (COLABOTTA, 2002), e, alcançando tais prerrogativas o agente gera vantagem competitiva em relação àqueles que não são capazes de fazê-lo.

No caso dos produtos cárneos com certificação Halal, fica clara uma convergência entre as Barreiras de Escopo e de Escala. Isto ocorre visto que a empresa que opera em grande escala pode dividir os custos fixos de suas instalações eficientes em um grande número de unidades (PORTER, 1985), podendo garantir a produção de produtos com e sem certificação utilizando instalações e equipamentos distintos. A partir da explanação dos entrevistados, essa distinção de equipamentos e instalações não é viável para agroindústrias de capacidade de produção reduzida.

Em um mercado que envolve tantos pré-requisitos tácitos para obtenção de vantagem competitiva, *knowhow* se torna fundamental. Devido à importância de critérios religiosos de difícil compreensão para agentes não-muçulmanos, surge a necessidade de um disseminador de conhecimento, que facilite a construção dos processos, além de monitorá-los posteriormente. Esses agentes são as organizações certificadoras do padrão Halal e as câmaras de comércio árabe. Por meio do convívio nas dependências dos frigoríficos, da indicação de funcionários muçulmanos e do estreitamento de relações entre vendedores e compradores, esses agentes tornam o negócio viável. Divergências culturais entre empresa e cliente seriam fatores determinantes de insucesso nesses casos, entretanto, as certificadoras viabilizam a concretização dos negócios, e sua parceira com as firmas atuantes é, sem dúvida, BE para novos agentes.

Esta barreira está fortemente vinculada ao ativo específico humano e, aqui, ele é suprido através destes agentes terceirizados que garantem as exigências dos consumidores. A posição das certificadoras como o agente que garante e endossa o cumprimento adequado de instituições formais e informais é de extrema responsabilidade, visto que tais instituições representam questões étnicas dos consumidores. Esse fato corrobora com os resultados encontrados no trabalho de Abdullah e Hamalli (2013), no qual foram identificados como principais fatores críticos percebidos pelos consumidores de alimentos Halal valores como: conformidade, caráter, compromisso e consciência.

De acordo com os entrevistados, atualmente, existem três certificadoras de alimento Halal no Brasil. As três são sediadas em São Paulo, entretanto, aumentam sua capilaridade de atuação através de escritórios regionais e supervisores locais distribuídos por todo o território nacional. Esses últimos são os responsáveis diretos pela implantação e auditorias recorrentes a respeito dos processos que garantem a produção Halal. Nesse sentido, as agências possuem livre acesso aos processos internos às agroindústrias, sendo o responsável pelo monitoramento da coordenação necessária da cadeia de produção específica.

Duas delas foram contempladas nas entrevistas com a participação de diretores. Ambos relataram como a instalação em território brasileiro se iniciou na década de 1990 a partir de políticas de expansão da produção de produtos de origem animal e a consequente busca por mercados internacionais. A incorporação das câmaras de comércio e das certificadoras no ambiente produtivo nacional ocorreu como uma ferramenta facilitadora da negociação e redutora das incertezas oriundas nas enormes distâncias culturais entre produtores e consumidores e as especificidades processuais.

A contratação de uma agência certificadora e de colaboradores de origem muçulmana, além da adequação das instalações e equipamentos, são investimentos especializados. Visam garantir a ativação dos mercados em questão. De acordo com os responsáveis pelas certificadoras e o diretor da empresa estudada, esses investimentos não estão relacionados exclusivamente a uma única transação, de maneira que, em caso de eventuais quebras de contrato, essas empresas podem utilizar a estrutura montada e o *staff* especializado para negociação com outros clientes que demandem produtos certificados Halal.

Ademais, de acordo com um dos entrevistados, produtos certificados são facilmente realocados para mercados que não demandam certificação Halal. Para ele, embora sejam despendidos investimentos significativos, é viável recorrer a mercados que não demandam tais produtos específicos, pois mesmo que os novos compradores não identifiquem a agregação de valor inerente à certificação, os preços praticados serão equivalentes. Em suma, a certificação Halal é pré-requisito para acessar mercados cujos canais de distribuição são deveras específicos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada foi conduzida a partir da complementaridade entre conceitos da NEI e da abordagem da Estratégia Competitiva. Pôde-se verificar a consolidação de um crescente público consumidor para produtos certificados Halal, a indústria alimentícia busca adaptações em suas políticas operacionais visando adequar-se ao AI ali instalado. Este ambiente é composto pela convergência entre instituições formais e informais, que, por sua vez, promovem exigências específicas àqueles agentes que visam ativar mercados de maioria populacional muçulmana.

Embora alguns autores indiquem a ocorrência de um processo de flexibilização das normas intrínsecas à certificação Halal (LEVER; MIELE, 2012), as exigências preconizadas demandam alterações nos padrões regulares da produção avícola brasileira. Sendo assim, objetivando-se transacionar com os mercados supracitados, as agroindústrias processadoras - no papel de agentes centrais das cadeias produtivas da avicultura industrial brasileira - promovem intervenções em diferentes níveis do sistema produtivo. Tais intervenções objetivam evitar que sejam utilizados ingredientes não permitidos (ou mesmo que estes entrem em contato com as linhas de produção Halal) e que especificações processuais de abate e produção sejam cumpridas.

Estas adaptações em políticas operacionais demandam investimentos em ativos específicos de diferentes naturezas. Especificidades relacionadas à segmentação das linhas de produção e distribuição (regular e Halal) e à necessidade de atributos de capital humano e *knowhow* foram mencionadas como fundamentais pelos

entrevistados, sugerindo alta dependência por parte da agroindústria. Dessa forma, tais aspectos podem ser identificados como BE a estes mercados, moduladas pelo AI específico. Ademais, a escala de produção indispensável para a inserção no subsistema da carne de frango Halal, devido - principalmente - aos custos decorrentes dos processos de exportação, age como BE a potenciais entrantes.

Identificando as características e peculiaridades produtivas destes produtos específicos, se torna clara a responsabilidade da equivalência entre as garantias prometidas aos compradores e os produtos entregues (TALIB; JOHAN, 2012), visto que tais especificações se referem a questões culturais e religiosas de suma importância para os clientes. Para isso a estrutura de coordenação da indústria se desenvolveu a fim de garantir o controle dos processos diferenciados demandados, tendo as agências certificadoras como parte dos mecanismos de coordenação. A atuação dessas agências garante que tais exigências sejam contempladas em todos os processos de produção, processamento e distribuição, sendo um pré-requisito para a comercialização de tais produtos.

A intenção de diversificar a linha de produtos, investindo em adequações para ativação do mercado Halal, onera as agroindústrias processadoras devido à necessidade de investimentos. Entretanto, características internas às firmas, como uma alta escala de produção em relação aos concorrentes, somadas a uma alta demanda externa por produtos que respeitem as especificações Halal, tornam o mercado atraente para as empresas capacitadas a satisfazê-lo. Sendo assim, nota-se uma relação íntima existente entre a conduta das empresas e a estrutura deste mercado, sendo ambos influenciados pelo AI característico, visto que as especificações Halal podem ser consideradas componentes das “regras do jogo”.

Por fim, vale ressaltar que estes mercados vêm se expandindo para além dos países árabes, seja devido a conversões ao islamismo, seja devido a crescentes ondas migratórias. Sobre estas, todos os entrevistados muçulmanos fizeram questão de frisar que o Brasil é importante destino para refugiados de países em conflito, o que indica uma tendência de formação de uma demanda interna para produtos Halal, além da garantia de mão de obra para as funções exclusivas.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, J. B.; HAMALI, J. Hj. Islamic Marketing Mix: The Critical Factors. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS AN ECONOMIC RESEARCH*, 4., 2013. **Proceeding** [...]. Bandung. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUÇÃO DE PROTEÍNA (ABPA). **Relatório Anual 2017**. São Paulo, 2017. p. 68.

BANTERLE, A.; STRANIERI, S. The consequences of voluntary traceability system for supply chain relationships. An application of transaction cost economics. **Food Policy**, v. 33, n. 6, p. 560-569, Dec. 2008.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Obtenção de carnes sob o rito Halal**. Brasília, 2011. (Circular n° 31/CGPE/DIPOA).

CENTRO DE DIVULGAÇÃO DO ISLAN NA AMÉRICA LATINA. Mercado Halal. disponível em: <http://www.cdialhalal.com.br/index.php?page=Conteudo&id=1>. Acesso em: 22 de jul. 2015.

COLABOTTA, D. F. Change Factors Impacting the Poultry Industry e Resultant New Business Opportunities. **Multi-State Poultry Meeting Finnfeeds Technical Symposium**. St. Louis. 2002.

FARINA, E. M. M. Q. Organização Industrial no Agribusiness. *In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (org.). Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Editora Pioneira, 2000, v. , p. 39-60.

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

FERRAZ, J. C. *et al.* **Made in Brazil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAN, J.; TRIENEKENS, J. H.; OMTA, S. W. F. Relationship and quality management

in the Chinese pork supply chain. **International Journal of Production Economics**, v. 134, n. 2, p. 312-321, Dec. 2011.

HALAL INDUSTRY DEVELOPMENT CORPORATION (HDC) (2011). **The New Source of Economic Growth**. Paper presented at Halal Summit Forum 2011, Kuala Lumpur. *apud* KAMARUDDIN, R. *et al.* Willingness to Pay for Halal Logistics: The lifestyle choice. **ASEAN Conference on Environment-Behaviour Studies**. Bangkok. 2012.

KHATTAK, J.. Z. K. *et al.* Concept of Halal Food and Biotechnology. **Advanced Journal of Food and Technology**. 2011.

KAMARUDDIN, R. *et al.* Willingness to Pay for Halal Logistics: The lifestyle choice. **ASEAN Conference on Environment-Behaviour Studies**. Bangkok. 2012.

LEVER, J.; MIELE, M. The growth of halal meat markets in Europe: An exploration of the supply side of religion. **Journal of Rural Studies**. v. 28. p. 528-537. 2012.

MANZINI, E. J.. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MEDEIROS, N. H.; SOUZA, F. Estrutura, conduta e desempenho de mercado da avicultura paranaense: um estudo de sua organização industrial recente. *In*: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47., 2009. **Anais [...]**. Porto Alegre, 2009.

NAKYINSIGE, Khadijah *et al.* Halal authenticity issues in meat and meat products. **Meat Science**. v. 91. p. 207-214. 2012.

NORTH, Douglas. **Institutions, Institutional Change, and Economic Performance**. Cambridge University Press, Cambridge, MA.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.

SCHULTZ, G.; WAQUIL, P. D. **Políticas Públicas e Privadas e Competitividade das Cadeias Produtivas Agroindustriais**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2011.

TALIB, Mohamed S. A.; JOHAN, Mohd R. M. Issues in Halal Packaging: A Conceptual Paper. **International Business and Management**. v. 5, n. 2. p. 94-98. 2012.

TRIENEKENS, J. H. Agricultural Value Chains in Developing Countries A Framework for Analysis. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 14, n. 2, p. 51-82, 2011.

UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA (UBABEF). **Relatório Anual 2013**. São Paulo, 2013. p. 57.

UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA (UBABEF). **Relatório Anual 2014**. São Paulo, 2013. p. 55.

WEVER, M. *et al.* Supply Chain-Wide Consequences of Transaction Risks and Their Contractual Solutions: Towards an Extended Transaction Cost Economics Framework. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 1, p. 73-91, 2012.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.

Recebido em: 19/10/2016

Aceito em: 20/07/2018