



AgEcon SEARCH

RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.



O MERCADO DE BATATAS CONGELADAS NO BRASIL - ESTUDO DE CASO: BATATAS MACCAIN

**PATRÍCIA BORGES FERREIRA; DIOGO VELOSO DE MELO; RICARDO LUCIANO DE OLIVEIRA;
LUIZ ANDREA FAVERO;**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

RECIFE - PE - BRASIL

patriciaborges02@hotmail.com

APRESENTAÇÃO ORAL

Comercialização, Mercados e Preços

O Mercado de Batatas Congeladas no Brasil Estudo de Caso: Batatas McCain

Grupo de Pesquisa: Comercialização, Mercados e Preços.

Resumo

Este artigo apresenta um estudo de caso de uma grande empresa internacional do setor de distribuição de alimentos, especializada no fornecimento de batatas congeladas, com sede no Brasil na cidade de São Paulo.

O foco do trabalho foi o de identificar as estratégias de produção e distribuição utilizadas pela empresa como fator de competitividade.

Utilizando dados primários e secundários, foi possível definir os parâmetros de competitividade da empresa, e a caracterização do setor.

Desta forma, pôde-se constatar que: i) a comercialização da batata no Brasil tem sofrido mudanças radicais nos últimos anos; ii) que a importação da batata congelada, vem atingindo fatias consideráveis do mercado, reduzindo ainda mais o disputado mercado brasileiro; e iii) que a McCain é responsável por 71% do mercado brasileiro de batatas congeladas.

Palavras-chaves: distribuição, estratégias e competitividade.

Abstract

This article presents a case study of a large international company in the sector of distribution of food, specializing in the supply of frozen potatoes, established in Brazil in the city of Sao Paulo.



The focus of the study was to identify strategies for the production and distribution used by the company as a factor of competitiveness.

Using primary and secondary data, it was possible to define the parameters of competitiveness of the company, and the characterization of the industry.

Thus, could be noted that: i) the marketing of potatoes in Brazil has undergone radical changes in recent years, ii) that the importation of frozen potatoes, are reaching considerable slices of the market, reducing further the disputed Brazilian market, and iii) that McCain is responsible for 71% of the Brazilian market for frozen potatoes.

Key Words: Distribution, strategies and competitiveness.

1. INTRODUÇÃO

Os primeiros cultivos de batata foram na região dos Andes, por volta de mil anos atrás e foi levada do Peru para a Europa em meados do século XVI, onde primeiramente foi cultivada como uma planta tropical exótica e com fins medicinais. Somente após dois séculos é que, efetivamente, foi incorporado na dieta regular dos europeus. É uma hortaliça do tipo tubérculo, pertencente à família Solanaceae, a mesma do tomate, berinjela, jiló e pimentão. É a quarta fonte de alimento para a humanidade, sendo superada apenas pelo arroz, trigo e o milho. A batata é pobre em gordura e rica em carboidratos. É fonte importante de fósforo, vitaminas do grupo B, e se destaca como fonte de vitamina C entre os alimentos básicos.

Atualmente, o setor mundial dedicado ao cultivo da batata esta em transição. A maior produção ainda acontece na Europa, mas a forte tendência é de que isto venha acontecer nos países em desenvolvimento, notadamente naqueles da Ásia, África e América Latina. A batata é uma fonte cada vez mais importante de alimento, de emprego rural e de ingressos financeiros, podendo tornar-se um fator de maior estabilização social e mantenedora do meio rural, principalmente nos países em desenvolvimento. Durante os últimos 30 anos a oferta e a demanda mundial da batata obedeceram a diferentes tendências. Diminuiu nos Estados Unidos e Europa e aumentou rápida e constantemente nos países em desenvolvimento.

A produção mundial de batata se manteve por várias décadas na ordem de 260 a 270 milhões de toneladas e, durante esta ultima, saltou para a casa dos 308 milhões de toneladas. A área cultivada, que se mantinha ao redor de 22 milhões de hectares, caiu para 19 milhões de hectares, pois a produtividade média mundial passou, durante este período, de 13 para 15 toneladas por hectare. A área ocupada com agricultura no mundo deve estar ao redor de um bilhão de hectares, assim, a área cultivada com batata no mundo representa algo ao redor de 5% da área agrícola mundial (Revista Cultivar Hortaliças e Frutas – Novembro/2001).

A maior produção de batata nos países em desenvolvimento acontece na Ásia, com cerca de 35% da produção mundial, 40% da área agrícola ocupada mundialmente pela cultura e já têm uma produtividade média da ordem de 13 toneladas por hectare (Revista Cultivar Hortaliças e Frutas – Novembro/2001).



Nos tradicionais países europeus produtores de batata, com exceção dos Países Baixos, houve uma substancial redução geral na produção e consumo. Isto aconteceu, principalmente, devido à transformação dos hábitos alimentares dos europeus, passando do consumo da batata para o consumo de cereais, verduras e frutas.

A produção de batata na América Latina aumentou cerca de 80% nos últimos 30 anos, principalmente na Colômbia, Guatemala, Costa Rica e Cuba, sendo que na Argentina, Bolívia, Chile e Peru, praticamente estagnaram a produção. Inúmeros fatores, técnicos e comerciais, apontam a Argentina, Brasil e Colômbia como os países sul-americanos onde haverá substanciais incrementos na produção e na produtividade da batata (Revista Cultivar Hortaliças e Frutas – Novembro/2001).

No Brasil, a batata se destaca como a cultura olerácea de maior relevância econômica para o País – cerca de 140 mil hectares/ano e mais de 3 milhões de toneladas. Contudo, muito há que fazer para a expansão e o aprimoramento dessa cultura, o que envolve empresários rurais e autoridades. Os fatores climáticos e os aspectos agrônômicos, como a elevada incidência de doenças e pragas e a exigência de adubação mineral pesada, tornam a produção brasileira uma das mais elevadas do mundo: de três a cinco mil dólares por hectare (ABBA – Associação Brasileira da Batata – Dezembro/2005).

Tabela 01 – Produção Mundial - Milhões Toneladas

Principais produtores de batata (milhões ton)	
China	73
Rússia	36,4
Índia	25
Ucrânia	19,5
Estados Unidos	19,1
Alemanha	11,2
Polônia	11
Bielorrússia	8,2
Países Baixos	6,8
França	6,4
Total Mundial	321,1

Fonte: FAO [1] 2005

Tabela 02 – Produção Brasileira - Milhões Toneladas

Cultura - Batata inglesa (milhões ton)	
1997	2,67
1998	2,78

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural

1999	2,90
2000	2,60
2001	2,84
2002	3,12
2003	3,08
2004	3,04
2005	3,13
2006	3,12
2007	3,33

Fonte: Produção, área e rendimento médio: IBGE – Produção Agrícola Municipal (PAM) Levantamento Sistemático da Produção Agrícola (LSPA – Fevereiro/2007).

Embora considerada a quarta fonte alimentar da humanidade, a batata não constitui um alimento básico para os brasileiros. Assim, enquanto há países europeus nos quais o consumo anual médio por pessoa ultrapassa 100 kg, no Brasil não atinge 15 kg. Uma das razões para esse baixo consumo é o preço elevado pago pelo consumidor, decorrente do custo elevado de produção no campo e por deficiências no abastecimento e na comercialização.

A comercialização da batata no Brasil tem sofrido mudanças radicais nos últimos anos, com reflexos diretos nos custos da comercialização. Enquanto outros setores da economia vivem um processo de enxugamento, no mercado da batata, acontece o inverso. Uma empresa atacadista com uma comercialização média de seis mil sacas diárias de batata limitava-se, até alguns anos, a uma estrutura pequena com 10 trabalhadores e três dirigentes. Hoje, estima-se que para comercializar quatro mil sacas diárias são necessárias quase 100 pessoas para cumprir condições de embalagem, acondicionamento, transporte e o gerenciamento impostos pelas grandes redes de supermercados.

Outro fator importante é a importação da batata congelada, que atinge uma fatia considerável do mercado. São aproximadamente 8.000 toneladas importadas mensalmente, o equivalente a 16.000 toneladas de batatas in natura, reduzindo ainda mais o disputado mercado brasileiro. Sobrando para a batata brasileira in natura os pequenos restaurantes, com graves problemas de pagamento, e os mercados periféricos. O afunilamento do mercado e a concentração do varejo, em poucas grandes redes, causam uma espécie de leilão e canibalismo entre produtores e atacadistas na disputa pela venda (ABBA – Associação Brasileira da Batata – setembro/2002 – acessado em 01/11/2007).

A Empresa

A história da McCain Foods Limited começou em 1957 na pequena Florenceville, New Brunswick no Canadá, quando os irmãos McCain, que eram um dos mais respeitados produtores e distribuidores de sementes de batata, inauguraram uma fábrica para produzir batatas fritas. Somente em 1965 seus produtos foram introduzidos



na Europa, entrando pelo mercado inglês. Quatro anos mais tarde foi inaugurada a primeira fábrica no Canadá. Neste mesmo ano a marca ingressou no gigante mercado norte-americano. Em 1976 diversificou sua linha de produtos com o início da fabricação de pizzas. Nesta década a McCain inaugurou inúmeras fábricas em países como Austrália e Estados Unidos. Na década de 80 a marca começou a industrializar vegetais, peixes e comidas prontas congeladas. Na década seguinte expandiu-se internacionalmente através de aquisições de outras empresas e construções de novas fábricas.

A McCain Foods emprega 20 mil pessoas em 55 fábricas espalhadas por 12 países dos seis continentes. É responsável pela venda de 1/3 das batatas fritas do mundo, tendo seus produtos vendidos em mais de 110 países. Suas fábricas produzem mais de 500 toneladas de batatas por hora.

A canadense McCain completou em 2007 quinze anos de atuação no Brasil e meio século de operação no mundo. Líder absoluta na categoria de batatas congeladas é responsável por 71% do mercado brasileiro. Sua ampla rede de distribuição garante que as batatas McCain sejam encontradas nas principais cadeias gastronômicas, como também em médios e pequenos estabelecimentos que priorizam a qualidade das batatas. (www.mccain-mercosur.com – acessado em 19/09/07).

No ano de 2006, a companhia anunciou a intenção de comprar pelo menos uma unidade de produção no Brasil. Até o momento isso não foi concretizado, devido a restrições tributárias e trabalhistas, mas a estratégia continua no plano da multinacional. Mesmo tendo encontrado percalços em seu projeto de expansão no Brasil, novos negócios estão sendo analisados, mas a operação brasileira continua sendo a mais importante da América do Sul. Um dos motivos é o bom momento da economia e, em consequência, do setor de *food service* do País, responsável por 85% do faturamento da McCain no Brasil. (www.mccain-mercosur.com – acessado em 19/09/07).

Argentina, Chile e Colômbia também terão papel de destaque no plano sul-americano dos canadenses. Também já está acertada a construção de uma fábrica de batatas congeladas pré-fritas no Chile até 2008, que deve consumir cerca de US\$ 20 milhões e abastecerá países como Peru, Equador e Bolívia. "Estamos também estudando a aquisição de uma unidade na Colômbia" (STIERLI – Atual Diretor Geral da Empresa no Brasil).

A McCain Argentina e o seu departamento de Agronomia trabalham diariamente no desenvolvimento de novas oportunidades de produção e desenvolvimento. No norte da região da Patagônia argentina, o departamento de agronomia da McCain encontrou condições surpreendentemente ideais para o cultivo da batata. Uma zona com alta radiação solar, bom período de exposição direta ao sol e disponibilidade de água, com um solo de textura predominante arenosa que facilita o manejo do cultivo em quantidade e qualidade adequada para o processamento industrial. Estas condições ambientais, dadas principalmente pelo solo e o clima, facilitam as atividades de irrigação e fertilização, se reduz muito o uso de agro-químicos, possibilitando assim um ambiente mais apropriado.



O esforço da empresa está dando bons resultados, oferecendo resposta aos produtores, desenvolvendo atividade em uma região nova no que diz respeito à produção de batatas, gerando novas variedades e comprovando rendimentos baseados no conceito de eficiência econômica e qualidade produtiva. Pioneira nos 39° de Latitude Sul da Patagônia argentina, a McCain se compromete no trabalho que possibilitará ampliar as zonas para o cultivo da melhor batata.

A McCain possui uma planta com tecnologia de última geração localizada em Balcarce, província de Buenos Aires na Argentina, que permite, além de abastecer 60% do mercado regional, abastecer também os países do MERCOSUL e por sua vez, trabalhar em busca de novos mercados, chegando mais longe e cobrindo as exigências tanto do mercado gastronômico local como a nível mundial. Na fábrica de Balcarce, a MCCAIN possui duas linhas de produção que somam uma capacidade total de produto terminado de 27 toneladas/hora.

A fábrica argentina fatura anualmente cerca de US\$ 110 milhões. Na América Latina, a empresa possui 2,6 mil clientes, sendo 60% deles no Brasil (www.mccain-mercosur.com – acessado em 19/09/07).

2. OBJETIVOS

2.1 GERAL

Conhecer as estratégias de produção e distribuição utilizadas pela empresa como fator de competitividade.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar as estratégias de produção e distribuição utilizadas pela empresa.
- Identificar a participação da empresa no mercado brasileiro.
- Identificar quando e em que proporção as mudanças no padrão de consumo provocaram mudanças no perfil das importações de batatas in natura da Argentina.

3. REFERENCIAIS TEÓRICOS

3.1 VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços, mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.



As empresas obtêm vantagem inicial pela modificação das bases da competição. Elas a mantêm aperfeiçoando-se com a rapidez necessária para permanecer na frente. Isso exige não só progresso na execução das vantagens existentes, mas também o alargamento e a melhoria das bases da vantagem competitiva, no tempo. Isso envolve, em muitos casos, a passagem para segmentos da indústria mais sofisticados. A inovação e o aperfeiçoamento exigem investimento constante, tanto para perceber as direções adequadas da mudança, como para realizá-las.

Como Schumpeter ressaltou há várias décadas, a competição tem caráter profundamente dinâmico. A natureza da competição econômica não é o equilíbrio, mas um perpétuo estado de mudança. Melhoria e inovação numa indústria são processos que não terminam nunca, não são coisas que acontecem uma vez só, definitivas. As vantagens são logo superadas ou anuladas.

As empresas que obtêm vantagem competitiva numa indústria são, com frequência, aquelas que não só identificam a necessidade de um novo mercado ou potencial de uma tecnologia nova como, também, agem cedo e mais agressivamente para explorá-la. Toda mudança estrutural significativa tem o potencial de anular as vantagens competitivas dos líderes anteriores, criando nova oportunidade para mudança na posição competitiva através de uma ação rápida.

3.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência.

Duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade. Nem todas as indústrias oferecem oportunidades iguais para manterem uma rentabilidade, e a rentabilidade inerente de sua indústria constitui ingrediente essencial na determinação da rentabilidade de uma empresa. A segunda questão central em estratégia competitiva são os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria. Na maioria das indústrias, algumas empresas são muito mais rentáveis do que outras, independente de qual possa ser a rentabilidade média da indústria.

Nenhuma questão é suficiente por si só para orientar a escolha da estratégia competitiva. Uma empresa em uma indústria muito atrativa pode, assim, não obter lucros atrativos, se tiver escolhido má posição competitiva. Por outro lado, uma empresa em posição competitiva excelente pode estar em uma indústria tão desfavorável que ela não é muito lucrativa, e maiores esforços para melhorarem sua posição serão de pouco benefício. Ambas as questões são dinâmicas; a atratividade da indústria e a posição competitiva modificam-se. As indústrias tornaram-se mais ou menos atrativas no decorrer do tempo, e a posição competitiva reflete uma batalha interminável entre concorrentes. Mesmo longos períodos de estabilidade podem ser abruptamente terminados por movimentos competitivos.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Embora a atratividade da indústria seja em parte um reflexo de fatores sobre os quais uma empresa tem pouca influência, a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma indústria mais ou menos atrativa. Ao mesmo tempo, uma empresa pode claramente melhorar ou desgastar sua posição dentro de uma indústria através de sua escolha da estratégia. A estratégia competitiva, então, não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa.

3.3 LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO

O objetivo da logística é tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados, ao menor custo possível. A logística envolve a integração de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagens. A logística é em geral, responsável por uma das maiores parcelas do custo final do produto, sendo superada apenas pelos materiais consumidos na produção ou pelo custo dos produtos vendidos no atacado ou no varejo.

O real interesse que a logística desperta não está relacionado com a contenção ou com a redução dos custos. O interesse está em compreender como certas empresas utilizam sua competência logística para obterem vantagem competitiva. Apresentando desempenho acima da média em termos de disponibilidade de estoque e velocidade e consistência de entrega, as empresas logisticamente sofisticadas passam a ser vistas como fornecedores preferenciais e parceiros ideais.

O gerenciamento logístico inclui o projeto e a administração de sistemas para controlar o fluxo de materiais, os estoques em processo e os produtos acabados, com o objetivo de fortalecer a estratégia das unidades de negócios da empresa.

O serviço logístico básico é medido em termos de disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade de serviço. Disponibilidade significa ter estoque para atender de maneira consistente às necessidades de materiais ou produtos do cliente. O desempenho operacional está ligado ao tempo decorrido desde o recebimento do pedido até a entrega da respectiva mercadoria. Envolve velocidade e consistência de entrega. E a confiabilidade de serviço envolve os atributos de qualidade de logística. A chave para a qualidade é a mensuração precisa da disponibilidade e do desempenho operacional.

A competência logística é alcançada pela coordenação de um projeto de rede, informação, transporte, estoque, armazenagem, manuseio de materiais e embalagem.

4. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos, foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos:

4.1 Foi realizado um estudo de caso em uma empresa especializada em batatas congeladas, localizadas na cidade de São Paulo/SP.

4.2 A empresa estuda foi escolhida, pelo seu crescimento e posição que ocupa atualmente no mercado brasileiro.



4.3 A pesquisa foi realizada por meio de dados primários e secundários. Os dados primários definiram os parâmetros de competitividade, e os secundários foram utilizados na caracterização do setor.

4.4 Para a coleta dos dados primários foram realizadas entrevistas estruturadas, com auxílios de questionários, que foram previamente apresentados aos responsáveis da empresa.

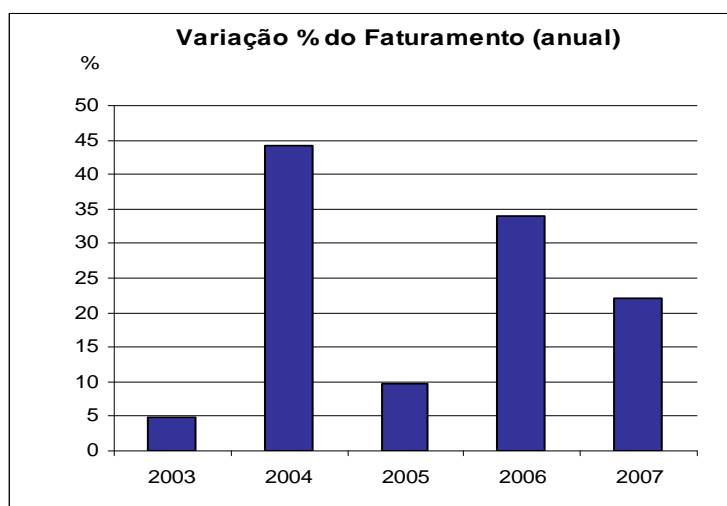
5. ANÁLISE DOS DADOS

Atualmente, a McCain produz 180 mil toneladas de batatas por ano na fábrica Argentina e cerca de 100 mil toneladas são comercializadas no Brasil. Entre os maiores clientes da empresa no País, destacam-se as redes de fast-food McDonald's, Habib's e Giraffas.

A companhia finalizou o ano de 2006 com faturamento global de US\$ 7 bilhões. Desse total, mais de 90% vêm da venda de batatas pré-fritas congeladas, o principal produto do portfólio, que conta ainda com outros vegetais congelados.

O produto mais comercializado pela McCain, as batatas pré-fritas congeladas, possui uma participação de 71% no mercado brasileiro. Os demais produtos, como os petiscos e os vegetais congelados, não são mensurados.

O faturamento da McCain no Brasil deve alcançar US\$ 100 milhões em 2007, apesar da variabilidade anual o crescimento do seu faturamento é uma constante desde 2003. Em 2007, o crescimento foi de 22% maior em comparação ao de 2006.



Fonte: McCain

Gráfico 01: Crescimento anual do Faturamento da McCain no Mercado Brasileiro.



Em 2003 o percentual de crescimento foi de apenas 4,8% devido a pequena estrutura da empresa no Brasil, que possuía apenas um escritório em São Paulo, e o seu maior cliente, a rede de franquias McDonald's, era atendida pela McCain Mercosul. Em 2004 com a ampliação da estrutura da empresa no Brasil, e com a aquisição de todos os clientes brasileiros, que eram atendidos pela McCain Mercosul, houve um incremento de 44,18% no faturamento. Já em 2005, devido à desvalorização do Dólar, o crescimento se limitou a 9,77%. E em 2006, o mercado de batatas congeladas cresceu 33% com relação ao ano de 2005 e 22% em 2007.

Assistimos de um lado um incremento constate do consumo de batatas congeladas no Brasil e por outro lado a entrada de outras empresas concorrentes no mercado como a Sadia, o que provavelmente vem provocando mudanças nas posições mercadológicas da McCain e as demais empresas concorrentes.

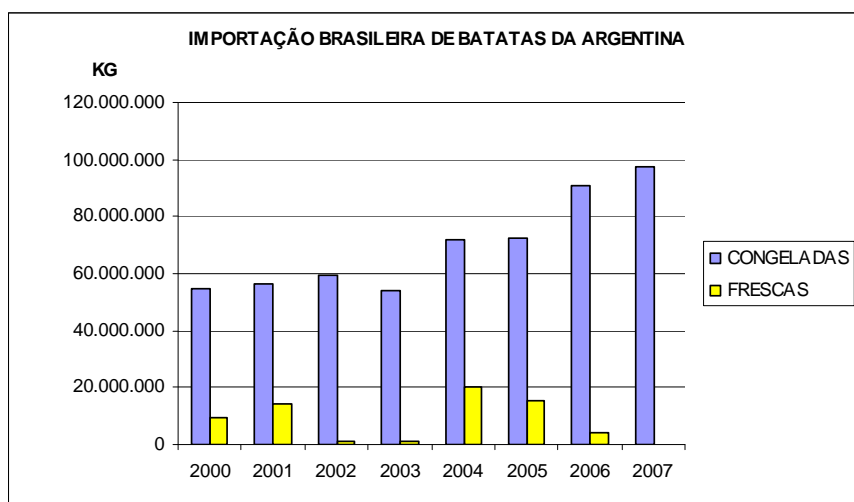
O estilo de vida da família brasileira mudou bastante nos últimos anos. Essa mudança se deve principalmente pela inserção da mulher no mercado de trabalho. Com o tempo reduzido para o preparo das refeições, muitas famílias se viram obrigadas a realizar suas refeições fora do lar, ou a dar preferência a refeições pré-prontas, devido a sua praticidade e agilidade no preparo.

Para atender a necessidade desses novos consumidores, o *food service* entrou em expansão. *Food Service* é o mercado que envolve toda a cadeia de produção e distribuição de alimentos, insumos, equipamentos e serviços orientados a atender os estabelecimentos que preparam e fornecem refeições fora do lar.

A McCain identificou essa tendência mundial e soube o momento de explorá-la, passando a atender os dois segmentos, varejo e *food service*. Em se tratando de vendas de batatas congeladas, 85% estão destinadas ao mercado de *food service*, e apenas 15% ao varejo.

Segundo a associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (ABIA), de 1995 até 2004, o mercado de *food service* cresceu 196%, um resultado maior do que o obtido com as vendas da indústria para supermercados, que ficou em 106%. E é o mercado de *food service*, cujo tamanho, possui quase um milhão de estabelecimentos, que mais consome batatas congeladas, devido a sua praticidade e agilidade no preparo.

As mudanças nos padrões de consumo da família brasileira interferiram no perfil das importações brasileiras. As batatas comercializadas no Brasil são importadas de diversos países, sendo a maior parte importada da Argentina. Nos últimos oito anos o Brasil importou 556.962,38 mil toneladas de batatas congeladas e apenas 66.230,61 mil toneladas de batatas frescas, conforme gráfico abaixo:



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
CONGELADAS	54.908.009	56.636.460	59.127.497	53.873.787	71.595.372	72.291.793	91.184.033	97.345.430
FRESCAS	9.445.503	14.196.381	974.930	1.387.639	19.959.119	15.741.696	4.297.435	227.910

Fonte: <http://alicesweb.desenvolvimento.gov.br> - acessado em 25/03/2008

Gráfico 02 – Importação Brasileira de Batatas

Nos últimos cinco anos a McCain importou 235 mil toneladas de batatas congeladas o que representa mais do que 42% de todas as importações brasileiras.

Para que o processo de comercialização no Brasil seja colocado em prática, a empresa conta com um escritório central, localizado em São Paulo, uma filial no Rio de Janeiro e escritórios regionais em diversas capitais brasileiras. Os escritórios regionais dão apoio aos distribuidores e prospectam novas oportunidades de crescimento, ou seja, novos clientes.

A batata importada da McCain Argentina é vendida diretamente para grandes distribuidores, localizados nas principais cidades do Brasil. Esses distribuidores se responsabilizam pela comercialização interna. Atendendo tanto ao mercado Varejista quanto ao *Food Service*. Em Pernambuco o maior distribuidor McCain é a empresa KarneKeijo.

A utilização de diversos distribuidores, localizados estrategicamente, facilita a distribuição dos produtos e mantém a qualidade final e o prazo de entrega.

6. CONCLUSÃO

As mudanças na tendência de mercado, e o aumento na estrutura da empresa, fizeram com que a McCain aumentasse a sua participação no mercado brasileiro de batatas congeladas.



Além de atender a um mercado em plena expansão (*food service*), a McCain conquistou a preferência do consumidor brasileiro, que também busca praticidade e agilidade.

Com uma estrutura enxuta e profissionais bastante capacitados, a McCain garante um preço competitivo e uma grande rede de distribuição, através dos seus vários clientes distribuidores, espalhados por todo o Brasil.

Diante dos fatores climáticos, e dos aspectos agronômicos, como: a elevada incidência de doenças e pragas e a exigência de adubação mineral pesada, a produção brasileira é considerada uma das mais elevadas do mundo: de três a cinco mil dólares por hectare.

Perdendo em competitividade com outros países, o país enfrenta um crescente volume de importação de produtos industrializados de batata. Restando para a batata brasileira, os pequenos restaurantes e os mercados periféricos.

7. REFERÊNCIAS

ABBA – Associação da Batata Brasileira, 2007. Disponível em, <http://abbabatatabrasileira.com.br/revista05> – acessado em 19/09/07

ABCSEM – Associação Brasileira dos Comerciantes de Sementes e Mudas, 2004. Disponível em; <http://www.abcsem.org.br> - acessado em 19/09/07.

Alice Web, 2007. Disponível em <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br> - acessado em 25/03/2008.

Análise Editorial, 2007. Disponível em, <http://www.analiseeditorial.com.br> - acessado em 19/09/07.

BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial: Transportes, Administração de materiais, Distribuição física / 18ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Brasil Alimentos, 2007. Disponível em, www.brasilalimentos.com.br – acessado em 19/09/07

Home Page Institucional da McCain, 2007. Disponível em <http://www.mccain-mercosur.com> – acessado em 19/09/07.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2008. Disponível em <http://www.agricultura.gov.br> – acessado em 25/03/2008.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7. ed Rio de Janeiro: Campus, 1986.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



SALLES, Luiz Antônio. Revista Cultivar Hortaliças e Frutas. Ed. Outubro/novembro de 2001 – acessado em 25/03/2008.