

RASTREABILIDADE E COMPETÊNCIA MULTICULTURAL: FATORES PARA A  
EXPORTAÇÃO DE CARNE BOVINA

Nelson Ned Nascimento Lacerda

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS  
PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS  
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO.

Aprovado por:

---

Prof. Alberto Gabbay Canen, D.Sc.

---

Prof. Paulo Oswaldo Boaventura Netto, Dr.Ing.

---

Prof<sup>a</sup> Ana Alice Vilas Boas, Ph.D.

---

Prof. Paulo Roberto Tavares Dalcol, Ph.D.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

AGOSTO DE 2008

LACERDA, NELSON NED NASCIMENTO

A Rastreabilidade e Competência  
Multicultural: Fatores para a Exportação de  
Carne Bovina [Rio de Janeiro] 2008

IX, 80 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, M.Sc.,  
Engenharia de Produção, 2008)

Dissertação – Universidade Federal do Rio  
de Janeiro, COPPE

1. Competência Multicultural 2. Rastreabilidade  
3. Exportação de Carne Bovina

I. COPPE/UFRJ II. Título (Série)

Dedico esta dissertação à minha mãe,  
Laura Nascimento Lacerda,  
À minha irmã  
Maria do Socorro Nascimento Lacerda  
E ao meu pai  
Pedro Cruz Lacerda.  
Obrigado por acreditarem em mim.

## **AGRADECIMENTOS:**

Agradeço ao SER superior no qual consegui forças.

Ao Prof. Alberto Gabbay Canen, pela sua orientação na qual me possibilitou elucidar as dúvidas e direcionar este trabalho.

A todos os professores do Programa de Engenharia de Produção da COPPE – UFRJ, pelos seus conhecimentos transmitidos durante o curso.

A todos os funcionários do PEP, especialmente à Andréia e Pedro, por dedicação e gentileza em seu trabalho.

A CAPES pelo incentivo financeiro durante a realização do curso.

Aos velhos, e sempre amigos, Marco Frota, Roberto Fujiyama, Eugenio Musiello, Carlos Matos e Wilton Bastos.

Aos amigos que encontrei durante a realização do curso e, em especial, ao Fabio, Wagner, Manoel e Milena.

A empresa frigorífica no qual eu pude fazer o estudo de caso, pela atenção e tempo dedicado ao esse trabalho.

A todos que direta ou indiretamente me ajudaram.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

## A RASTREABILIDADE E COMPETÊNCIA MULTICULTURAL: FATORES PARA A EXPORTAÇÃO DE CARNE BOVINA

Nelson Ned Nascimento Lacerda

Agosto/2008

Orientador: Alberto Gabbay Canen

Programa: Engenharia de Produção

Este trabalho visa realizar uma análise da dinâmica das exportações de carne bovina brasileira e as mudanças ocorridas por exigências da globalização. Para isso foi realizado um estudo de caso em um frigorífico do estado do Tocantins, apto a exportar carne *in natura*. O Tocantins tem sua economia voltada ao agronegócio, com enorme rebanho de bovinos. Este fato nos levou a uma pesquisa para melhor entender a cadeia e sugerir mudanças, com o objetivo de alcançar melhor eficiência e competitividade, frente à atual conjuntura econômica.

O estudo centrou-se em dois pontos: a rastreabilidade de bovinos, um ponto de exigência, para exportar carne bovina ao mercado da União Européia e à análise da gestão da empresa com os choques culturais, ou seja, as mudanças e adaptações culturais que a empresa tem que realizar para exportar a carne bovina. Para tal, foi realizado levantamento bibliográfico e foram conduzidas entrevistas com gestores na área, analisadas multiculturalmente.

Verificou-se que a logística envolvida deve levar em consideração o meio cultural das pessoas no processo de compra e venda. Para isso, é preciso que os gestores estejam qualificados com características multiculturais, a fim de atender tais necessidades e maximizar o resultado da indústria.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

THE TRACEABILITY AND MULTICULTURAL COMPETENCE: FACTORS FOR  
THE EXPORTATION OF BOVINE MEAT

Nelson Ned Nascimento Lacerda

Agosto/2008

Advisor: Alberto Gabbay Canen

Department: Production Engineering

The objective of this work is to make a dynamic analysis of the Brazilian beef industry exports and the changes that occurred as a consequence of globalization requirements. Thus, a case study was fulfilled in a slaughterhouse in the state of Tocantins which is fitted to export in natura beef. The state of Tocantins has its economy addressed to the agribusiness and a large herd. This fact encouraged our research for a better understanding of the production chain and to suggest changes to improve efficiency and competitiveness in nowadays economic scenario.

The study was centered in two points: cattle traceability which is requested to export beef meat to the European Union and an analysis of the impact of cultural changes in the business management, involving the necessary cultural adjustments to export beef. A bibliographic research and interviews with the slaughterhouse managers were conducted and analyzed under multiculturalism optics.

It was perceived that logistic should take people's cultural environment into account when dealing with process buying and selling meat. Therefore, administrators should be multiculturally sensitized in order to maximize industrial results.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problema da Pesquisa .....	1
1.2 Justificativa .....	3
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	4
1.3.2 <i>Objetivo específico</i> .....	4
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>5</b>
<b>MERCADO DA CARNE BOVINA .....</b>	<b>5</b>
2.1 Sistema Agroindustrial .....	6
2.1.1 <i>Enfoques da Cadeia de Produção Agroindustrial</i> .....	9
2.1.2 <i>A Pecuária de Corte</i> .....	10
2.1.3 <i>Indicadores de Produtividade</i> .....	12
2.2 Mercado Mundial de Carne Bovina .....	13
2.2.1 <i>Rebanho Mundial</i> .....	13
2.2.2 <i>Produção Mundial</i> .....	15
2.2.3 <i>Consumo Mundial</i> .....	18
2.2.2 <i>Exportações e Importações</i> .....	20
2.3 Mercado Brasileiro de Carne Bovina .....	24
2.3.1 <i>Sistema Pecuário Brasileiro</i> .....	24
2.3.2 <i>Barreiras Comerciais e Sanitárias</i> .....	27
2.3.2 <i>Mercado Interno</i> .....	29
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>32</b>
<b>ASPECTOS MULTICULTURAIS .....</b>	<b>32</b>
3.1 Dimensões Culturais.....	34
3.1.1 <i>As dimensões culturais de Geert Hofstede</i> .....	35
3.1.2 <i>As dimensões culturais de Fons Trompenaars</i> .....	36
3.3 Logística e Multiculturalismo.....	40
3.3.1 <i>Logística</i> .....	40
3.2.2 <i>As influências culturais nas relações comerciais</i> .....	43

<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>45</b>
<b>RASTREABILIDADE DE BOVINOS.....</b>	<b>45</b>
4.1. Conceito e Objetivos da Rastreabilidade.....	46
4.2 Rastreabilidade na Cadeia Bovina.....	47
4.3 Barreiras para o uso do Sistema de Rastreabilidade na SAG da Carne.....	48
4.4 Sistemas de Identificação Animal usados na Rastreabilidade Bovina.....	49
4.5 Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Origem Bovina e Bubalina (SISBOV).....	50
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>54</b>
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>54</b>
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>56</b>
<b>ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>56</b>
6.1 O Estado do Tocantins.....	56
6.1.2 <i>Pecuária e o mercado consumidor</i> .....	56
6.2 A Empresa.....	58
6.2.1 <i>Diversidade Multicultural Interna</i> .....	60
6.2.2 <i>Diversidade Multicultural Externa</i> .....	62
<b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>74</b>

## TABELAS

<b>Tabela 2. 1:</b> Taxas de Abates Mundiais de Gado Bovino 2000 a 2007.....	12
<b>Tabela 2. 2:</b> Maiores rebanhos mundiais (milhares de cabeças) – 2000 a 2007.....	14
<b>Tabela 2. 3:</b> Taxa de Abate de Fêmeas no Brasil (milhões de cabeças) – 2000 a 2007.....	16
<b>Tabela 2.4:</b> Produção mundial de carne bovina (mil toneladas de equivalente-carcaça) – 2000 a 2007.....	17
<b>Tabela 2. 5:</b> Abate Mundial de Gado Bovino – 2000 a 2007.....	18
<b>Tabela 2. 6:</b> Consumo <i>Per Capita</i> Mundial de Carne Bovina — 2000 a 2007.....	19
<b>Tabela 2.7:</b> Principais Países Exportadores de Carne Bovina (mil toneladas equivalente-carcaça) – 2000 a 2007.....	21.
<b>Tabela 2. 8:</b> Principais Países Importadores (mil toneladas equivalente-carcaça) – 2000 a 2007.....	23
<b>Tabela 2. 9:</b> Maiores Rebanhos por Estado do Brasil (milhões de cabeças) 2000 a 2007...29	
<b>Tabela 2. 10:</b> Rebanhos por Região do Brasil (milhões de cabeças) 2000 a 2007.....	30

# CAPÍTULO I

## INTRODUÇÃO

### 1.1 Problema da Pesquisa

Até o início da década de 90 a indústria frigorífica era pouco profissionalizada, pouco capitalizada, regionalizada e muito pulverizada, havia somente a inspeção sanitária. Ela apresentava diversidade de sistemas de criação, de condições sanitárias de abate, formas de comercialização e uma descoordenação entre os criadores, frigoríficos, atacadistas e varejo. Essa diversidade e descoordenação eram apontadas como entraves à exportação e ao consumo interno de carne (FERRAZ, 2007). Frente à existência de ambiente altamente competitivo, propiciado pela globalização dos mercados, entretanto, essa indústria tem mudado desde essa época com profissionalização e modernas plantas de frigoríficos. O Brasil tem utilizado cada vez mais o agronegócio como estratégia de inserção na economia mundial. Isto pode ser comprovado pelo crescimento das exportações, firmando-se entre os maiores exportadores de carne do mundo.

No final de 2006, a indústria frigorífica começou a expandir para fora do Brasil, adquirindo unidades de abate em países do Mercosul. A internacionalização da indústria frigorífica brasileira aproveitou a valorização do real e o governo ajudou o setor com o incentivo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), com financiamentos (FERRAZ, 2007).

No mercado competitivo exige-se que as organizações se atualizem constantemente, a fim de manter e ampliar os mercados consumidores. Esta exigência também aconteceu com os frigoríficos, que apresentam característica familiar, onde novos gestores passaram a aplicar métodos administrativos mais modernos e desenvolveram estratégias, com o objetivo de acelerar o crescimento das empresas.

Frente às novas fronteiras da pecuária bovina de corte apresentam-se, também, novos problemas a serem enfrentados, como a rastreabilidade de gado, que representa um dos fatores de entrave para exportar carne ao bloco da União Européia, uma exigência para a entrada da carne em seu território. Segundo FERRAZ (2007), a indústria frigorífica abriu

escritórios em vários países importadores de carne e há frigorífico que chega a exportar para até 121 países. Tem-se, evidentemente, choque cultural na realização dos negócios com esses países com culturas diferentes, o que exige habilidades multiculturais dos seus gestores.

A rastreabilidade torna os produtos mais competitivos num mercado cada vez mais globalizado, pois ela permite verificar problemas ocorridos na produção. A identificação eletrônica dos animais pode contribuir para o estabelecimento de um sistema de certificação com base na rastreabilidade de informações ao longo da cadeia produtiva da carne. Ela está se tornando uma necessidade na produção destinada ao mercado externo, em virtude das barreiras não tarifárias impostas atualmente à comercialização de carnes. No mercado interno, as informações sobre a procedência dos animais são menos valorizadas pela indústria, mas podem representar o início de uma relação mais equilibrada entre a população e o setor industrial (MACHADO, 2000).

Isto pôde ser verificado em dezembro de 2007 quando a União Européia anunciou medidas restritivas à carne bovina, sob a alegação de falhas no funcionamento do sistema de rastreabilidade de animais, o Sistema Brasileiro de Certificação de Origem Animal e Bubalina (SISBOV). A medida foi tomada após inspeções realizadas e estabeleceu até janeiro de 2008, o prazo para que o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) apresentasse um número limitado de fazendas, cujo rebanho poderia ser abatido em frigoríficos habilitados à exportação. Segundo a reportagem da revista VEJA (2008), o primeiro momento foi de queixas de produtores acusando a União Européia de protecionismo. Entretanto, verificou-se que os europeus tinham razão, como admitiu o ministro do MAPA, que reconheceu que vários brasileiros estavam exportando carne sem certificado.

Os gestores de empresas inseridos ou aqueles que pretendem inserir-se no mercado internacional têm que se adequar às normas e costumes dos seus países importadores. Isto é apenas a ponta do *iceberg* que se apresenta nas transações comerciais. Têm-se no caso da exportação de carne bovina, diversos mercados abertos, que têm em sua qualidade o melhor *marketing*, mas as empresas encontram os chamados choques culturais que, dentre os diferentes elementos a serem considerados na gestão atualmente, têm se colocado na centralidade das discussões organizacionais. Essa posição deriva do fato de que a vantagem

competitiva sustentável se origina da compreensão, respeito às diferenças de hábitos, práticas, pontos de vista e competências.

A indústria da carne também tem desenvolvido produtos para consumidores que procuram pratos rápidos, aplicando uma política de lançamento de novos produtos, agregando valor à carne bovina e enfrentando o frango, seu concorrente direto.

Desse modo, a indústria frigorífica pretende tornar os consumidores leais à carne bovina, utilizando-se de estratégias culturais, pois, segundo FIGUEIREDO (2004), são os clientes leais e não os clientes meramente satisfeitos que sustentam a liderança de uma organização.

FIGUEIREDO (2004), também afirma que para conseguir a lealdade, não é suficiente ter produtos e serviços continuamente melhorados, a preços competitivos. Para fidelizar é preciso identificar grupos de clientes atrativos, ou com potencial de virem a ser atrativos, identificar suas necessidades, preocupações, costumes, respeitar as diferenças, o que, culturalmente, consideram como valor e desenvolver produtos e serviços que conduzam à obtenção do valor. Estas iniciativas não devem ser vistas como custo, e sim, como investimento, cujo retorno se fará sentir a médio e longo prazo.

Nesse sentido, o presente trabalho busca apresentar os problemas técnicos da rastreabilidade do gado bovino de corte e evidências dos impactos multiculturais no mesmo. Para isso é realizada uma revisão sobre o tema e, em seguida, são apresentados os dados obtidos de uma incursão em um frigorífico exportador de carne bovina *in natura* do estado do Tocantins, tomado como estudo de caso, analisando-se os resultados, à luz do referencial teórico adotado.

## **1.2 Justificativa**

A pecuária de corte é uma das mais antigas atividades do setor primário, sendo desenvolvida juntamente com as atividades agrícolas como forma de tração, fonte de alimentação familiar pela produção de leite e derivados e como possibilidade da utilização econômica de áreas não propícias para a agricultura, com pastoreio para o gado.

Existe um grande potencial da pecuária de corte no estado do Tocantins, contando com mais de cinco milhões de cabeças de gado. Tal fato conduz a uma pesquisa para

melhor entender a cadeia e sugerir mudanças, com o objetivo de alcançar melhor eficiência e competitividade, frente à atual conjuntura econômica, social, cultural e política.

### **1.3 Objetivos**

#### *1.3.1 Objetivo Geral*

Analisar a dinâmica das exportações da indústria frigorífica de carne bovina brasileira e as transformações ocorridas por exigências do cenário da globalização do mercado mundial, à luz da logística multicultural.

#### *1.3.2 Objetivo específico*

Captar os principais elementos, complexidades e tendências da cadeia produtiva exportadora de carne bovina brasileira;

Investigar as principais barreiras impostas à carne bovina brasileira pelos países importadores, e;

Analisar as condições de inserção do estado do Tocantins, como exportador de carne;

Analisar a gestão e as barreiras culturais da indústria frigorífica exportadora do estado do Tocantins, com propostas de avanço a partir da logística multicultural.

## CAPÍTULO II

### MERCADO DA CARNE BOVINA

Entre as carnes de mamíferos e aves mais utilizadas na alimentação humana, a bovina não é a mais consumida, mas é, provavelmente, a mais valorizada e preferida. A suína é a mais consumida devido à enorme produção da China; a produção mundial suína em 2006 foi cerca de 99 milhões (toneladas de equivalente-carcaça), contra a produção bovina de 53,4 milhões (toneladas de equivalente-carcaça). O consumo *per capita* chinês da carne suína foi de 39,4 (kg/pessoa/ano) contra 5,6 (kg/pessoa/ano) da bovina, em 2006. A produção de carne de aves, basicamente de frangos, cresce continuamente nas estatísticas globais ANUALPEC (2007).

O Brasil vem conquistando uma posição de grande destaque no cenário internacional com as três espécies de carne: bovina, suína e de aves (frango). A produção nacional abasteceu, em 2006, uma população de 186,8 milhões de brasileiros, com um consumo de aproximadamente 83,9 kg *per capita* (36,2 kg de carne frango, 12,7 kg de suína, e 35 kg de bovina) e, ainda, teve excedentes para exportar grandes volumes. Em 2006, as exportações brasileiras de carne resultaram numa receita bruta em torno de 7,7 bilhões de dólares, sendo cerca de 3,8 bilhões de bovina, 2,9 bilhão de frangos, 1 bilhão de suína ANUALPEC (2007).

Pesquisas em melhoramento genético do rebanho e de melhoria da qualidade das pastagens, terras e mão-de-obra abundantes e baratas, tornaram o Brasil um grande exportador de produtos agropecuários, como: cana-de-açúcar, suco de laranja, café e soja. Para FELÍCIO (2005), em relação à carne bovina também foram necessários investimentos em todos os aspectos das tecnologias de produção animal e da indústria que faz abate, desossa e empacota. O desafio agora, para manter as posições conquistadas, será vencer a batalha da implementação de conhecimentos sobre segurança alimentar, no que concerne à inocuidade dos alimentos, ao impacto ambiental e à proteção social do trabalhador, atendimento às normas internacionais.

## 2.1 Sistema Agroindustrial

O Sistema Agroindustrial (SAG) da carne bovina tem passado por rápidas e importantes transformações, tanto no meio nacional quanto no internacional, das quais, vale ressaltar, as inovações tecnológicas de produtos, processos e gestão, concentração econômica, avanços sanitários e ambientais, bem como expressiva globalização econômica (SABADIN, 2006).

O SAG pode ser considerado um conjunto de atividades necessárias para viabilizar a produção agroindustrial (PITELLI, 2004). Nestas atividades estão incluídos alguns agentes relacionados, operando dentro de uma cadeia produtiva, da produção de insumos à chegada do produto final ao consumidor.

Segundo ZYLBERSZTAJN (2000), esta rede de relações de um SAG não pode ser entendida como linear, e sim, como uma rede em que cada agente terá contatos com um ou mais agentes e, a partir do desenvolvimento e aperfeiçoamento destas relações, poderão tornar a arquitetura do SAG mais ou menos eficiente. Acrescenta-se que o estudo de sistemas agroindustriais tem ampla aplicação de análise e envolve desde a elaboração e proposição de políticas públicas, até o estudo da arquitetura de organizações e formulação de estratégias corporativas.

Para MACHADO (2000), o SAG corresponde a um conjunto de agentes econômicos que estão localizados antes, dentro e depois da atividade agrícola, desenvolvendo, desse modo, diferentes fases da produção, transformação e comercialização de um produto de origem agropecuária.

Os conceitos de sistema agroindustrial e cadeia produtiva contribuem para a análise das atividades e das relações estabelecidas entre os agentes econômicos responsáveis pelo processo de produção, industrialização e comercialização da carne bovina exportada.

O sistema agroindustrial da carne bovina constitui-se em agentes econômicos, que abrangem desde a venda de insumos pecuários até a chegada dos produtos e subprodutos para o mercado consumidor. A análise da cadeia produtiva consiste em descrever as diversas operações de produção responsáveis pela transformação da matéria-prima em produto acabado. Por meio desta análise é possível diagnosticar os mecanismos de

coordenação e os problemas enfrentados na cadeia produtiva da exportação da carne bovina.

A visualização do SAG da carne bovina pode ser observada na Figura 1 abaixo. Os principais integrantes deste sistema são:

**Insumos:** são as empresas que fornecem os fatores de produção: defensivos, máquinas, sementes, alimentação animal, complemento mineral, medicamentos e material genético, entre outros.

**Pecuária:** são propriedades rurais (fazendas) onde planejam a produção. É uma organização que envolve a cria, recria e engorda do rebanho bovino.

**Frigoríficos:** o MAPA define “matadouro-frigorífico” como o estabelecimento dotado de instalações completas e equipamentos adequados para o abate, manipulação, elaboração, preparo e conservação das espécies de açougue sob variadas formas, com aproveitamento completo, racional e perfeito de subprodutos não comestíveis; possui instalações de frio industrial.

**Mercado externo:** são mercados estrangeiros nos quais países ou empresas neles sediadas realizam operações de importação e exportação de bens ou serviços.

**Varejo:** são as atividades de venda de bens ou serviços diretamente para clientes finais, para seu uso pessoal e não-organizacional, como os supermercados e açougues.

**Consumidor final:** é o usuário que adquire bens e serviços para o consumo pessoal.

FARINA (*apud* THOMÉ, 2007) acrescenta também o ambiente institucional que abrangeria o sistema legal, as tradições e os costumes, as regulamentações, as políticas macroeconômicas, setoriais e governamentais. Seria o conjunto fundamental de regras legais, econômicas e políticas que estabelecem a base para a produção, troca e distribuição; também teria o ambiente organizacional em que estariam as organizações corporativistas, sindicatos, instituições de pesquisa e as políticas setoriais privadas.

Também fazem parte da cadeia produtiva de carne bovina às empresas transportadoras, bancos, seguradoras, empresas de embalagens, institutos de pesquisa, órgãos de fiscalização, empresas de máquinas e equipamentos para frigoríficos, leilões, entre outros, além de entidades de classe. Todos são agentes interessados no fortalecimento desta cadeia.

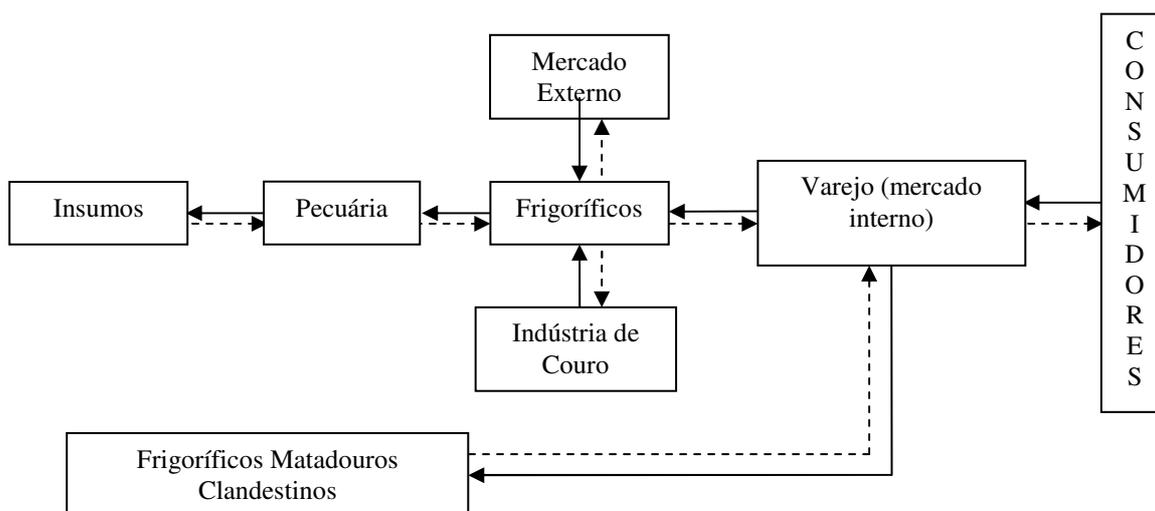


Figura 1 - O Sistema Agroindustrial - SAG da carne bovina.  
 Fonte: PITELLI (2004) *apud* SABADIN (2006).

Para RIBEIRO & CALEMAN (2001), a distribuição da carne dos frigoríficos até o consumidor final vem apresentando um papel cada vez mais importante nas cadeias agroindustriais. Os hipermercados, supermercados, casas de carne e açougues; com níveis diferentes de tecnologia e profissionalização são os principais distribuidores da carne no setor de varejo. Eles realizam as funções de distribuir a carne e também as comunicações (propagandas e promoções), além de trazer de volta aos frigoríficos às informações do mercado.

Vale destacar a internacionalização do varejo no Brasil: grandes redes de supermercado vêm dominando o setor varejista da carne em substituição ao tradicional comércio em açougues. Estes e as casas de carne têm apresentado uma tentativa de diferenciação do produto via atendimento personalizado, *mix* de produtos e garantia de qualidade.

Para RIBEIRO & CALEMAN (2001), as grandes transformações no aspecto do uso de embalagens e marcas acontecem na distribuição. Tecnologias eletrônicas de identificação e transmissão de dados serão a ferramenta utilizada por empresas, desde

supridores de insumos a pecuaristas até o distribuidor final. Os autores salientam que os pedidos deverão ser todos automatizados, facilitando a identificação do perfil de segmentos de consumidores, permitindo dimensionar e alcançar segmentos cujo alvo tenha estratégias diferenciadas de *marketing*.

Por fim, um segmento que RIBEIRO & CALEMAN (2001) consideram importante na distribuição é o segmento da alimentação fora da residência, caracterizado por restaurantes, empresas de *catering*, cozinhas industriais, hospital, bares, e redes de *fast-food*.

### 2.1.1 Enfoques da Cadeia de Produção Agroindustrial

O enfoque do *Commodity System Approach* (CSA) surgiu do estudo realizado em 1957 por Davis e Goldberg, Para DAVIS & GOLDBERG (*apud* ZYLBERSZTAJN, 2000) as principais tendências dos sistemas agroalimentares modernos, seria primeiramente as mudanças tecnológicas da produção agropecuária e depois, indicaram uma relação mais intensa entre a indústria alimentícia e a distribuição. Nesse trabalho, realizaram uma análise da evolução do agronegócio. Os autores afirmam que após a 2ª Guerra Mundial, a produção de alimentos passou a ser dependente de insumos industriais. Somando com a armazenagem, o processamento e a distribuição desses alimentos, estes procedimentos passaram a ser muito complexos para serem desenvolvidos pelo produtor rural. Gerando assim uma questão de dependência intersetorial.

Para GOLDBERG (*apud* ZYLBERSZTAJN, 2000), o agronegócio é um sistema de *commodities* que envolve produção, processamento e distribuição de um produto. Estariam incluídos também o mercado de insumo e produção agrícolas, estocagem, processamento, atacado e varejo. Estariam parte desse sistema, as instituições do governo, mercados futuros e associações de comércio que influenciam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos,

Outro enfoque é o da escola francesa de economia industrial que, na década de 60, conceituou *Analyse de Filière*, ou Cadeia de Produção Agroindustrial – CPA. Esta teoria, de forma geral, divide a produção agroindustrial em três macros segmentos: comercialização, industrialização e produção de matérias-primas (BATALHA, 2001).

Para MORVAN (*apud* BATALHA, 2001), os três elementos estariam ligados a cadeia de produção. O primeiro caracteriza a cadeia como uma seqüência de transformações dissociáveis, no qual são capazes de serem separadas e ligadas por meio de procedimentos técnicos. O segundo apresenta a cadeia de produção como um conjunto de relações comerciais e financeiras estabelecendo um fluxo de troca, entre os fornecedores e clientes. E, o terceiro, define como um conjunto de ações econômicas que visando a valoração dos meios de produção. Pode-se empregar o conceito de *filière* como uma seqüência de atividades que transformam um *commodity* em um produto acabado para o consumidor final.

Para NEVES *et al.*(2000), os conceitos, CSA e *Filière*, tem diferentes enfoques, mas o comum dessas correntes é a percepção sistêmica da cadeia produtiva, para gerar estratégias administrativas e políticas públicas. Os autores consideram essencial esta percepção para que possa compreender o nível de complexidade da produção agroindustrial, busca-se assim, estudar o meio macro que envolve o setor do comércio internacional da carne bovina brasileira.

Tem-se também, o enfoque *Supply Chain Management* (SCM), que aborda os meios de coordenação do sistema, pelos próprios atores (BATALHA, 2001). E acrescenta que se deve pela necessidade de responder às oportunidades de negócios, de maneira rápida, está ligada diretamente à forma de coordenar as atividades de produção e distribuição da empresa. A utilização dos dois modelos de análise do SAG da carne bovina é complementar.

Para SABADIN (2006), a *Analyse de Filière* e a CSA observam o macro da cadeia de produção e nas normas de regulação dos mercados por políticas públicas, enquanto que a SCM se concentra para dentro da cadeia, analisando a atuação das empresas privadas e seus meios de coordenação.

### 2.1.2 A Pecuária de Corte

A bovinocultura de corte é caracterizada pela criação de bovinos em sucessivas fases de cria, recria e engorda, que conduzem, no final do processo, ao descarte de novilhos e bois terminados (prontos para o abate) no mercado.

Segundo VIEIRA & FARINA (1987) a fase de cria consiste na produção de bezerros. A segunda fase, denominada de recria, corresponde à fase intermediária entre a recria e a engorda. Os bezerros constituem o *input* desse processo e o novilho (ou o boi magro) será o produto final. Na última fase do processo, a engorda, consiste em o novilho se tornar o *input* e o boi gordo, em condições ideais de abate, o produto final.

O mercado bovino do gado de corte também é regido pela lei de oferta e demanda do produto, chamado de “Ciclo do Gado”, segundo MIELITZ NETTO (*apud* MATHIAS, 1996). Este ciclo pode ser assim descrito:

- Suponha que o preço da carne suba. Na expectativa de que este preço continue elevado, o pecuarista procurará aumentar sua capacidade produtiva diminuindo o número de fêmeas para o abate, para incorporar ao rebanho da cria. Com isso haverá uma redução na oferta, ocasionando maior elevação dos preços que reforçará a expectativa do pecuarista e o processo acima se acentua. Ao longo do tempo, o rebanho terá aumentado, gerando uma oferta maior de gado para o abate, provocando assim o início da reversão do processo.
- A maior oferta de gado para o abate provocará a queda dos preços, a qual por sua vez leva os pecuaristas a projetarem para o futuro essa tendência. Então o melhor é vender o máximo possível, enquanto os preços, não caem mais, e reduzir a capacidade produtiva através do descarte de matrizes e novilhas. Este novo acréscimo de oferta intensifica a redução dos preços apressando a decisão de reduzir o rebanho, aumentando ainda mais a oferta e reduzindo mais os preços, até que a oferta chegue ao seu limite máximo e a capacidade produtiva ao seu mínimo, os rebanhos estariam estabilizados, fazendo que os preços parem de cair e a situação está pronta para ao início de um novo ciclo do gado.

Para MATHIAS (1996) a melhor forma de se analisar o ciclo pecuário é acompanhar as relações entre o boi gordo e o bezerro e também do boi e o boi magro, pois quase tudo na pecuária está atrelado direta ou indiretamente, ao preço do boi gordo. Quando o número de fêmeas está alto tem-se uma oferta maior de bezerros e fêmeas para o abate, gerando assim queda no preço desses animais em relação ao boi gordo (ciclo de baixa). O inverso ocorre

quando há a valorização do preço da vaca e do bezerro em relação ao boi gordo (ciclo de alta).

É importante para o pecuarista saber qual ciclo da pecuária está ocorrendo, a fim de que possa fazer os planejamentos de longo prazo, evitando prejuízos. Segundo MATHIAS (1996), investimentos realizados durante os ciclos de baixa costumam produzir resultados melhores do que os realizados nos de altas pelo fato de que o investimento inicial é menor.

### 2.1.3 Indicadores de Produtividade

A taxa de abate é a relação entre o número de cabeças abatidas com o efetivo total do rebanho e é um dos indicadores de produtividade mais utilizados no mundo (MATHIAS, 1996). O Brasil possui o maior rebanho comercial do mundo. Apesar disso, fica abaixo de vários países em relação aos índices de produtividade. Pode-se verificar isto na Tabela 2.1, que apresenta os dez países com maiores taxas de abate mundial do gado bovino previsto para 2007.

A Tabela 2.1 apresenta a taxa de abates existentes em países como a Ucrânia e a Rússia com média acima de 40%. China, EUA e União Européia acima de 30% entre outros, enquanto isso o Brasil aparece em 2006 com 28%, na 10ª colocação, apesar da ocorrência do aumento da taxa de abate que passou de 21% em 2000 para 28% em 2006.

Interessante notar que pela Tabela 2.1, a Índia, com um enorme rebanho bovino apresenta uma taxa de abate média de 8%, devido o gado bovino, por razões religiosas, não servir ao consumo humano.

Tabela 2. 1: Taxas de Abates Mundiais de Gado Bovino 2000 a 2007

Taxas de Abates Mundiais de Gado Bovino (Taxa de Desfrute)								
Países	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
Ucrânia	61%	47%	53%	59%	53%	49%	46%	45%
Rússia	41%	41%	42%	44%	45%	45%	44%	44%
Nova Zelândia	38%	35%	42%	44%	43%	42%	38%	43%
China	31%	32%	34%	35%	36%	37%	38%	39%
Turquia	37%	37%	38%	38%	38%	37%	37%	37%
Egito	31%	30%	31%	31%	32%	37%	37%	37%
EUA	39%	38%	38%	39%	35%	35%	36%	36%
União Européia	34%	33%	34%	34%	33%	33%	33%	33%
Austrália	31%	31%	33%	35%	32%	31%	31%	33%
Brasil	21%	22%	22%	22%	23%	26%	28%	27%
Índia	5%	6%	6%	7%	8%	8%	8%	8%

\* **Previsão**

\*\* **Somente os países da União Européia, que é composta por 25 países**

**Fonte: ANUALPEC 2007**

O índice de produção de carne animal do rebanho (quilogramas), calculado a partir da relação entre o peso total das carcaças em mil toneladas com o efetivo total do rebanho em mil cabeças, é outro indicador importante.

Além desses indicadores há, ainda, a idade de abate, a natalidade (total de fêmeas em condições de parir), a idade de cobertura (período em que o bovino entra no cio) e a mortalidade de terneiros (recém-nascidos).

## **2.2 Mercado Mundial de Carne Bovina**

### *2.2.1 Rebanho Mundial*

Desde 1998, o rebanho brasileiro vinha apresentando crescimento, tendo o seu pico em 2004 atingindo 174 milhões de cabeças. Segundo NEHMI FILHO (2005) os sete anos de crescimento foram sustentados por um ciclo de alta mais longo que o normal. A falta de bezerras, devido aos abates de matrizes de 1995 a 1996, seguiu-se uma explosão de exportações. Esses dois fatores vieram sustentar a fase de alta do ciclo pecuário. Os altos preços dos bezerras provocaram uma retenção anual de 1,5 milhão de matrizes, tendo um acréscimo de quase 20 milhões de cabeças de gado entre 1998 (155 milhões) e 2004.

A partir de 2003, o aumento da oferta levou à desvalorização de bezerras, reduzindo a rentabilidade da cria e recria. Neste cenário, NEHMI FILHO (2005) argumentou que os pecuaristas passaram a abater as matrizes e migraram para outras atividades, resultando numa redução de quase 6 milhões de cabeças de gado em 2006.

A escassez de bezerras a partir de 2006 fez NEHMI FILHO (2005) acreditar no crescimento do rebanho brasileiro a partir de 2008, de forma a chegar em 170 milhões em 2014, o que equivaleria ao rebanho de 2004.

A Tabela 2.2 apresenta os dez maiores rebanhos mundial previstos para 2007, na qual se verifica que o maior rebanho é o da Índia, com quase 282 milhões de cabeças de gado incluindo os bubalinos, respondendo a aproximadamente 27% do rebanho mundial.

Entre o período de 2000 a 2006, houve uma queda de 25,5% no rebanho da Rússia, e que, segundo FROTA (2007), se deve à reestruturação do setor de laticínios, devido ao abate de vacas. Também, neste mesmo período, houve um crescimento de 13% para a China, mostrando o aquecimento da demanda e perspectiva de maior lucro na região do Pacífico.

Para FROTA (2007), a época de queda do número de cabeças do rebanho mexicano acabou, assim como os EUA, que apresentam sinais de recuperação.

Tabela 2.2: Maiores rebanhos mundiais (milhares de cabeças) – 2000 a 2007

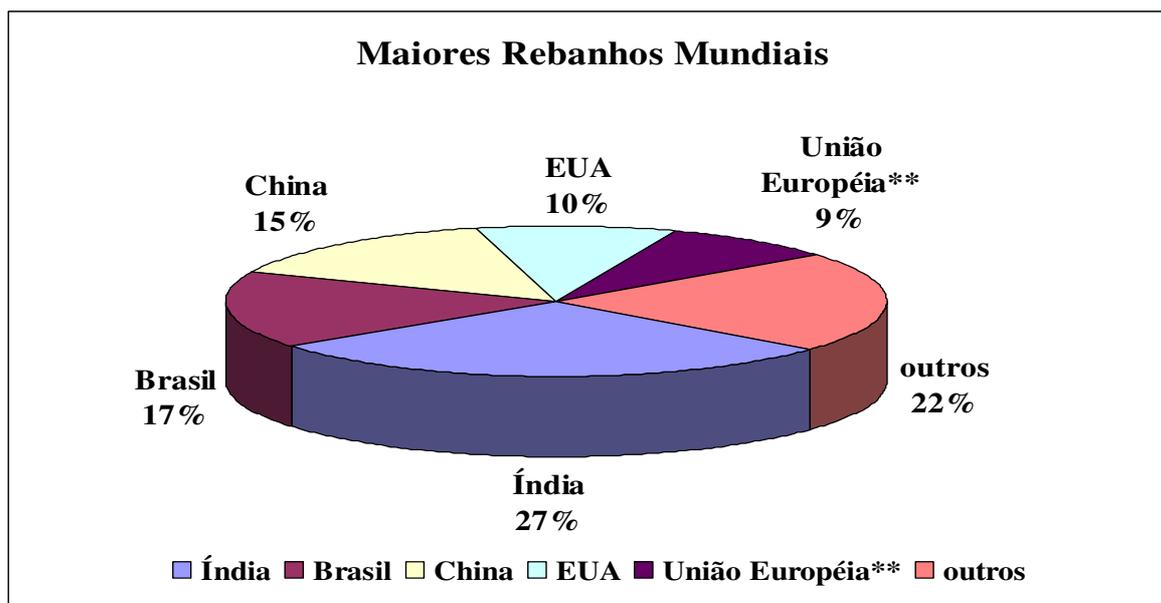
<b>Maiores Rebanhos Mundiais</b>								
Milhares de cabeças de gado (inclusive bubalinos)								
<b>Países</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007*</b>
<b>Índia</b>	284.822	285.124	286.079	283.103	282.500	282.300	282.000	282.000
<b>Brasil</b>	161.629	165.627	170.300	172.947	174.000	172.565	166.156	159.340
<b>China</b>	128.663	128.242	130.848	134.672	137.818	141.575	145.336	149.470
<b>EUA</b>	97.298	96.723	96.100	94.888	95.438	96.702	97.003	97.600
<b>União Européia**</b>	91.419	90.339	88.719	87.478	86.412	85.804	85.150	84.800
<b>Argentina</b>	50.167	50.369	50.869	50.768	50.167	50.166	51.164	51.561
<b>Austrália</b>	27.720	27.870	27.870	26.640	27.270	27.782	28.560	28.400
<b>México</b>	28.449	28.481	29.224	28.437	27.572	26.949	26.644	26.519
<b>Rússia</b>	25.500	24.510	23.500	22.285	21.100	19.850	19.000	18.250
<b>África do Sul</b>	13.460	13.505	13.635	13.540	13.510	13.790	14.200	14.460
<b>Outros</b>	129.471	124.717	125.516	78.931	76.656	75.590	74.402	73.365
<b>Total</b>	1.038.598	1.035.507	1.042.660	993.689	992.443	993.073	989.615	986.982

\* Previsão

\*\* Somente os países da União Européia, que é composto por 25 países

Fonte: ANUALPEC 2007

O Gráfico 2.1 mostra os cinco maiores rebanhos mundiais. O Brasil possui 17% do rebanho, seguido pela China, 15%, pelos EUA, 10% e pela União Européia com 9%. Esses países, juntos com a Índia, englobam 78% do rebanho bovino mundial.



**Gráfico 2.1 – Maiores Rebanhos Mundiais 2006**

Segundo NEHMI FILHO (2005), a pecuária brasileira passará por uma nova dinâmica de crescimento, com a recuperação da rentabilidade e o encarecimento da terra que, ao contrário da expansão territorial realizada em terras baratas, passará por crescimento da produtividade. Pode-se acrescentar que as fortes pressões ecológicas, principalmente na Amazônia, conterão o avanço da pecuária na região, contribuindo para a busca de maior produtividade na pecuária brasileira.

### *2.2.2 Produção Mundial*

NEHMI FILHO (2005) argumenta que as flutuações na produção de carne bovina estão ligadas à maior proporção de vacas nos frigoríficos. Quando o rebanho encontra-se estabilizado, o abate das fêmeas ocorre praticamente somente nas vacas velhas ou inférteis.

Atualmente, na pecuária brasileira, o equilíbrio se dá quando o abate de fêmeas equivale a aproximadamente 45% do total. Acima desse índice, o rebanho estará sendo reduzido, e abaixo desse índice, significa que parte das fêmeas foi poupada e logo o rebanho estará crescendo.

A Tabela 2.3 mostra que no Brasil a taxa de abate de fêmeas está próxima de 45% desde 2000, tendo o seu pico em 2006, no qual foi superior a taxa de 51%.

Tabela 2.3: Taxa de Abate de Fêmeas no Brasil (milhões de cabeças) – 2000 a 2007

<b>Abate de fêmeas (milhões de cabeças)**</b>			
<b>Ano</b>	<b>Bovinos abatidos</b>	<b>Abate de Fêmeas</b>	<b>Taxa</b>
<b>2000</b>	34.730.065	15.544.852	44,8%
<b>2001</b>	34.961.209	16.376.323	46,8%
<b>2002</b>	37.074.823	17.236.403	46,5%
<b>2003</b>	38.802.376	17.866.854	46,0%
<b>2004</b>	40.831.271	19.030.043	46,6%
<b>2005</b>	44.008.692	21.616.406	49,1%
<b>2006</b>	47.143.806	24.233.215	51,4%
<b>2007*</b>	43.862.130	20.677.287	47,1%

\* Previsão

\*\* Quantidade de fêmeas abatidas sobre o total de cabeças abatidas

Fonte: ANUALPEC 2007

Para NEHMI FILHO (2007a), a redução de matrizes gera encolhimento da oferta de animais de reposição. Considerando o período de 2007 e 2009, haverá uma diminuição de 5 milhões de bezerros. Isto aponta para uma valorização dos animais de reposição, além de uma retenção de fêmeas, a partir de 2007, acentuando-se nos anos seguintes. Seria o processo do “Ciclo do Gado” o qual foi analisado no item 2.1.2 sobre a Pecuária de Corte.

No cenário internacional, os principais países produtores mundiais de carne bovina são pela Tabela 2.4, os EUA, o Brasil, a União Européia e a China, que juntos respondem por 67% da oferta mundial.

Através da Tabela 2.4, pode-se calcular que no período 2000-2006, houve uma taxa de crescimento da produção mundial de aproximadamente 6,0%. A produção brasileira de carne bovina cresceu 25,0% e a chinesa 48,3%, porém os EUA e a União Européia tiveram uma redução de 2,0% e 4,4%, respectivamente, em virtude de problemas sanitários nos rebanhos. Entretanto, desde 2004 houve uma recuperação nos EUA.

A Tabela 2.4, também destaca o Brasil participando com 16,07% da produção mundial de carnes, atrás dos EUA com de 22,44%, e à frente da China com 14,03%. Esses países junto com a União Européia produziram aproximadamente 67% da carne bovina no ano de 2006.

Tabela 2.4: Produção mundial de carne bovina (mil toneladas de equivalente-carcaça<sup>1</sup>) – 2000 a 2007

<b>Produção Mundial de Carne Bovina</b>									
Mil toneladas equivalente-carcaça									
Países	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*	Participação 2007
<b>EUA</b>	12.298	11.983	12.427	12.039	11.261	11.318	11.981	12.062	22,44%
<b>Brasil</b>	6.497	6.785	6.934	7.126	7.510	8.070	8.582	8.126	16,07%
<b>China</b>	5.328	5.488	5.846	6.305	6.759	7.115	7.492	7.900	14,03%
<b>União Européia**</b>	8.224	8.084	8.145	8.061	8.007	7.848	7.930	7.860	14,85%
<b>Argentina</b>	2.880	2.640	2.700	2.800	3.130	3.200	3.100	3.125	5,81%
<b>Índia</b>	1.700	1.770	1.810	1.960	2.130	2.250	2.375	2.500	4,45%
<b>Austrália</b>	1.988	2.049	2.089	2.073	2.081	2.102	2.183	2.290	4,09%
<b>México</b>	1.900	1.925	1.930	1.950	2.099	2.125	2.175	2.200	4,07%
<b>Canadá</b>	1.246	1.250	1.294	1.190	1.496	1.523	1.425	1.385	2,67%
<b>Rússia</b>	1.840	1.760	1.740	1.670	1.590	1.525	1.430	1.380	2,68%
<b>Outros Países</b>	6.387	5.802	6.020	4.662	4.799	4.856	4.727	4.769	8,85%
<b>Total</b>	50.288	49.536	50.935	49.836	50.862	51.932	53.400	53.597	

\* Previsão

\*\* Somente os países da União Européia, que é composto por 25 países

Fonte: ANUALPEC 2007

Na Índia houve um crescimento da produção de carne de búfalos, para FROTA (2007) isto é, justificado pelo fato de não haver impedimentos religiosos para o consumo da carne de búfalo, com isto, esta carne já responde por 50% do total de carne bovina naquele país.

Em relação ao abate, na Tabela 2.5 pode-se calcular uma queda de 5,75% no abate na Argentina, entre 2005-2006, pois o governo impôs restrições às exportações e leis estão exigindo maior peso dos animais para o abate, ocasionando uma retenção desses animais no pasto.

Pelas Tabelas 2.4 e 2.5 também é possível verificar que a Rússia teve uma pequena redução na produção e abate, pois nesse país a carne bovina é um subproduto da indústria de laticínios e a produção caiu com a redução do rebanho.

Para FROTA (2007), a União Européia registrou um aumento, com o abate das vacas do Reino Unido, somado ao crescimento dos abates de novilhos que teria compensado a queda no abate de bovinos machos.

<sup>1</sup> Carcaça: Animal abatido, subtraídos os subprodutos como vísceras, couro e aparas.

Tabela 2.5: Abate Mundial de Gado Bovino – 2000 a 2007

Abate Mundial de Gado Bovino								
Milhares de Cabeças								
Países	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
<b>Índia</b>	15.250	16.500	17.750	20.000	21.500	22.400	23.500	24.500
<b>Brasil</b>	34.730	35.951	37.075	38.809	40.831	44.009	47.144	43.862
<b>China</b>	39.648	41.184	44.011	47.030	50.189	52.876	55.800	58.772
<b>EUA</b>	37.588	36.576	36.970	36.686	33.759	33.437	34.753	34.861
<b>União Européia**</b>	31.272	29.679	30.261	29.848	28.917	28.072	28.150	27.150
<b>Argentina</b>	13.200	12.300	12.300	13.000	14.800	14.700	13.800	13.900
<b>Austrália</b>	8.642	8.636	9.079	9.229	8.652	8.508	8.819	9.400
<b>México</b>	5.937	6.189	5.692	6.200	6.250	6.358	6.500	6.600
<b>Rússia</b>	10.515	9.970	9.850	9.720	9.390	9.010	8.310	8.000
<b>Canadá</b>	3.836	3.805	3.837	3.532	4.438	4.474	4.155	4.035
<b>Outros Países</b>	35.079	30.507	31.841	25.029	23.892	23.206	22.585	23.550
<b>Total</b>	235.697	231.297	238.666	239.083	242.618	247.050	253.516	254.630

\* Previsão

\*\* Somente os países da União Européia, que é composta por 25 países

Fonte: ANUALPEC 2007

### 2.2.3 Consumo Mundial

Segundo PETRY (2008), o ano de 2008 mostra uma forte demanda por alimentos, com os preços em alta, influenciados por fatores como o crescimento econômico de países como China e Índia, cuja população representa cerca de um terço da população mundial, o que gera uma forte demanda por carne bovina; além disso, há a produção de biocombustível e a alta da cotação do petróleo.

Ocorre assim, uma oferta menor que a demanda, elevando os preços, resultando numa nova fase do ciclo pecuário. Na fase alta do ciclo pecuário, os preços sobem até alcançar um patamar de equilíbrio.

A evolução do consumo *per capita* da carne bovina no período de 2000 a 2007 pode ser verificada na Tabela 2.6, que mostra os dez países com maior consumo de carne bovina *per capita* anual. Em primeiro lugar vem à Argentina, com o seu alto consumo *per capita* acima de 60 Kg, praticamente o dobro do consumo do Brasil para 2007, que foi de 38.

Tabela 2.6: Consumo *Per Capita* Mundial de Carne Bovina – (kg / pessoa / ano, quilos equivalente-carcaça com osso) – 2000 a 2007.

<b>Consumo <i>Per Capita</i> Mundial de Carne Bovina</b>								
	kg / pessoa / ano (quilos de equivalente-carcaça; com osso)							
<b>Países</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007*</b>
<b>Argentina</b>	67.8	66.3	61.6	62.6	64.2	61.8	63.9	65.3
<b>EUA</b>	44.3	43.3	44.3	42.5	43.2	42.8	43	43.2
<b>Austrália</b>	33.7	33.7	35.6	39.8	37.5	36.6	35.5	35.7
<b>Brasil</b>	35.9	35.9	36.7	35.1	35.2	36.8	37.2	37.6
<b>Canadá</b>	31.7	30.7	31.1	33.1	32.5	33.7	34.4	33.8
<b>México</b>	23.1	23.1	23.5	22.3	22.6	22.8	23.4	23.3
<b>Rússia</b>	15.3	16.4	16.9	16.5	16.1	17.5	16.7	16.4
<b>União Européia **</b>	17.9	16.9	18	18.3	18.2	17.9	18.1	18
<b>Ucrânia</b>	12.1	11.5	11.2	8.6	10.8	11.2	11.9	11.6
<b>África do Sul</b>	14.6	14.9	14.3	13.9	15.5	15.8	15.55	15.6

\* Previsão

\*\* Somente os países da União Européia, que é composto por 25 países.

Fonte: ANUALPEC 2007

Para SABADIN (2006), os Estados Unidos, a Europa e a América do Sul são consumidores tradicionais de carne bovina e contribuem para garantir taxas constantes de crescimento. O autor acrescenta que na União Européia, os dois fatores de maior influência na determinação da demanda por carne bovina são preço e renda. No entanto, outros fatores, como questões sanitárias e qualidade, assumem grande importância, pois uma das exigências para exportar carne bovina para a União Européia é a sua rastreabilidade, cujo objetivo é garantir a qualidade do produto.

O rebanho comercial dos EUA, no ano de 2005, era 96,7 milhões de cabeças (Tabela 2.2), com abate anual de aproximadamente 33 milhões (Tabela 2.5). O surto de aftosa no ano de 2002 e os casos confirmados da doença popularmente conhecida de vaca louca ou BSE, ocorrido em dezembro de 2003, reduziram o ritmo de abate no país, que caiu de 12,4 para 11,3 milhões (Tabela 2.4). O país não possui capacidade de produção para atender a toda demanda interna, o que ocasionou, em 2003, a importação de aproximadamente 1,363 milhões de toneladas, indo em 2006 para, 1,4 milhões de toneladas e com perspectiva para 2007 de 1,5 milhões de toneladas (Tabela 2.8). Esses volumes se dividem basicamente entre carne industrializada do Brasil e da Argentina e cortes *in natura* de países como Uruguai, Austrália e Canadá (SAFRAS & MERCADO, 2005).

Apesar de uma previsão de aumento no consumo de carne bovina no Brasil, gerado pelo crescimento econômico, para FROTA (2007) isso pode não se concretizar, face o

crescimento das exportações brasileiras, que absorve uma parcela cada vez maior da oferta, elevando os preços internos.

Na América do Sul, predominam, na produção de carne bovina, os sistemas tradicionais da pecuária extensiva, em que o gado é praticamente criado no pasto de fazendas. Nos últimos anos, entretanto, os países produtores estão obtendo ganhos crescentes de produtividade, com a adoção de técnicas de melhoramento genético do rebanho e de melhoria da qualidade das pastagens. O sistema produtivo adotado na maioria dos países contribui para a redução do risco da contaminação do rebanho pela BSE, mas não elimina os surtos da febre aftosa, que é o maior problema sanitário enfrentado pelos rebanhos dos países sul-americanos. Destaca-se, dentro do bloco sul americano, o Brasil (2,3 milhões de toneladas), como maior exportador mundial, seguido da Argentina (556 mil toneladas) e do Uruguai (510 mil toneladas) em 2006, também importantes produtores e exportadores. (SAFRAS & MERCADOS, 2005).

Entretanto, o potencial de expansão da demanda de carne bovina nos próximos anos está localizado nas economias emergentes ou em desenvolvimento e nos mercados dos países asiáticos. A China e países do Oriente Médio representam mercados muito promissores para o produto. (SAFRAS & MERCADO, 2005).

A China apresenta taxas de crescimento elevadas no consumo e na produção (Tabela 2.5), e o seu expressivo crescimento econômico e urbano está modificando o perfil do consumo de alimentos, o que faz desse país um ambiente promissor para o setor de carnes. Segundo o ANUALPEC (2007), o consumo *per capita* em 2000 era de 4,2 (kg/pessoa/ano) e passou para 5,6 (kg/pessoa/ano) em 2006. PETRY (2008) acrescenta que se esse consumo na China fosse equivalente ao do Brasil, aquele país consumiria o espantoso nível de 75% do total mundial.

Para SABADIN (2006), o aumento das redes de restaurantes e *fast food*, com produção padronizada, tem contribuído para introduzir um novo hábito alimentar, o que pode influenciar de forma crescente no aumento de demanda da carne bovina.

### 2.2.2 Exportações e Importações

A Tabela 2.7 mostra os dez maiores países exportadores de carne bovina, pela qual verifica-se que no período 2000-2006, as exportações de carne bovina mundial tiveram um

crescimento de 25,06%. Os principais países exportadores, ao longo dos oito anos, foram Austrália, Brasil, EUA, Nova Zelândia e Canadá.

Verifica-se, também o crescimento expressivo das exportações brasileiras, que aumentaram 325% no período e que pode ser explicado pelo efeito da taxa de câmbio, a partir de 1999, e pelo equacionamento da questão sanitária que permitiu a entrada de novos estados dentro das áreas livres de febre aftosa com vacinação.

Tabela 2.7: Principais Países Exportadores de Carne Bovina (mil toneladas equivalente-carcaça) – 2000 a 2007

<b>Principais Países Exportadores</b>								
Mil toneladas de equivalente-carcaça								
<b>Países</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007*</b>
<b>Brasil</b>	554	789	929	1.208	1.630	1.857	2.100	2.357
<b>Austrália</b>	1.338	1.399	1.366	1.264	1.394	1.413	1.459	1.530
<b>Índia</b>	349	370	417	439	499	627	750	800
<b>Nova Zelândia</b>	485	496	486	558	606	589	541	600
<b>EUA</b>	1.120	1.029	1.110	1.142	209	317	523	585
<b>Uruguai</b>	236	145	262	325	410	487	510	520
<b>Argentina</b>	357	169	348	386	623	762	556	500
<b>Canadá</b>	522	573	609	383	557	551	440	420
<b>União Européia**</b>	545	502	485	388	358	254	220	200
<b>China</b>	54	60	44	43	61	91	99	102
<b>Outros Países</b>	248	179	266	236	151	133	66	79
<b>Total</b>	5.808	5.711	6.322	6.372	6.498	7.081	7.264	7.693

\* Previsão

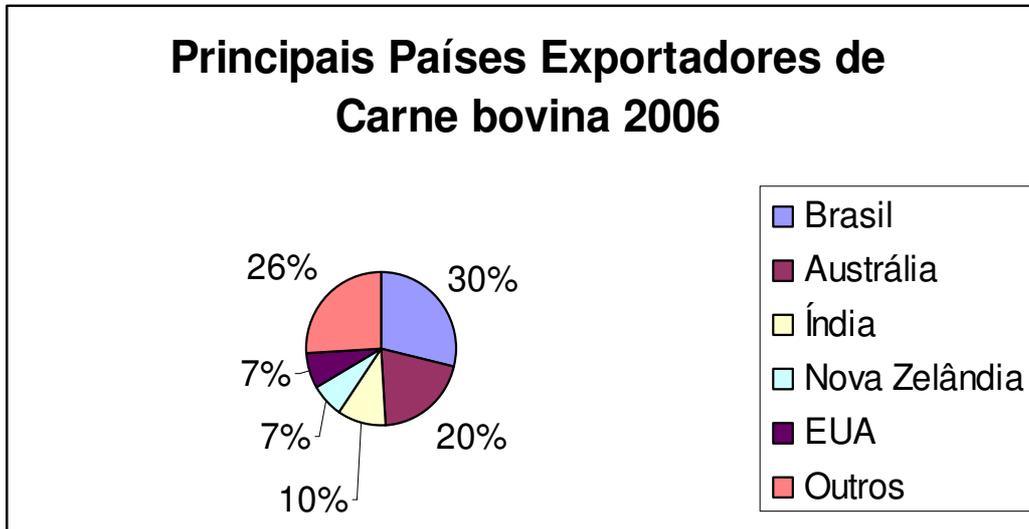
\*\* Somente os países da União Européia, que é composta por 25 países.

Fonte: ANUALPEC 2007

A queda acentuada das exportações norte-americanas reduzidas em cerca 47% entre 2000 e 2007, sendo em 2004 seu pior ano, se deve ao problema de doença da vaca louca, ocorrido no final do ano de 2003, fechando a entrada do produto americano nos principais mercados mundiais, principalmente na Ásia. Mas em 2006, houve um crescimento acentuado, ainda que abaixo dos níveis anteriores ao surgimento da doença, pois a recuperação no lucrativo mercado do norte da Ásia é mais difícil (FROTA, 2007).

A Austrália permaneceu como o maior exportador mundial de carne bovina até 2003, competindo com os Estados Unidos pelo mercado asiático. O país despontou como grande exportador na década de 1990 e liderou as exportações até o ano de 2003, quando foi superado pela carne bovina brasileira no mercado internacional.

No Gráfico 2.3 verifica-se que no ano de 2006, o Brasil representava 30% da exportação mundial, seguido pela Austrália com 20%. Mostra também que os EUA tiveram a sua participação encolhida para 7% do mercado mundial.



**Gráfico 2.3: Principais Países Exportadores de Carne Bovina 2006**

Fonte: ANUALPEC 2007

Em razão da febre aftosa, a Argentina ainda está se recuperando do embargo parcial imposto pela Rússia e Chile, e ainda também com as conseqüências que o governo tem imposto para aumentar a oferta no mercado interno (FROTA, 2007).

No mercado de exportação e importação de carne bovina pode ocorrer fatos que mudam tal realidade. Isto ocorreu em dezembro de 2007, com a suspensão da União Européia da carne bovina brasileira por não estar satisfazendo as normas de rastreabilidade do animal. Uma reportagem da revista VEJA (2008), mostra que o Brasil apresentava em 2002, 2681 fazendas aptas no sistema de rastreabilidade, mas foi verificado que apenas 106 fazendas estavam liberadas para exportar dentro das normas da União Européia. São fatos como esses que fazem o Brasil perder mercado num espaço altamente competitivo. O Brasil somente se tornou um líder na exportação de produtos agroindustriais quando se adequou às regras internacionais.

No que se refere às importações, temos na Tabela 2.8 os dez maiores países importadores de carne bovina, nos quais o crescimento das transações mundiais, no período

2000-2007, foi de aproximadamente 10%. A Rússia, com 130%, e a União Europeia com 57%, os mercados que mais contribuíram para este crescimento.

Tabela 2.8: Principais Países Importadores (mil toneladas equivalente-carcaça) – 2000 a 2007

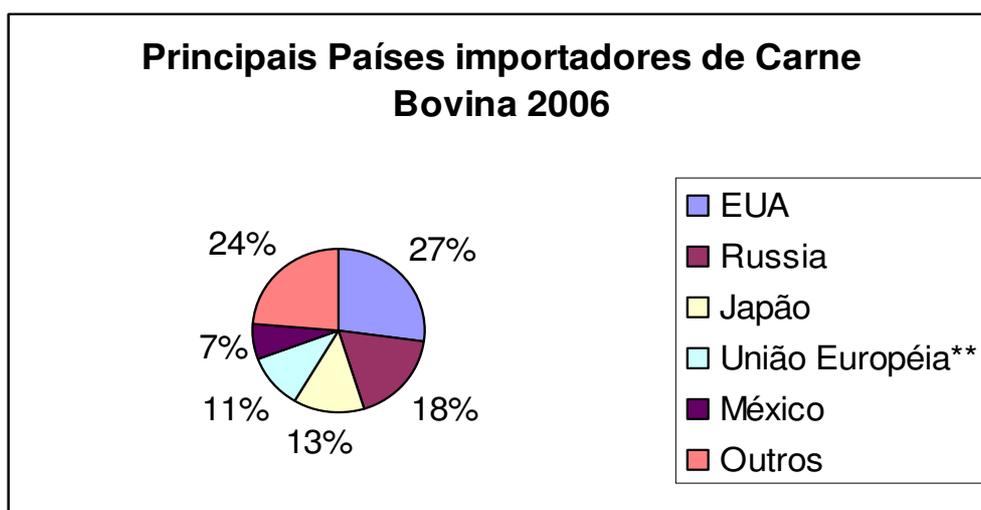
Principais Países Importadores								
Mil toneladas de equivalente-carcaça								
Países	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
EUA	1.375	1.435	1.459	1.363	1.669	1.632	1.399	1.497
Rússia	415	648	719	720	730	993	955	960
Japão	1.067	1.002	712	851	647	700	692	700
União Europeia**	368	358	461	463	584	600	560	580
México	420	426	489	370	287	325	372	375
Coréia do Sul	324	246	430	444	218	243	290	295
Egito	221	142	173	123	168	214	225	240
Canadá	263	300	308	274	111	133	159	170
Filipinas	125	113	126	129	164	140	142	148
Taiwan	83	78	89	98	80	92	101	100
Outros Países	259	224	264	234	228	346	317	344
<b>Total</b>	<b>4.920</b>	<b>4.972</b>	<b>5.230</b>	<b>5.069</b>	<b>4.886</b>	<b>5.418</b>	<b>5.212</b>	<b>5.409</b>

\* Previsão

\*\* Somente os países da União Europeia, que é composta por 25 países.

Fonte: ANUALPEC 2007

Pelo gráfico 2.4 pode-se verificar que os EUA são os maiores importadores de carne bovina, com 27% das importações mundiais. A Rússia com 18%, vem na segunda posição, mas apesar da abertura no regime de cotas importou menos, entre 2005-2006, devido ao embargo parcial aos principais fornecedores como o Brasil e a Argentina.



## **Gráfico 2.4: Principais Países Importadores de Carne Bovina 2006**

**Fonte: ANUALPEC 2007**

FROTA (2007) acredita no crescimento do comércio mundial de carne bovina em 2007, ocorreu principalmente por abertura de mercados para as carnes norte americana e brasileira, mas o aumento da concorrência deve gerar redução de preços.

### **2.3 Mercado Brasileiro de Carne Bovina**

#### *2.3.1 Sistema Pecuário Brasileiro*

A dimensão do negócio da carne bovina no Brasil é extremamente grande. Um rebanho em torno de 160 milhões de cabeças em 2007 traz divisas na ordem de 3,8 bilhões de dólares.

IBA *et al.* (2003) aponta que a posição privilegiada por diversidade climática, extensão territorial, adaptabilidade da raça zebuína aos trópicos e vocação do criador dá ao Brasil condições ímpares para o crescimento.

No Brasil, a atividade pecuária se desenvolveu no período da colonização, como uma atividade secundária, dando suporte à produção de outras culturas, iniciando no Nordeste, e migrando para a região Sul e Sudeste. Segundo SABADIN (2006), agora se expandi para o Centro-Oeste brasileiro.

O Brasil possui um gado predominante, Nelore, resultado de um processo de melhoramento genético através de cruzamento entre raças. Mas existem ainda fatores que dificultam a competitividade do setor, sendo os principais a diversidade e a falta de coordenação da indústria (FAVERET FILHO & DE PAULA, 1997).

Segundo a referência, a pecuária brasileira de corte tem uma diversidade de raças, de sistemas de criação, de condições sanitárias de abate e de formas de comercialização; e uma descoordenação, pois existe pouca estabilidade nas relações entre criadores, frigoríficos, atacadistas e varejistas.

Acrescenta que, diferente da avicultura, em que a pesquisa genética levou a uma convergência em torno de poucas linhagens, na bovinocultura as opções genéticas são

muito mais abertas, além da existência de um grande número de abatedouros clandestinos, a maioria em condições inteiramente inadequadas.

As relações entre os vários agentes da cadeia são inteiramente baseadas no mercado. Para FAVERET FILHO & DE PAULA (1997) a pecuária não tem, como na avicultura, contratos de longo prazo vinculando produtores e indústrias; o poder de barganha dos produtores é muito grande, pela possibilidade de reter os animais no pasto, com baixo desembolso monetário. Entretanto, a posição de mercado dos grandes frigoríficos é muito mais fraca do que a dos líderes da avicultura, pois trata-se de um mercado menos concentrado.

A descoordenação da cadeia tem como um de seus principais efeitos a falta de rastreabilidade dos produtos; com isso o consumidor não consegue estabelecer as ligações entre o produto que adquire e o fornecedor. Os açougues não podem assegurar a procedência da carne. Os produtores entregam animais em situações diferenciadas, tais como: idade, raça, sexo, gordura. Como resultado, a diferenciação de produtos é limitada e fica quase inteiramente nas mãos dos varejistas, através da manipulação dos vários tipos de cortes. O pecuarista que trabalha com qualidade (por exemplo, novilho precoce) não recebe um centavo a mais por arroba do que aquele que entrega para abate um animal de quatro, cinco anos (FAVERET FILHO & DE PAULA, 1997).

FAVERET FILHO & DE PAULA (2003) acrescenta, que o sucesso da cadeia da avicultura, se deve a integração que passa desde o plantio de grãos, beneficiamento, matrizes, pintos, abate, frigoríficos e a distribuição. Esta integração gera preço acessível à população de baixa renda, tornando o frango uma carne popular.

A modernização do setor tem sido reforçada, segundo ALMEIDA (2002), desde o Plano Real, que levou à reorganização por meio da estabilidade econômica, havendo, a partir de 1997, um ganho de produtividade no setor de exportação, com a desvalorização do câmbio.

É relevante que se faça um breve histórico sobre a pecuária brasileira nas últimas décadas, pois, como outros setores da economia brasileira, ela passou por vários planos e medidas governamentais visando à estabilidade.

Durante a década de 80, o Brasil apresentava um quadro de recessão, com um ambiente econômico instável, altas taxas de inflação, fechado à concorrência internacional e marcado pela política de controle de preços, havendo tentativas de políticas ortodoxas de combate à inflação com o congelamento de preços. (ALMEIDA, 2002)

Segundo MATHIAS (1996), a pecuária brasileira se desenvolvia em condições naturais, apresentava baixos níveis de produtividade referentes ao período de 1975 a 1995. Esta afirmação estava em vários trabalhos e relatórios de diversos autores: para o BIRD (*apud* MATHIAS, 1996), a estagnação estava em atuações, visando os objetivos de curto prazo; tanto por parte do governo, com a falta de crédito de investimento em longo prazo, o controle de estoque e de preços, quanto dos produtores, que não adotavam tecnologias mais modernas. OLIVEIRA (*apud* MATHIAS, 1996) chamava atenção para o longo ciclo de produção da pecuária bovina, entre quatro a sete anos que, com o cenário econômico de incerteza da década de 80, tornava difícil as decisões de investimento, ao longo do tempo.

MUELLER (*apud* MATHIAS, 1996) criticava as freqüentes intervenções do governo no mercado de carne e de gado, aumentando assim, riscos e gerando incertezas, reduzindo os incentivos e desestimulando os produtores a investir na adoção de métodos mais produtivos. NEVES *et al* (*apud* MATHIAS, 1996) sugeria que a baixa produtividade do setor se devia ao baixo número de pesquisas, e que os trabalhos apresentados eram inadequados, pois não existia uma maior integração entre as pesquisas econômicas e biológicas na agricultura, visando um tratamento econômico. Para EINLOFT (*apud* MATHIAS, 1996) o governo brasileiro, na década de 80, travou o desenvolvimento da pecuária nacional com as proibições de embarque de carne ao exterior, estagnando o mercado externo.

Atualmente, segundo NEHMI FILHO (2007b), crescem as dificuldades para estimar o tamanho real do rebanho bovino brasileiro, pois o último censo ocorreu em 1995, aumentando assim a dispersão das estimativas das diversas fontes. Sem esses dados não se pode projetar o futuro da atividade nem planejar investimentos.

### 2.3.2 Barreiras Comerciais e Sanitárias

A globalização, que permitiu um aumento da circulação mundial de mercadorias e serviços, tem beneficiado países exportadores e importadores. Mas existem barreiras de ordem econômica e não-econômica, principalmente para os produtos agropecuários. Para SABADIN (2006) entre as barreiras econômicas, destacam-se a defesa de produtores internos e a busca de um menor *déficit* na balança comercial. Os mercados importadores de carne bovina adotam diferentes práticas de protecionismo. Segundo o FINEP (*apud* SABADIN, 2006), as políticas protecionistas praticadas pelos países podem ser resumidas em três grupos mais comuns:

- Barreiras tarifárias: que envolveriam as tarifas de importação, outras taxas e valoração aduaneira.
- Barreiras não-tarifárias: seriam as restrições quantitativas, licenciamento de importações, procedimentos alfandegários, medidas *antidumping* e compensatórias.
- Barreiras técnicas: estariam as normas e regulamentos técnicos, regulamentos sanitários, fitossanitárias e de saúde animal.

SABADIN (2006) argumenta que entre as barreiras não-tarifárias estariam as restrições de ordem técnica e sanitária impostas pelos países, envolvendo aspectos relacionados à qualidade dos alimentos, que vão desde o tratamento com o meio ambiente, passando pelo trabalho escravo e infantil, até a saúde da população. Dessa forma, as barreiras não-tarifárias, além das restrições quantitativas e burocráticas para importação, podem envolver também as barreiras técnicas.

Segundo MIRANDA (*apud* SABADIN, 2006), as barreiras tarifárias e não-tarifárias são práticas utilizadas pelos mercados consumidores e, entre os países que importam a carne bovina. Acrescenta o autor, que houve um início de redução de tarifas de produtos de origem animal, através da Rodada Uruguai do GATT, em 1995, resultando na eliminação de forma gradual de barreiras comerciais. Mas, as carnes bovinas, são produtos sujeitos às determinações e imposições de normas técnicas e sanitárias, que segundo o mesmo autor, é um “*dos principais entraves do desempenho do setor exportador brasileiro*”.

Os países livres da aftosa são cautelosos sobre a importação de carnes frescas de países que apresentam a doença, devido ao risco de contaminação e disseminação em seus rebanhos.

SABADIN (2006) aborda as principais barreiras, tarifárias e não-tarifárias, de países e mercados externos da carne bovina brasileira. Algumas barreiras faltam transparência das normas e regulamentos, gerando dificuldades para sua análise.

As barreiras dos EUA são de ordem técnica, por não existir acordo sanitário para o comércio de carne bovina com o Brasil. SABADIN (2006) cita entre as barreiras tarifárias a Taxa de Processamento de Mercadoria, e a Taxa de Manutenção Portuária e como barreira não-tarifária a exigência do licenciamento de importação, tornando este, o grande problema para exportar a carne brasileira, pois não há equivalência de processos de verificação sanitária nem reconhecimento de áreas livres ou de baixa intensidade de doenças.

Segundo SABADIN (2006), os entraves da União Européia são principalmente as medidas sanitárias e fitossanitárias, elevadas tarifas, sistema de cotas tarifárias e subsídios. Os cortes nobres da carne são exportados para a União Européia dentro da limitação da Cota Hilton, tendo também a Cota GATT e a Cota A&B. O Brasil participa da Cota Hilton com 5.000 toneladas para exportação, de um total das 69 mil toneladas da Cota.

MIRANDA (*apud* SABADIN, 2006), explica que a distribuição da Cota Hilton é realizada entre os frigoríficas com SIF (Sistema de Inspeção Federal) e credenciados para exportação, que recebem 24 toneladas cada, sendo o restante dividido com base no desempenho das exportações de cada frigorífico para a União Européia. O autor explica, também, que a Cota GATT surgiu da restrição de importação de carne *in natura* congelada em 54.000 toneladas, em 1970. Dessa cota, 80% são divididas entre os importadores europeus, e o restante aos novos importadores. A distribuição da cota ocorre por licenças de importação e as empresas podem comprar a carne bovina de qualquer país. A Cota A&B incide sobre a carne congelada da indústria exportadora, tendo o Brasil cerca de 5 mil toneladas de cota, do total de 50 mil toneladas (carcaça).

A China se adequa gradativamente aos regulamentos do mercado internacional depois que foi aceita para a Organização Mundial do Comércio – OMC. Isto é a dificuldade

do Brasil exportar a sua carne bovina. O Governo chinês possuía o monopólio da licença para a importação e as regras eram freqüentemente mudadas.

Os países árabes, por sua vez, impõem menores exigências sanitárias à comercialização da carne, sendo as maiores restrições de ordem religiosa e burocrática.

### 2.3.2 Mercado Interno

Apesar do expressivo crescimento das exportações de carne bovina, o principal mercado da pecuária nacional ainda é o interno, que pode ser separado em dois grupos: o dos consumidores compostos pela população de baixa renda, que se preocupa com a quantidade de consumo e que possui como restrição o preço, e o dos consumidores com maior poder aquisitivo, que se preocupam com a qualidade do produto.

A produção da pecuária de corte vem se concentrando nos estados da região Centro-Oeste. Entretanto, não há nesses mercados grandes centros consumidores, fazendo com que os excedentes da produção sejam canalizados para os centros consumidores maiores, como São Paulo, Rio de Janeiro, na região Sudeste do país.

A Tabela 2.9, mostra os oito estados com maiores rebanhos do Brasil, cada estado apresenta um rebanho aproximadamente maior ou perto de 10 milhões de cabeças. No período entre 2000 a 2006, a região Centro-Oeste apresenta os maiores rebanhos, sendo que o Mato Grosso do Sul teve uma redução de 8,8% no período e o Mato Grosso um aumento de aproximadamente 16%. Os estados do Pará e Rondônia, ambos da região Norte tiveram a maior alta em seu rebanho com 35% para cada estado. O estado da Bahia com um rebanho de 8 milhões é o maior do nordeste do Brasil..

Tabela 2. 9: Maiores Rebanhos por Estado do Brasil (milhões de cabeças) 2000 a 2007

Maiores Rebanhos por Estado do Brasil (milhões de cabeças)								
Estado	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
<b>MT</b>	17.716.304	18.866.120	20.510.069	21.897.523	22.806.185	22.716.175	21.647.687	20.665.310
<b>MS</b>	20.539.048	20.643.650	20.761.704	20.648.594	20.395.966	19.937.419	18.732.685	17.680.566
<b>MG</b>	19.688.693	20.122.371	20.601.230	20.823.626	20.669.417	20.254.770	19.225.116	18.248.083
<b>GO</b>	16.517.690	16.676.752	17.294.217	17.677.018	17.930.329	17.737.782	16.768.517	15.853.160
<b>RS</b>	12.961.626	13.130.560	13.134.659	12.881.442	12.498.015	12.039.406	11.827.053	11.962.944
<b>PA</b>	7.571.535	8.147.872	8.796.531	9.335.463	9.896.963	10.273.932	10.232.375	10.194.414
<b>SP</b>	12.172.500	12.165.301	12.299.992	12.418.259	12.387.286	11.930.437	10.923.607	9.982.534
<b>RO</b>	6.767.634	7481612	8.180.886	8.654.149	9.049.912	9.351.458	9.259.817	9.178.273

**\* Previsão**

**Fonte: ANUALPEC 2007**

A Tabela 2.10 mostra a região Centro-Oeste com liderança isolada quanto ao tamanho do rebanho, detendo quase 34% em 2006 em relação ao nacional. Ela teve o seu pico em 2004 com 61 milhões de cabeças, mas vem apresentando uma redução a partir de 2005.

A região Norte teve um crescimento expressivo de 28% no período 2000-2007, puxado pelos estados do Pará e Rondônia, passando de 14% em 2000 para 17,5% em 2006, no efetivo do rebanho nacional.

Houve no período uma redução de 12% na região Sul, tendo a região cerca de 13,5% do rebanho nacional, em 2006 e a região Sudeste que apresentou uma redução no rebanho de 4,8%, com 20% do rebanho nacional, em 2006. Já a região Nordeste teve um pequeno crescimento de 2% e que representa aproximadamente 14% do rebanho nacional, em 2006.

Tabela 2. 10: Rebanhos por Região do Brasil (milhões de cabeças) 2000 a 2007

<b>Rebanho por Região do Brasil (milhões de cabeças)</b>								
<b>Região</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007*</b>
<b>C Oeste</b>	55.079	56.504.	58.804	60556	61.462	60.732	57.495	54.550
<b>Norte</b>	22.790	24.367	26.070	27.314	28.406	29.260	29.213	29.224
<b>Nordeste</b>	22.922	23.429	23.537	23.294	23205	23.509	23.437	23.111
<b>Sudeste</b>	35.480	35.929	36.578	36.940	36.783	35.904	33.765	31.721
<b>Sul</b>	25.358	25.397	25.310	24.846	24144	23.159	22.245	21.947
<b>BRASIL</b>	<b>161.629</b>	<b>165.627</b>	<b>170.300</b>	<b>172.947</b>	<b>174.000</b>	<b>172.565</b>	<b>166.156</b>	<b>160.557</b>

**\* Previsão**

**Fonte: ANUALPEC 2007**

Segundo o IBGE (2007) no quarto semestre de 2006, tiveram 1523 informantes (estabelecimentos que estão sob inspeção sanitária federal, estadual ou municipal) em todo território nacional e especificamente em abate de bovinos, sendo que deste total, cada região tinha aproximadamente: Nordeste, 37,2%; Sul, 31,7%; Sudeste, 14,6%; Centro-

Oeste, 9,9% e Norte, 6,7%.O Nordeste concentrava apenas 9,8% do volume de animais abatidos no período.

O maior número de informantes, localizado na região nordeste do Brasil, mas esta região concentrava apenas 9,8% do volume de animais abatidos; a região Sul concentrava 12,9% da produção; a Sudeste, 22,6%; a Norte com 17,7% e Centro-Oeste, com 36,9%. Segundo o IBGE (2007), isto mostra reflexo do perfil de produção por região, pois a Nordeste tem o maior numero de pequenos estabelecimentos sob inspeção municipal e a Centro-Oeste com maiores estabelecimentos, sob inspeção federal.

Nesta análise feita da situação mundial e nacional do mercado de carne bovina, o Brasil revela ter um papel de destaque. A busca de novos mercados para os produtos brasileiros, exige que os profissionais tenham uma habilidade cultural para prever e solucionar os choques culturais que acontecem nas transações comerciais. O capítulo seguinte é dedicado as estas questões.

## **CAPÍTULO III**

### **ASPECTOS MULTICULTURAIS**

Dentre os diferentes elementos a serem considerados na gestão atualmente, os aspectos culturais têm se colocado na centralidade das discussões organizacionais. Essa posição deriva do fato de que a vantagem competitiva sustentável se origina da compreensão, respeito e utilização das diferenças de hábitos, práticas, pontos de vista e competências. Empresas com atuação local ou global precisam atentar para as características de seu capital humano.

Atualmente, com a evolução da globalização através do fluxo intenso de pessoas e informações, as fronteiras regionais, físicas e culturais se diluem (CANEN & CANEN, 2005). Assim, a diferença antes existente e percebida pontualmente, passa a ser determinante em situações comerciais, de viagens, onde empresas multinacionais ganham escala e relevância no cotidiano das empresas e das organizações. Embora as diferenças existam, as formas como as organizações as tratam podem, por um lado, ser um fator de geração de uma vantagem competitiva ou, por outro, inviabilizar operações internacionais, operações industriais ou outras atividades organizacionais.

A busca pela satisfação do cliente deve ser incessante, mas, atualmente, não é suficiente ter clientes satisfeitos. Para FIGUEIREDO (2004), a satisfação é uma condição necessária, mas não suficiente para que o cliente volte a repetir a compra de um bem ou serviço. Satisfazer significa atender às expectativas e estas, muitas vezes, podem ser limitadas por fatores situacionais como a urgência, a percepção de que todos os fornecedores fazem a mesma coisa, o não conhecimento de alternativas. A satisfação é um estado emocional.

Assim, a compreensão do multiculturalismo e suas implicações sobre as organizações passam a ser decisiva para o planejamento estratégico das empresas. No mundo atual, grandes corporações se fundem, países mudam de fronteiras, símbolos nacionais e moedas se perdem ou trocam, impondo às empresas a busca da fidelização do cliente.

Fidelidade no contexto empresarial tem sido usada para descrever a disposição de um cliente de continuar prestigiando uma empresa durante um período de tempo, comprando e utilizando os bens e/ou serviços de um fornecedor em uma base repetida e preferivelmente exclusiva e recomendando voluntariamente a marca daquele fornecedor (FIGUEIREDO, 2004).

FIGUEIREDO (2004) argumenta que a fidelidade é fundamental quando há abertura de mercado, quebra de regulamentação, novos entrantes, porque a todo o momento surge um imenso leque de atrativos para cativar clientes de concorrentes.

A prestação do serviço logístico lida diretamente com empregados, fornecedores e clientes e indiretamente com os acionistas. Para prestar o serviço logístico a empresa necessita que seus empregados e seus fornecedores estejam comprometidos com a missão de satisfazer e superar as expectativas dos clientes, a fim de fidelizar o cliente, FIGUEIREDO (2004). Deve existir um elo de compreensão entre todos envolvidos.

As organizações, diante dos novos modos de comercialização impostos pelo mundo globalizado devem ter um perfil multicultural, que segundo (CANEN & CANEN, 2005):

*“...são aquelas que lidam com diferenciados níveis de diversidade cultural: a dos sujeitos que aí trabalham, com as suas diferenças nas linhas de raça, gênero, classe social e outras características; a diversidade cultural dos clientes, o que implica a adaptação de estratégias a essas peculiaridades culturais para o sucesso organizacional frente aos consumidores; a diversidade cultural das identidades das organizações que fazem parte de fusões, terceirizações, parcerias e outros processos.”*

As empresas das mais diferentes áreas enfrentam desafios à sua sobrevivência, que vão desde as barreiras comerciais e sanitárias, no caso das empresas de alimentos como os frigoríficos. Entendemos que a visão multicultural é um elemento-chave para a diferenciação da empresa.

### 3.1 Dimensões Culturais

Para compreender sobre dimensão cultural é necessário que se tenha a definição de cultura. Segundo GEERTZ (1973), cultura é *“um sistema de conceitos herdados, expressos sob forma simbólica, pelo meio dos quais as pessoas se comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento sobre a vida e suas atitudes diante dela”*.

HOFSTEDE (2002) argumenta que a cultura e suas dimensões servem para explicar e prever comportamentos, o autor define cultura com sendo uma maneira programada mental coletiva que distingue um grupo ou uma categoria de pessoas, de outro.

Para TROMPENAARS (1994), cultura é *“um sistema comum de significados, que nos mostra a que devemos prestar atenção, como devemos agir e o que devemos valorizar”*.

As definições de Hofstede e Trompenaars sobre cultura apresentam alguns elementos comuns. Um primeiro elemento que pode ser destacado é que uma determinada cultura apenas faz sentido em um coletivo e não individualmente. Um segundo elemento, é de que há diferenças entre grupos em termos de *“programação mental”* nas palavras de HOFSTEDE (2002) ou nas palavras de TROMPENAARS (1994) *“um sistema comum de significados”*.

Em termos de definição, TROMPENAARS (1994) parece avançar para as implicações da cultura nos indivíduos. O autor evidencia isso quando afirma que se deve *“prestar atenção em como devemos agir ou o que devemos valorizar”*.

As características culturais podem ser evidenciadas através de dimensões culturais. Essas dimensões procuram explicar alguns padrões de comportamento existentes na cultura de um país e/ou organização.

A distinção entre organização e país aparentemente é necessária, dado que no contexto atual as organizações têm caráter transnacional com diferentes tipos de acionistas e colaboradores. Assim, embora fisicamente localizada em uma região, a organização pode apresentar características distintas desse local.

HOFSTEDE (2002) e TROMPENAARS (1994) apresentam algumas dimensões culturais, apresentadas brevemente a seguir:

### *3.1.1 As dimensões culturais de Geert Hofstede*

As dimensões culturais definidas por Hofstede se originaram em um *survey* realizado na IBM (International Business Machines) e suas subsidiárias de diferentes países (HOFSTEDE & McCRAE, 2004).

HOFSTEDE (1983) afirma que sua pesquisa sobre as dimensões da cultura tinha dois objetivos: desenvolver uma terminologia aceitável, bem definida, e empiricamente fundamentada para descrever culturas e, analisar os dados coletados de forma sistemática sobre um significativo número de culturas, ao invés de utilizar apenas impressões.

A análise evidenciou que 50 por cento da variância das respostas entre os países poderiam ser explicadas por três dimensões (Individualismo e Coletivismo, Distância do Poder, e Resistência à Incerteza). A quarta dimensão emergiu das pesquisas de antropólogos e sociólogos e diz respeito à diferença entre os sexos. E ainda, uma quinta dimensão apareceu em uma pesquisa com estudantes chineses. A questão central dessa pesquisa era verificar a relação das características da cultura das nações com a influência das nações na vantagem competitiva. A nova dimensão encontrada foi o Dinamismo Confuciano.

A seguir são apresentadas as dimensões culturais (HOFSTEDE & McCRAE, 2004, HOFSTEDE, 2002, HOFSTEDE, 1978):

- **Distância do Poder:** representa o nível de tolerância dos membros menos influentes de organizações e instituições (como a família) em aceitar e esperar. O poder é distribuído desigualmente (HOFSTEDE & McCRAE, 2004);
- **Resistência à Incerteza:** indica até que ponto uma cultura sente-se confortável ou desconfortável em situações desestruturadas, ou seja, em situações desconhecidas, e diferentes do que é habitual. Culturas que evitam a incerteza tentam minimizar a possibilidade de tais situações por leis e regras rígidas e são emocionalmente mais

nervosas. As culturas que aceitam a incerteza são tolerantes à opiniões diferentes; tentam reagir dentro do possível, em geral são mais relativistas. (O'KEEFE & O'KEEFE, 2004, HOFSTEDE & McCRAE, 2004);

- **Individualismo/Coletivismo:** refere-se ao grau em que os indivíduos são integrados em grupos. Em sociedades individualistas, as pessoas dispensam pouca atenção àqueles que não estão diretamente relacionadas aos seus círculos. Já nas sociedades coletivistas, as pessoas são desde a criação até a maturidade, integradas em grupos fortes, aderentes, freqüentemente as famílias estendidas (tios, e avós), que as protegem em troca de lealdade inquestionável (BLANTON & BARBUTO Jr., 2005, HOFSTEDE & McCRAE, 2004; FRANKE, HOFSTEDE, BOND, 1991);
- **Masculinidade/Feminilidade:** é à distribuição de papéis emocionais entre os sexos. A masculinidade está relacionada à competição, ao posicionamento afirmativo. A feminilidade aproxima-se de um comportamento modesto e atencioso em relação aos outros. (HOFSTEDE & McCRAE, 2004, HOFSTEDE, 1983) e;
- **Dinamismo Confuciano:** é a aceitação da legitimidade de hierarquia, a avaliação da perseverança, sem ênfase própria e baseada na tradição e nas obrigações sociais. (CHANG, 2003, FRANKE, HOFSTEDE, BOND, 1991).

Apesar das possíveis limitações é necessário reconhecer a aplicabilidade, o poder de comunicação dos resultados e o grau do entendimento que as dimensões propostas proporcionam no trabalho de HOFSTEDE (1983).

### *3.1.2 As dimensões culturais de Fons Trompenaars*

Basicamente são três os objetivos de TROMPENAARS (1994): acabar com o pensamento de que existe a melhor forma de gerenciar; fornecer aos interessados uma noção de sua própria cultura e como lidar em um contexto empresarial e apresentar algumas idéias sobre o dilema global *versus* local com o qual se deparam as organizações internacionais.

Nesse sentido, TROMPENAARS (1994) sugere que a base do sucesso seria entender a própria cultura, as premissas e as expectativas sobre como as pessoas deveriam pensar e agir. Assim a cultura pode se explicar por diversas camadas. TROMPENAARS (1996) propõe um modelo para a cultura que pode ser observado na Figura 3.1. Na seqüência são detalhados os diferentes níveis.

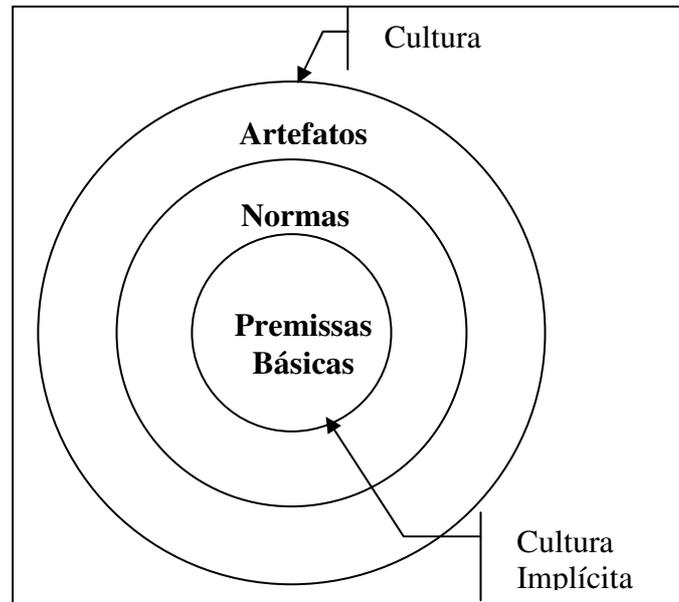


Figura 3.1 – Modelo de Cultura, p. 51  
Fonte: TROMPENAARS (1996)

- **Nível externo (produtos explícitos):** é a realidade observável da língua, comida, arquitetura, agricultura, templos, vestimentas e arte. Cada opinião que se expressa com relação à cultura explícita geralmente diz mais sobre de onde as pessoas vêm do que sobre a comunidade que se está julgando. Os preconceitos começam na maioria das vezes nesse nível (TROMPENAARS, 1996, TROMPENAARS, 1994);
- **Nível intermediário (normas e valores):** as normas são os sentimentos mútuos que um grupo tem do que é certo e errado. As normas podem se desenvolver em um nível formal, como leis aprovadas e em nível informal, como controle social. Uma cultura é relativamente estável quando as normas refletem os valores de grupos (TROMPENAARS, 1996, TROMPENAARS, 1994) e;

- **Centro (premissas sobre a existência):** o valor mais básico pelo quais as pessoas lutam diariamente é a sobrevivência.

As mudanças na cultura acontecem quando as pessoas percebem que determinados meios antigos de se fazer às coisas não funcionam mais (FONSECA, 2005, TROMPENAARS, 1994). Assim sendo, a cultura se apresenta em diferentes níveis: no mais alto encontra-se a cultura de uma sociedade nacional ou regional; as formas como as atitudes se expressam dentro de uma organização específica são descritas como cultura empresarial: a cultura de determinados departamentos dentro das organizações (*marketing*; recursos humanos, pesquisa, etc.).

O entendimento da cultura passa por compreender que toda cultura (pessoas) se distingue das outras por meio de soluções específicas a determinados problemas (desafios). Em geral, esses problemas podem ser categorizados de três formas: (FONSECA, 2005, TROMPENAARS & WOOLLIANMS, 2003; TROMPENAARS, 1996; TROMPENAARS, 1994).

- i) Os que surgem dos nossos relacionamentos com as outras pessoas;
- ii) Os que surgem relacionados com a passagem do tempo e;
- iii) Os que se relacionam com o ambiente.

Com base nas soluções apresentadas por diferentes culturas a esses problemas universais podem-se identificar sete dimensões fundamentais da cultura. São elas (TROMPENAARS, 1994):

1) Problemas de relacionamentos com as pessoas

- a) **Universalismo/Particularismo:** nas culturas universalistas é possível definir critérios de certo ou errado, e esse critério é aplicado; nas culturas particularistas dá-se muito mais atenção às obrigações dos relacionamentos e circunstâncias específicas. Em vez de pressupor que uma lei boa deva ser sempre seguida, o raciocínio particularista é que a amizade tem obrigações especiais.
- b) **Individualismo/Coletivismo:** nesta categoria as pessoas se vêem inseridas na sociedade: como indivíduos ou como parte de um grupo. É mais importante

concentrar-se nos indivíduos de forma que possam contribuir para a coletividade, ou é mais importante considerar a coletividade.

- c) **Neutro/Emocional:** os membros da cultura afetivamente neutra não revelam seus sentimentos, mas os mantêm controlados e reprimidos; porém não quer dizer sem sentimentos. Por outro lado nas culturas com maior grau de afetividade, as pessoas demonstram seus sentimentos.
- d) **Específico/Difuso:** nas culturas específicas o gestor separa o relacionamento que tem com um subordinado de outras atividades. A cultura difusa, todos os espaços de vida e todos os níveis de personalidade tendem a permear os outros.
- e) **Conquista/Atribuição:** é a forma como a sociedade concede mais *status* a determinados membros. Algumas sociedades se baseiam em suas conquistas, outras na idade, sexo, classe e instrução, que é o chamado *status* atribuído. Conquista significa que você é julgado pelo que fez recentemente e pelo seu histórico. Atribuição é o que lhe confere *status* pelo seu nascimento, parentesco, sexo ou idade, mas também, pelas suas conexões (quem você conhece) e sua formação acadêmica.

## 2) Problemas de relacionamentos com a passagem do tempo

- a) **Atitudes em relação ao tempo:** para algumas sociedades o que alguém conquistou no passado não é tão importante. É mais importante saber seus planos futuros. Em outras sociedades, você impressiona mais contando seus feitos passados do que os presentes. São diferenças culturais que influenciam enormemente as atividades empresariais. Existem 3 tipos de culturas: i) voltada ao presente: relativamente atemporal, sem tradição e que ignora o futuro; ii) voltada ao passado, preocupada principalmente em manter e recuperar as tradições no presente; e; iii) voltada ao futuro, aquela que deseja um futuro melhor e se prepara para realizá-lo.

## 3) Problemas de relacionamentos com o ambiente

- a) **Atitudes em relação ao ambiente:** as sociedades que conduzem negócios desenvolveram duas orientações em relação à natureza: a primeira acredita que pode

e deve controlá-la e a outra que acredita que o homem é parte da natureza e deve submeter-se às suas leis, direções e forças.

Segundo TROMPENAARS (1994), tão importantes quanto os problemas e suas dimensões são as características. É nas características que as dimensões são evidenciadas e percebidas. Nesse nível, as diferenças culturais afloram, e dessa reação, potenciais problemas podem surgir. Na realidade, a compreensão das dimensões colabora para o entendimento das reações e, por conseqüência, um melhor aproveitamento dos pontos positivos das diferenças.

Cabe ressaltar, que além dos modelos desses autores, existem outras proposições de dimensões culturais. Não é objetivo dessa revisão esgotar o assunto, mas apresentar alguns elementos teóricos que possam contextualizar e embasar as entrevistas realizadas.

### **3.3 Logística e Multiculturalismo**

#### *3.3.1 Logística*

O termo logística tem aparecido com freqüência na mídia associado aos problemas da falta de infra-estrutura do país em escoar a sua produção, conhecido por “apagão logístico”, e também em empresas, que realizam o serviço de transporte. Mas, a definição de logística teve uma mutação ao longo do tempo. A definição de logística nos tempos antigos era a prática do planejamento das guerras. As disputas eram longas, muitas vezes em regiões distantes, que obrigava o deslocamento das tropas, que carregavam consigo tudo o que se fizesse necessários para a campanha: alimentos, medicamentos, armas e munições.

A palavra logística, de acordo com FERREIRA (p.1045, 1986), é um termo originário do francês *logistique*, muito utilizado pelos militares, para designar a:

“... parte da arte da guerra que trata do planejamento e da realização de: projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material para fins operativos ou administrativos”.

Ao ser utilizado no meio empresarial passou a designar a arte de administrar o fluxo de materiais, produtos e informações, de forma integrada e racional da fonte de matéria-prima até o consumidor final.

Para ARBACHE *et al.* (p.71, 2004), a definição usada é para a era dos serviços, que está por vir, e seria caracterizada por focalizar a entrega de benefícios aos consumidores em vez de produtos.

*“Logística é o processo de antecipar as necessidades e desejos do consumidor, adquirindo capital, materiais, pessoal, tecnologias e informação necessários para satisfazê-los, otimizando a estrutura de produção de materiais ou serviços para atender aos requisitos do consumidor e utilizando essa mesma para atender a tempo as solicitações do consumidor”.*

Segundo CANEN & CANEN (p. 67, 2005)

*“É um processo gerencial para assegurar um fluxo contínuo e estável de bens, serviços e pessoal”, mas argumenta que, é preciso que se deva “levar em conta a diversidade cultural das regiões e dos países, integrando-se esta dimensão cultural na Logística”.*

A definição de CANEN & CANEN (2005) cita como fatores fundamentais a serem considerados pela logística as diferenças de línguas, costumes, culturas e leis.

Essa definição de logística vem ao encontro do argumento de FIGUEIREDO (2004), em que a satisfação é uma condição necessária, mas não suficiente para que o cliente volte a repetir a compra de um bem ou serviço; satisfazer significa atender as expectativas e estas, muitas vezes, podem ser limitadas por fatores como as diferenças citadas anteriormente.

Para fidelizar o cliente, é necessário primeiramente conhecer o que ele considera como valor superior. Em segundo lugar, é preciso transformar esta informação em especificações do serviço e investir em equipamentos, pessoas, instalações e tecnologia. Num terceiro nível, chamado de estrutural, é a vez de usar a estrutura da empresa para prover algum tipo de serviço de valor para o cliente e não disponível em outras empresas.

Geralmente são serviços que utilizam a base tecnológica da empresa e que ajudam os parceiros a serem mais eficientes ou produtivos FIGUEIREDO (2004).

É necessário, portanto, que as empresas atentem para o fato de estarem comercializando com várias partes do mundo, ocasionando impactos culturais.

Para FIGUEIREDO (2004), são os clientes leais e não os clientes meramente satisfeitos que sustentam a liderança de uma empresa. Para conseguir a lealdade não é suficiente ter produtos e serviços continuamente melhorados, a preços competitivos.

Assim, é neste estágio que surge, com mais força, a consciência pela fidelização:

- A satisfação dos integrantes da cadeia não é suficiente. É preciso que sejam leais;
- A lealdade implica na repetição dos negócios, viabilizando um valor presente positivo para o fluxo de investimentos realizados;
- Perder integrantes da cadeia interrompe o fluxo positivo. Serão necessários novos investimentos para substituir os parceiros perdidos, e;
- Para fidelizar é preciso criar valor superior para grupos de clientes mais atrativos para a empresa, ou seja, classificar os clientes pela rentabilidade que proporcionam. Em segundo lugar é preciso identificar em cada um dos grupos quais os atributos mais valorizados por seus integrantes e garantir que aqueles atributos serão desempenhados de forma consistente, procurando inclusive superar as expectativas dos clientes.

Numa classificação bastante prática, BERRY e PARASURAMAN (*apud* FIGUEIREDO, 2004) identificam três tipos de programas de fidelização. O primeiro tipo inclui os mecanismos que procuram retribuir a lealdade do cliente com algum prêmio, alguma retribuição financeira como bônus ou descontos. Mas este tipo de programa é de fácil imitação.

Num segundo nível, a empresa vai além da retribuição financeira, construindo relacionamentos na área social. Tenta-se personalizar o relacionamento através de *key accounts*, procura-se conhecer as necessidades e desejos dos clientes, identificarem-se pessoas-chave na organização parceira, conhecer as pessoas envolvidas na parceria, um brinde diferenciado, no qual se deve atentar para parte cultural dos envolvidos. Num

terceiro nível, utiliza a estrutura da empresa para gerar um serviço de valor para o cliente e não disponível em outras empresas.

### 3.2.2 *As influências culturais nas relações comerciais*

O processo de globalização abriu novos mercados, juntamente com tecnologia que aproximam distâncias através de vídeo-conferência, *e-mail* e outros. Mas, apesar de toda essa aproximação, as raízes culturais se sobressaem. Segundo CANEN & CANEN (2005), os negócios entre as empresas não se realizam por despreparo dos profissionais para lidar com diferenças culturais.

A influência da cultura aparece em vários pontos das relações comerciais, que vão desde os contratos, passando por produtos para o consumidor.

RAMONE (2007) argumenta que o enorme crescimento econômico da Ásia fez com que a região se aproximasse do Ocidente pelos caminhos do mercado globalizado. Mas, em relação ao respeito às respectivas culturas, as distâncias ainda são significativas imensurável, até mesmo entre países da região.

No caso da China, as reformas iniciaram-se há mais de 20 anos por Deng Xiaoping, cujos esforços culminaram para o que o país é hoje, com grande concentração dos investimentos diretos externos, da corrida pela inserção junto ao mercado chinês, assim como a busca por parcerias, intercâmbios, cooperações e toda forma de aproximação. Segundo RAMONE (2007), as reformas, aliadas ao novo posicionamento diplomático, principalmente em relação ao Ocidente, foram fundamentais para converter aquele país socialista e sem muita credibilidade, subitamente conquistou o mundo, apresentando números surpreendentes (mercado consumidor, PIB, crescimento anual, balança comercial...).

Em RAMONE (2007) o diretor da empresa de consultoria *Corporate Affairs Asia Ltd*, Hari Bedi, acredita que muitos benefícios econômicos da integração não serão atingidos se aspectos culturais da maior importância não forem propriamente considerados. Para o diretor, as distâncias entre os países diminuiriam somente em relação à realização de negócios, mas as distâncias culturais e sociais permanecem enormes. Valores tradicionais

prevalencem tais como a religião, antigos códigos de conduta, a importância da família e da língua e que ainda determinam a moldura cultural de muitas sociedades asiáticas.

RAMONE (2007) salienta que para alguns deterministas econômicos, isso tudo é considerado retrógrado. O senso da história denota uma resistência à mudança, os laços familiares significam imobilidade e a língua é um aspecto do chauvinismo. Uma percepção como esta deriva de um preconceito: a crença na superioridade inerente dos valores econômicos, especialmente dos valores econômicos ocidentais.

As empresas também devem estar atentas para satisfazer os anseios dos consumidores. Segundo TORRES (2008), a indústria tem acompanhado atentamente a evolução da alimentação étnica, ou seja, acrescentar elementos culturais aos alimentos através de temperos, ingredientes, sal e no processo de fabricação. A aceitação desses produtos é crescente nos EUA e o gasto médio com alimentos étnicos cresceu a uma taxa de quase 5% nos últimos cinco anos.

Para TORRES (2008) o alimento étnico deve estar associado a uma tradição culinária de um país, região ou cultura gastronômica, normalmente ligada a um grupo migratório, como os mexicanos nos EUA e os japoneses no Brasil. Nos EUA o alimento mais popular é o mexicano com cerca de 42% das vendas, mas a culinária que mais ganhou importância foi a judaica *kosher*, com um mercado de U\$ 7,5 bilhões. Na União Européia, este tipo de segmento alimentício teve crescimento anual médio de 14% e faturou cerca de U\$ 5 bilhões de dólares em 2004, cerca de 10% do mercado americano.

Segundo TORRES (2008), a indústria brasileira não segue a mesma tendência de inovações em alimentos étnicos dos países desenvolvidos, faltando pesquisa de moldes americanos e europeus, ficando a cargo de poucas indústrias processadoras de alimentos (Sadia e Perdigão). Especialistas consultados por TORRES (2008) indicam que são caminhos para abordar no mercado.

Entre os meios de satisfazer o cliente está a rastreabilidade de produtos, pois propõe a certeza de onde ele vem e para onde ele vai o produto, gerando assim confiança entre as partes comerciais. No próximo capítulo, mostra-se o sistema de rastreabilidade bovina mais utilizados e os programas adotados no Brasil.

## CAPÍTULO IV

### RASTREABILIDADE DE BOVINOS

Os tradicionais sistemas de qualidade de carnes envolvem as secretarias ou departamentos governamentais de Defesa Sanitária Animal, e de Inspeção Sanitária Animal. No Brasil, esses órgãos estão subordinados ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Esses órgãos, nos respectivos setores de produção e indústria, permitem ao país prevenir doenças e controlar as endemias dos animais (FELÍCIO, 2005).

Também vale a pena mencionar as “Normas Higiênico-Sanitárias e Tecnológicas para a Exportação de Carnes”, de 1966, que recomendavam aos frigoríficos exportadores a substituição da esfolagem em “camas” sobre o piso, pela esfolagem aérea, e tornava obrigatório o trabalho em ambiente de ar condicionado, a 16°C, nas salas de desossa, que passariam a ser fechadas para evitar a entrada de ar carregado de aerossóis pelas janelas e portas.

Para EUCLIDES FILHO (*apud* FELÍCIO 2005), os investimentos na indústria de abates se deram de maneira grandiosa nos últimos anos, enquanto diminuía os gastos governamentais para contratação e treinamento de veterinários e auxiliares técnicos para a Defesa ou Inspeção. Menciona que houve um crescimento médio do agronegócio da carne bovina de 30% ao ano, nos últimos 10 anos.

Para FELÍCIO (2005), existe um enorme descompasso entre a responsabilidade que tem o país de se mostrar à altura dos novos desafios e a estrutura, os números e os níveis de capacitação dos recursos humanos que possui o DIPOA – Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal. Também fazem parte do Sistema de Qualidade os conhecidos departamentos de Controle de Qualidade das empresas, que vêm sendo, com o tempo, substituídos pelas gerências de Garantia de Qualidade.

No caso da carne bovina, os novos conceitos de qualidade incluem: a Rastreabilidade; as Boas Práticas Agrícolas; e a APPCC – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle, conhecida pela sigla em inglês, HACCP, de “*Hazard Analysis and Critical Control Points*”. Este trabalho vai destacar a Rastreabilidade de bovinos, um dos itens exigidos para se exportar carne bovina para a União Européia.

#### 4.1. Conceito e Objetivos da Rastreabilidade

Para IBA *et al* (2003), o conceito de rastreabilidade tem surgido com importância nos últimos tempos, principalmente no setor de agronegócio. O Brasil, um país líder e exportador de vários produtos agrícolas, tem iniciado a implementação do sistema de rastreabilidade nas cadeias de carnes bovina, soja e frutas, para satisfazer, principalmente, os regulamentos da União Européia.

A rastreabilidade é um sistema de controle que no caso animal, permite a identificação individual do animal desde o nascimento até o abate, registrando todas as ocorrências relevantes ao longo de sua vida.

Para VINHOLIS & AZEVEDO (p.7, 2000):

*“um sistema de rastreabilidade, seja ele informatizado ou não, permite seguir, rastrear informações de diferentes tipos: referente ao processo, produto, pessoal e ou serviço, ou seja, a rastreabilidade garante o histórico do produto, sendo que a complexidade do conteúdo deste histórico dependerá do objetivo a que se pretende alcançar”.*

A rastreabilidade deve garantir qualidade do produto ao consumidor final, pelo controle de todas as fases de produção, industrialização, transporte, distribuição e comercialização. Assim, segundo IBA *et al* (2003), o sistema de rastreabilidade da carne bovina deve ser um mecanismo que permita identificá-la desde a origem (fazenda) até ao ponto final de venda ao consumidor.

Segundo SCHAEFFER & CAUGANT (1998) (*apud* IBA *et al*, 2003) existem dois tipos de rastreabilidade: a descendente consiste em encontrar o destino industrial ou comercial dos produtos até o armazenamento no ponto de comercialização e a ascendente que consiste em realizar o levantamento de todas as etapas, começando de um produto acabado até encontrar o histórico e a origem do lote.

IBA *et al* (2003), argumentam que a rastreabilidade tem vários objetivos, entre eles podem-se citar a qualidade do produto final através da seleção de seus componentes o recolhimento do produto defeituoso à empresa produtora e a redução de custos de reparo

nas falhas de produção. Acrescenta, também, que para o setor alimentício, a rastreabilidade gera, à empresa, o fortalecimento de sua marca no mercado.

#### **4.2 Rastreabilidade na Cadeia Bovina**

O Sistema Agroindustrial (SAG) da carne no Brasil tem uma estrutura desordenada e muito diversificada em todos os elos da cadeia. Abates clandestinos e distribuição da carne através de açougues dificultam o estabelecimento de uma produção qualificada no país.

A pecuária de corte brasileira, visando à exportação da carne bovina buscou a eficiência de sua produção para atender à demanda por carne de qualidade, principalmente para se adequar às exigências de mercados internacionais, como a rastreabilidade de gado bovino para vender ao bloco da União Européia.

A cadeia da carne é composta por vários segmentos como fazendeiros, distribuidores e frigoríficos. A parceria no sistema agroindustrial da cadeia bovina é uma iniciativa conjunta de supermercados, frigoríficos e produtores, visando o fornecimento de um produto de qualidade para o consumidor. Com o processo da rastreabilidade busca-se obter o maior número de informações possíveis das etapas de produção e repassá-las aos consumidores IBA *et al* (2003).

MACHADO FILHO (*apud* IBA *et al*, 2003) cita o exemplo de formação de aliança estratégica entre os agentes do Sistema Agroindustrial (SAG), que ocorre em alguns estados brasileiros, como o incentivo aos produtores de novilhos precoces no Mato Grosso do Sul. Essa aliança visa à otimização da produção, industrialização e comercialização de carne de animais jovens.

Desde a década de 80, a qualidade dos alimentos causava preocupação ao poder público, indústrias e consumidores. Para MCKEAN (*apud* IBA *et al*, 2003), os sistemas de rastreabilidade de produtos exigem uma cadeia transparente de ações para que se possa garantir a sua credibilidade e as funções de transferência de informação, devendo conter um mecanismo confiável e que possa ser verificável, para preservar a identidade dos exemplares ao longo da cadeia alimentar. Fato contrário a este pôde ser visto em janeiro de

2008 com a suspensão da exportação da carne bovina ao bloco da União Européia, quando este bloco alegou falha no sistema de rastreabilidade brasileira.

A rastreabilidade dos bovinos gera vários benefícios:

**Saúde pública:** maior controle de doença nas fazendas. IBA *et al*, (2003) citam como exemplo o que ocorreu no Reino Unido onde, após o aparecimento de focos de *encefalopatia espongiforme bovina* (EEB), as fábricas de rações animais, a produção de gado, os matadouros e o uso ou descarte de subprodutos animais sofrem severo controle. Na União Européia a rastreabilidade converteu-se numa questão de grande importância para os consumidores.

**Gestão da produção:** o uso de tecnologia na cadeia produtiva bovina permite que o sistema de dados da propriedade rural seja alimentado com dados confiáveis, requisito indispensável para o planejamento das atividades e melhor coordenação entre os elos da cadeia (MACHADO, 2000).

**Exportação de carnes:** a carne exportada recebe um rótulo, informando sobre a procedência, endereço e localização do abatedouro, carimbo de inspeção do Serviço de Inspeção Federal (SIF), tipo de produto e de corte, data de abate, prazo de validade, sexo do animal, idade (BEZERRA, *apud* IBA *et al*, 2003). Com isso pode-se detectar o problema sanitário num corte exportado e se surgiu na fase de cria, recria, engorda ou processamento do produto

Além das razões expostas, para PIRES (*apud* IBA *et al*, 2003), a rastreabilidade é muito importante para a erradicação de doenças, uma vez que as campanhas sanitárias serão mais eficazes e receberão informações sobre os animais dos diversos rebanhos envolvidos.

#### **4.3 Barreiras para o uso do Sistema de Rastreabilidade na SAG da Carne**

De acordo com EUCLIDES FILHO (*apud* FELÍCIO, 2005), a busca pela produção de carne de qualidade deve ser embasada na integração entre todos os elos da cadeia e nas diferentes áreas que podem contribuir para o seu sucesso. Entretanto, as relações entre os elos do SAG da carne não são satisfatórias.

No Brasil a cadeia bovina é caracterizada pela desconfiança por parte dos pecuaristas e frigoríficos (PIGATTO *et al*, *apud* FELÍCIO, 2005). Isso representa um dos

maiores entraves nas transações entre eles e também na implantação dos sistemas de rastreabilidade. RASZL (*apud* FELÍCIO, 2005) acrescenta que os produtores enfrentam, na aplicação do sistema de rastreabilidade, falta de disponibilidade e custos elevados dos testes existentes para o monitoramento e a verificação dos perigos biológicos e químicos do rebanho. Para se implantar um programa de rastreabilidade no Brasil não é muito simples, pois ele envolve custos e mudanças de hábitos na produção. Encontram-se pecuaristas que oferecem desde a resistência e descrédito quanto à sua implementação até desobediência às normas do poder público e orientações dos técnicos, o que caracteriza a dimensão cultural a ser enfrentada no processo de implantação do programa. Dimensão esta trabalhada pelo multiculturalismo (CANEN e CANEN, 2005) discutida no capítulo III.

#### **4.4 Sistemas de Identificação Animal usados na Rastreabilidade Bovina**

Para MACHADO (2000), a identificação de animais é base para um sistema de manejo que resulta em avanços zootécnicos, e também para o controle e economia da gestão da produção. Os sistemas de identificação mais utilizados na bovinocultura de corte brasileiro são colares, brincos de plástico, etiquetas com códigos de barras, marcações a ferro quente no couro e a frio com tinta *spray*. Esses meios de identificação apresentam problemas de verificação para longas distâncias, além da necessidade de contenção do animal, erros de leitura devido à abrasão dos caracteres, sujeira, além da possibilidade de duplicidade das identificações. PACHECO (*apud* FELÍCIO, 2005) afirma que a identificação eletrônica não apresenta essa preocupação, pois existe maior segurança nas informações.

Segundo MACHADO *et al.*, 2000 (*apud* BOLETIM AGROPECUÁRIO, 2003), qualquer método de identificação deve atender a um mínimo de requisitos: cada número deve ser único, permanente e insubstituível no animal até o seu abate; além de não correr riscos de perda e dúvidas dos dados.

O BOLETIM AGRÍPECUÁRIO (2003) mostra também os tipos mais usados no mercado para a rastreabilidade bovina, entre eles:

**Brincos e marcação a ferro:** a marcação a ferro quente é a forma mais tradicional adotada pelos pecuaristas, mas a sua marcação danifica o couro do gado, gerando perda de

qualidade na venda. Os brincos de plásticos são de baixo custo, mas têm índice de cerca de 5% de perda, segundo MACHADO *et al.* 2000 (*apud* BOLETIM AGROPECUÁRIO, 2003).

**Padrão vascular da retina:** também chamado de *optbrand*. Esse padrão atende ao requisito de ser único e insubstituível para cada animal, está presente desde o nascimento e não muda com o avanço da idade. O registro é realizado através de uma câmera, que marca a hora, data e coordenadas geográficas de localização. O problema nesse sistema é seu alto custo.

**Identificação eletrônica:** é uma coleta de dados que permite, além de identificar o gado, armazenar uma série de informações relevantes ao manejo zootécnico (BOLETIM AGROPECUÁRIO, 2003).

Os tipos de identificação eletrônica no mercado são:

- i) *Transponder (microchip)* que pode ter encapsulamento de vidro biocompatível (próprio para implantação no animal) ou de plástico, que permite a fixação a um brinco unindo, as vantagens da identificação eletrônica às da identificação visual (BOLETIM AGROPECUÁRIO, 2003). De dimensões pequenas, implantado no animal, não precisa de bateria para recarga. Suas informações são transmitidas via Rádio Frequência e;
- ii) *Brinco eletrônico:* esses brincos incorporam um *transponder*, podem ser lidos através de um *display* digital até um metro de distância (BOLETIM AGROPECUÁRIO, 2003).

No Brasil, tem-se optado por aplicar os brincos eletrônicos nos animais por ser uma opção mais viável aos produtores, embora representem cerca de 80% do custo total do registro de um animal em um sistema de rastreabilidade.

#### **4.5 Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Origem Bovina e Bubalina (SISBOV)**

Devido às pressões da União Européia, em setembro de 2001, foi criada nova uma comissão técnica formada por representantes do Ministério da Agricultura, Pecuária e

Abastecimento (MAPA), da Confederação Nacional da Agricultura (CNA), da Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (ABIEC) e da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), com prazo até o final de dezembro de 2001, para finalizar projeto para criação, implantação e consolidação de um sistema nacional de rastreabilidade bovina BOLETIM AGROPECUÁRIO (2003).

A União Européia estabeleceu no Regulamento (CE) 1760/2000 que os bovinos devem ser identificados individualmente com marcadores auriculares nas orelhas, introduz o uso do passaporte para o deslocamento, determinou a implantação de uma base de dados informatizada nacional e implantou o sistema de rotulagem da carne, com informações sobre a carne do bovino, e o local de abate do qual o animal provém. BOLETIM AGROPECUÁRIO (2003).

O Brasil, através do MAPA, diante desses fatos instituiu por meio da Instrução Normativa nº 01, de 09/01/2002, o Sistema Brasileiro de Identificação de Origem Bovina e Bubalina (SISBOV), começando desse modo a rastreabilidade no Brasil. Determinou que a Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA) seja responsável pela normatização, regulamentação, implementação e supervisão da execução das etapas de identificação e registro individual do rebanho brasileiro e credenciamento de entidades certificadoras, cujos dados estão inseridos no Cadastro Nacional do SISBOV. BOLETIM AGROPECUÁRIO (2003).

A SDA fica responsável pelo desenvolvimento, implantação e gerenciamento da base de dados informatizada nacional, de acordo com a Instrução Normativa nº 01/2002, do MAPA, a fim de que os objetivos da rastreabilidade sejam atendidos.

Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, o SISBOV é:

*“O Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Origem Bovina e Bubalina - SISBOV é o conjunto de ações, medidas e procedimentos adotados para caracterizar a origem, o estado sanitário, a produção e a produtividade da pecuária nacional e a segurança dos alimentos provenientes dessa exploração econômica”.*

O SISBOV tem como principais objetivos:

*“ Identificar, registrar e monitorar, individualmente, todos os bovinos e bubalinos nascidos no Brasil ou importados. Aplica em todo o território nacional, às propriedades rurais de criação de bovinos e bubalinos, às indústrias frigoríficas e às entidades certificadoras”.*

O produtor é inscrito no SISBOV junto a uma Certificadora Credenciada. O técnico da Certificadora visita a propriedade para fazer o cadastramento da propriedade e a seleção dos animais que se pretende inserir no programa. A Certificadora envia, eletronicamente, o cadastro ao Banco Nacional de Dados (BND) e solicita os códigos de identificação a serem usados na identificação em si. É feita a aplicação no animal e a Certificadora retorna os dados complementares ao BND, tais como data de nascimento, de compra, de chegada na propriedade e de brincagem, sexo e composição racial. BOLETIM AGROPECUÁRIO (2003).

Os abates desses animais devem ser realizados em frigoríficos credenciados no sistema e todos os fatos ocorridos desde o abate até a embalagem final do produto deverão ser registrados pelo Serviço de Inspeção. A embalagem poderá receber o número do animal ou dos lotes de cada estabelecimento.

A adesão ao SISBOV é voluntária, mas estabeleceu-se um prazo a fim que todo o rebanho do País estivesse no sistema, até dezembro de 2007. A escolha do sistema de identificação fica a critério do pecuarista.

A implantação do sistema de rastreabilidade do rebanho bovino do país deve acelerar com o credenciamento de empresas para fazer a certificação de origem dos animais.

Mas alguns questionamentos são levantados com a implantação do SISBOV, tais como: existindo uma relação comercial entre uma empresa contratada pelo pecuarista para lhe prestar serviços relativos à rastreabilidade dos animais, como poderá esta empresa garantir ao governo a autenticidade desses dados. Outra questão é como os frigoríficos vão conseguir animais rastreados em número suficiente para manter as exportações para a União Européia. Esses problemas já foram constatados na crise de janeiro de 2008

durante o qual, algumas fazendas estavam exportando carne para a União Européia sem atender as exigências de rastreabilidade.

Neste trabalho, os dois focos, o multiculturalismo e rastreabilidade do gado serão analisados a seguir, em um estudo de caso realizado em um frigorífico no Estado do Tocantins habilitado a exportar carne bovina *in natura* pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

## **CAPÍTULO V**

### **METODOLOGIA**

O objetivo deste trabalho é analisar a dinâmica das exportações da indústria frigorífica de carne bovina, frente à globalização mundial. Para isso foi escolhido um frigorífico do estado do Tocantins, habilitado a exportar a carne bovina *in natura* e pertencente à Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne – ABIEC. A pedido da empresa seu nome não será citado neste trabalho.

A metodologia básica para a realização deste trabalho constituiu-se primeiramente da pesquisa bibliográfica, através de revisão da literatura em livros, relatórios técnicos, revistas, artigos especializados e *sites* sobre o tema.

GIL (1995) afirma que a pesquisa exploratória corresponde à primeira etapa de uma investigação científica e contribui para delimitar um problema passível de investigação, por meio de procedimentos sistematizados, tais como observações informais, centradas em comportamentos e fatos de interesse para o problema em estudo.

Num segundo momento foi utilizado um estudo de caso. Este método foi escolhido por considerar que atende às características desta pesquisa, como o fato de se tratar de um estudo exploratório qualitativo, contemplando o desejo de se obter uma visão mais abrangente do problema em estudo. O estudo de caso apresenta como vantagem a grande profundidade com que permite explicar o caso em estudo, assim como relacioná-lo com outros. MATTAR (1996) menciona que, em se tratando do estudo dos fatores que levaram à internacionalização de empresas, o estudo de caso pode oferecer significativas percepções, uma vez que a literatura sobre o tema é ainda pouco consolidada.

Foram realizadas cinco entrevistas de forma não-estruturada, no período de 03 a 15 de março de 2008, com aproximadamente 45 minutos de duração, sendo três delas autorizadas para gravação. As mesmas foram realizadas de forma individual e grupal, com o presidente, vice-presidente e diretor de exportação da empresa, conduzidas pelo autor, no local de trabalho dos entrevistados.

As entrevistas foram baseadas num roteiro de perguntas (Anexo A) com os seguintes focos:

- Características da empresa: esta seção objetiva identificar os aspectos gerais da empresa como: número de funcionários, formação societária, tempo de funcionamento da empresa, etc;
- Gestão da empresa: esta seção busca identificar a reestruturação em recursos humanos que ocorreu na empresa para que adequasse às exigências do mercado;
- Relacionamento com os pecuaristas: objetiva identificar as relações entre a empresa e pecuaristas para atender o mercado e;
- Exportação da carne: esta seção visou identificar as características culturais do mercado importador e suas exigências.

As entrevistas não-estruturadas contêm propósitos bem claros, mas não há uma estruturação pré-definida das perguntas e das respostas. As perguntas são abertas e a pessoa questionada tem liberdade de expressar suas preocupações, crenças, valores, opiniões, experiências, atitudes, seu estilo de vida e comportamento (MATTAR, 1996).

## **CAPÍTULO VI**

### **ESTUDO DE CASO**

Este capítulo tem como objetivo caracterizar alguns pontos referentes à pecuária no Estado do Tocantins seguido do estudo de caso, visando a rastreabilidade do gado, a cultura e sua exportação.

#### **6.1 O estado do Tocantins**

O desmembramento da região norte do estado do Goiás gerou o estado do Tocantins, que ocupa uma área de 27.842.070 ha. Segundo o IBGE (2007), o estado possui uma população de 1.155.251 habitantes, sendo a urbana com 858.388 e a rural com 296.863 revelando uma baixa densidade geográfica com cerca de 4,1 hab/km<sup>2</sup>.

Pelo estado passa a principal rodovia para o escoamento de produtos entre as regiões norte e sul do Brasil, a rodovia BR-153 (Belém-Brasília). Atualmente o estado está recebendo investimentos do Governo Federal através do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) para a ferrovia Norte-Sul, a qual irá transportar com menor custo os grãos das regiões centro-sul, buscando portos alternativos da região norte/nordeste e conseqüentemente desafogar portos, como o de Santos.

O Tocantins sofreu o impacto do processo pela busca por terras mais baratas na região norte do Brasil para a expansão da pecuária. Mas, segundo a ANUALPEC (2007), este processo estão se revertendo e as terras estão valorizando. Contudo, o desafio é produzir com pouco impacto ambiental, visto que a Amazônia é uma região a ser conservada.

#### *6.1.2 Pecuária e o mercado consumidor*

O gado da região é chamado de “gado verde”, por ser criado basicamente com capim. Há dois conjuntos de consumidores de produtos advindos do estado do Tocantins: o nacional e o internacional.

**Nacional:** os consumidores do próprio Tocantins e de outros estados, onde a carne é vendida em açougues e supermercados. O aumento de tamanho dos segmentos de mercado de mais alta renda, educação e nível de exigência deverá trazer grande crescimento no consumo de carnes no Brasil, com um impacto positivo na pecuária tocantinense.

**Internacional:** o estado do Tocantins exporta carne para vários países: da América do Sul ao Oriente Médio.

Com um leque grande de países importadores de carne do estado, é preciso que as empresas se enquadrem nas exigências dos consumidores desses países. As empresas deverão treinar seus funcionários para compreender os costumes e as barreiras culturais que existem. As empresas devem se preparar para a interação com indivíduos de diversas culturas. Esta capacidade é chamada de competência intercultural ou capacidade multicultural (CANEN & CANEN, 2005).

Neste contexto, alguns comentários qualitativos devem ser feitos. O que está pensando o consumidor de carnes? Quais as diferenças culturais a serem gerenciadas? Alguns resultados de trabalhos mostra que:

- UMBERGER *et al.* (*apud* RIBEIRO & CALEMAN, 2001) afirmam que os consumidores norte-americanos percebem diferenças em sabor nas carnes e indagaram se estariam dispostos a pagar um preço diferente por esta diferença.
- LATVALA & KOLA (*apud* RIBEIRO & CALEMAN, 2001) em pesquisa com consumidores finlandeses mostraram que as informações sobre as datas de validade e embalagem/cor são importantes. Além disso, a identificação que teria sido produzido na Finlândia, também é importante.
- COCORAN *et al.* (*apud* RIBEIRO & CALEMAN, 2001), baseado em resultados do projeto *European Red Meat Quality*, ressaltam que os seguintes aspectos apareceram em ordem de preferência, quando os consumidores foram perguntados sobre os aspectos importantes na compra de carne: satisfação, nutrição/saúde, preço e conveniência/tecnologia. Quando perguntados sobre quais fatores seriam importantes para a garantir qualidade na carne, o aspecto origem da carne foi um

dos destaques na pesquisa, seguido por condições de armazenagem, bem estar e nutrição dos animais.

- Também VERBEKE & VIAENE (*apud* RIBEIRO & CALEMAN, 2001) ressaltam em seu estudo o interesse do consumidor europeu pela procedência da carne. Esta necessidade é devida ao uso de hormônios, de antibióticos preventivos e à doença da vaca louca. Os autores também enfatizam que, com a rastreabilidade há a garantia ao consumidor de informações sobre as fontes e sanidade da carne, permitindo identificar a fonte de produtos contaminados ou com qualidade inferior, controlar doenças e monitorar resíduo, verificar medidas de suporte e, finalmente, satisfazer as necessidades de regulamentações para o desenvolvimento de marcas.

Nesse sentido vale ressaltar o rastreamento do gado bovino, visto que é um sistema que visa informar a procedência do animal desde seu nascimento até o seu abate, satisfazendo a exigência do consumidor europeu, visto que nos outros países são exigências sanitárias.

## **6.2 A Empresa**

A empresa frigorífica em estudo está situada no estado do Tocantins. Desde a década de 90 ela decidiu se instalar no estado, por se tratar de uma região estratégica em relação à pecuária de corte, localizada entre estados brasileiros com grande rebanho bovino, como o Pará (10 milhões), Mato Grosso (20,5 milhões), além do próprio estado do Tocantins (5,8 milhões).

A empresa pode executar atividades específicas que vão da aquisição do bovino (já inspecionado na parte sanitária), transporte do bovino ao local de abate, dieta hídrica, abate e o primeiro corte, bem como uma segunda inspeção de parte sanitária para assim ter o resfriamento da carcaça. Em seguida, faz-se o segundo corte e a desossa, bem os processos de embalagem (rotulagem e pesagem), resfriamento e congelamento, expedição e embarque, e o transporte de longa distância até os portos, tudo dependendo das particularizações contratuais. Todas as atividades são submetidas ao controle de qualidade da firma.

Esta empresa está habilitada a exportar carne *in natura* para 12 países, além de outros produtos como miúdos de bovino *in natura*, envoltórios naturais e subprodutos diversos. Entre os países importadores de carne *in natura* estão a Argentina, Venezuela, Rússia, Hong Kong, Egito, Emirados Árabes e Argélia. Cada país apresenta sua diversidade cultural, expressa através de seus costumes, exigências do consumidor local e políticas governamentais próprias.

Através da entrevista aplicada, percebeu-se a consolidação de atitudes com elevados padrões de excelência, possibilitando a inserção no mercado internacional, pois o modelo de qualidade era compatível com requisições internacionais. Deste modo, a empresa em questão gerava um produto de qualidade com preço acessível. Os gestores da empresa visaram o mercado internacional pela possibilidade de melhores cotações, apesar do mercado nacional não estar saturado.

Outro fator que ajudou a empresa a inserir-se no mercado internacional foi não ter necessidade de realizar mudanças estruturais (planta de produção), mostrando os padrões de excelência que a firma mantém desde o seu início, quando atuava apenas no mercado doméstico. Isto gerou uma redução nos custos no processo de internacionalização.

Além da parte física da empresa, era necessário qualificar a parte humana; gerando a abertura e formalização de um departamento de comércio exterior, com funcionários encarregados de negociar os produtos da empresa com mercados internacionais. Houve a contratação de profissionais qualificados para desempenhar funções específicas, voltadas para o comércio exterior, por exemplo, contratação de profissionais oriundos de outras localidades (para postos elevados na estrutura organizacional) e oferecimento de treinamentos e cursos para a parte operacional da produção, adequando e repassando a visão da empresa para todos os níveis hierárquicos.

Esta posição foi importante na consolidação do relacionamento da firma com os mercados internacionais (participação em feiras internacionais, catálogos, *sites*), apesar de que, para os entrevistados, o melhor *marketing* da carne bovina brasileira é a qualidade do produto, visto que é chamado de “gado verde”, pois é alimentado basicamente de capim. Além disso, os entrevistados apontam os contatos entre membros de empresas, como mecanismos para colheita de informações. Outras ferramentas de captação de informações

seriam a pesquisa de mercado, pesquisas via *internet* e a própria análise interna da firma, com informações históricas e formulação de uma curva de sazonalidade.

Apesar da carne bovina ser uma *commodity* e o entrevistado afirmar que a melhor propaganda do produto é a qualidade, pensa-se futuramente em criar marcas com produtos diferenciados, agregando valor ao produto. Isto vem ao encontro da tendência de colocar um sabor cultural nas carnes, satisfazendo e fidelizando o cliente. Este pensamento é válido, pois no Brasil verificou-se que poucas indústrias trabalham no processamento dos chamados alimentos étnicos. TORRES (2008), argumenta que existem no Brasil diversos grupos de imigrantes e que estes influenciam a culinária em cada estado. Nas entrevistas observou-se o planejamento estratégico com uma visão sólida dos objetivos e metas a serem cumpridos para o posicionamento e consolidação das atividades da empresa, buscando o qualitativo com ênfase na excelência das atividades para construção de um *knowhow* (que envolve consolidação de conhecimento e reconhecimento do mesmo pelos clientes).

Para os entrevistados, o primeiro objetivo seria entrar e se fixar nos mercados externos, ou seja, não se buscam apenas vendas esporádicas ou incertas, e sim uma consolidação da firma num dado ambiente. Esta visão vem ao encontro do que afirma FIGUEIREDO (2004), que são os clientes leais e não os meramente satisfeitos que sustentam uma organização. A segunda parte do planejamento estratégico vigente é a abertura de novos mercados, dos quais o mercado da União Européia é o que mais interessa à empresa. Existe a perspectiva da abertura do estado para exportação de carne bovina para este bloco econômico. A planta da empresa atende às exigências para exportar para a União Européia, o entrave é o estado do Tocantins que não tem este alvará. Apesar desta barreira o estado do Tocantins tem sua economia voltada ao agronegócio, com enorme rebanho de bovinos, o que motivou a pesquisar a cadeia de gado bovino no estado.

### *6.2.1 Diversidade Multicultural Interna*

Este trabalho, como já mencionado, está dedicado à exportação de carne bovina *in natura*, focalizando as dificuldades e barreiras culturais enfrentadas pelas empresas que exportam ou que desejam exportar. Mas durante as entrevistas verificou-se que para atender

o mercado interno, a empresa também tem que se adequar às diferenças culturais e econômico-sociais no país.

Como já mencionado, verificou-se que para a empresa inserir-se no mercado internacional foi necessário que fossem contratadas pessoas de outros estados e até de outro país, para compor o departamento de comércio exterior, e que foi realizado um curso de capacitação para os mesmos, pois nesta nova etapa na empresa era necessário que todos os empregados se envolvessem.

Os profissionais vindos de outras localidades assumiram postos elevados na estrutura da organização, o que gera choques culturais de adaptação dos mesmos e de sua família numa nova região; dos contratados com a empresa, com choques entrem os novos métodos de gestão; e também, houve da empresa com os contratados, com uma resistência na contratação de profissionais que fosse fora do Estado para assumir postos de gerência na empresa. Para isto, é necessário que esta empresa também se insira como uma organização multicultural, que segundo CANEN & CANEN (2005), é aquela que lida com os diferentes níveis de diversidade cultural: dos empregados, e dos clientes.

Houve mudanças na relação entre os envolvidos no processo de exportação de carne bovina, desde os pecuaristas, com o maior controle sanitário e contratação de pessoas especializadas (técnicos, veterinários), passando pelos motoristas que transportam o gado, para que o animal tenha o mínimo de *stress* e para que os mesmos não cheguem machucados.

Para satisfazer ao mercado interno, pela entrevista, observou-se que a empresa também tem que se adaptar às exigências culturais e econômicas de cada região do país. Na entrevista o gerente de exportação cita que os consumidores da região norte, nordeste e sul têm preferência por carne gorda, enquanto a região sudeste procure carne sem gordura e carnes mais nobres. Já na região nordeste, as peças de menor valor econômico, as chamadas carnes de segunda, são as mais consumidas, sendo o fator econômico o motivo da busca dessas peças de carne.

Os entrevistados informaram que o mercado interno é muito dinâmico, com compra e venda de vários clientes, causando assim uma maior variação de preços em curto espaço de tempo. No mercado externo, as transações são feitas em moeda mais forte como o dólar ou euro, com maior prazo de transação entre as partes; comercializa-se diretamente com o

cliente ou indiretamente através de *trading companies*<sup>2</sup> localizada no exterior ou no próprio Brasil.

### 6.2.2 *Diversidade Multicultural Externa*

Segundo os entrevistados, para exportar, a empresa apresenta como principal dificuldade logística, distância entre o porto exportador, no caso o porto de Santos, a cerca de 1700 km, com um custo de R\$ 7.000,00 por *container* (empresa x porto x empresa). A empresa utiliza o porto de Santos devido na região norte ou nordeste não existirem pessoas autorizadas para inspecionar carne para países, como a Rússia e outros.

Para o gerente de exportação da empresa, as diferenças culturais aparecem desde a negociação até os cortes do animal a ser exportado. Portanto, uma empresa exportadora, segundo ele, deve ter pessoas capacitadas não somente em nível acadêmico, mas ter um conhecimento cultural amplo. Cita sua experiência em negociar com cliente franceses, ingleses, latino-americanos e asiáticos, em que é necessária fluência em um idioma (preferencialmente inglês), e também conhecimento básico de como se comportar em culturas e costumes do país em negociação.

A empresa, para exportar aos países da África e Oriente Médio, tem que etiquetar os produtos em inglês e/ou língua nativa do país, mas, ao contrário da União Européia, não é exigida a rastreabilidade do gado bovino. Os entrevistados salientam que o governo estadual deve incentivar os produtores a usar métodos de rastreabilidade exigidos pelo SISBOV, pois caso o estado consiga a liberação da União Européia, não se teria carne suficiente no estado, o que elevaria o custo e conseqüentemente diminuiria a competitividade da empresa frente aos seus concorrentes.

Para melhor entender a diversidade multicultural externa apresenta-se algumas características de alguns países que importam da referida empresa:

Países como Hong Kong, com hábitos alimentares diferentes, importam peças do gado, tais como a veia do coração (aorta), tendões, ligamentos cervicais, medula, testículo bovino e o bucho. O entrevistado lembra que essas peças de carne são consideradas

---

<sup>2</sup> Empresas que se dedicam a operações de compra e venda de bens e serviços na área do comércio internacional, de forma própria ou terceiros RATTI (*apud* THOMÉ, 2007)

afrodisíacas. É marcante, nas negociações com os orientais, o respeito pelo superior na hierarquia da empresa, e a maioria dos gerentes sêniores são homens de meia-idade qualificados pelo seu histórico, o que caracteriza uma dimensão de Atribuição segundo TROMPENNARS (1994).

O grande importador dos produtos da empresa é a Rússia, que tem grande preocupação com a qualidade sanitária do animal, principalmente depois da doença da vaca louca em países como o Reino Unido e focos de febre aftosa no Brasil. A empresa tem que etiquetar o produto em inglês e russo, e as peças de carne devem ter pouca gordura (cerca de 10%). O gerente de produção ressalta que a Rússia é um país recém saído do comunismo e por isso tem dois segmentos de empresários: os da época do comunismo, com que se devem evitar os assuntos políticos, reflexo do período da “cortina de ferro”; e os mais novos mais flexíveis e abertos nos negócios, pois são gestores de empresas com maior contato com o Ocidente.

Para o Oriente Médio, a característica do mercado é o fator religioso como principal traço. Este foi o caso em que a empresa mais se adequou para atender às exigências do mercado. Para exportar ao mercado muçulmano, tiveram que cumprir várias exigências que vão desde o abate até ao congelamento do animal. O abate do animal tem que atender os seguintes procedimentos (abate HALAL):

- O animal só pode ser abatido por muçulmanos praticantes;
- Antes do abate é recitada uma oração e os animais são voltados para a cidade sagrada de Meca;
- Os bois são degolados com um único golpe de faca, que corta a jugular, a aorta, a traquéia e o esôfago e;
- Os animais não devem sofrer e o sangue tem que ser drenado das carcaças imediatamente após o abate

Depois do abate as carcaças são separadas em túneis específicos para os animais abatidos. O processo de desossa e a câmara de congelamento devem ser específicas, a pedido da comunidade islâmica. Segundo os entrevistados, em dias normais, a empresa abate de 700 a 800 animais, enquanto para atender às exigências do abate islâmico, a produção cai para 400 a 450 animais por dia, ou seja, queda de cerca 50 por cento de

animais abatidos. Segundo o entrevistado, esse é um processo que muda com toda a logística da empresa, pois envolve desde contato com o órgão islâmico CIBAL HALAL, que autoriza o abate, até a entrega da carne.

Para o abate do animal, a empresa teve que contratar uma pessoa que está dentro das normas; um muçulmano praticante, o que foi fácil, pois era morador da cidade. Apesar de todo esse processo, é viável economicamente, o gerente de produção afirma que “*se o cliente está disposto a pagar pelo custo, então a empresa deve atender as suas exigências culturais e religiosas; cada religião, cada dogma, não deve ser discutida e sim atender o cliente*”.

Vale ressaltar que nas entrevistas, a empresa não informou dados econômicos (custo, faturamento), por serem “*dados sigilosos e estratégicos da empresa*”. Também não cederam informações sobre contratos com fornecedores e clientes.

O fator religioso é um motivo pelo qual a exportação de gado vivo tem aumentado. Segundo a VEJA (2008), o gado é exportado principalmente ao Líbano, de onde são distribuídos no Oriente Médio para serem abatidos conforme as regras religiosas islâmicas. Outro país que tem adquirido muito boi vivo do Brasil é a Venezuela, mas neste caso é por motivo político, pois o governo daquele país tem importado para gerar emprego nos abatedores. Vale ressaltar que são dois novos mercados que devem ser atendidos pelo exportador brasileiro.

A empresa em questão não exporta para a União Européia, mas é um mercado cobiçado, por causa da enorme população, moeda forte e alta renda *per capita*.

Para THOMÉ (2007), a empresa voltada para o mercado europeu tem que se adequar à Política Agrícola Comum (PAC), conjunto de linhas políticas que direciona ações institucionais, as quais normalizam e regulam o agronegócio europeu, desde os subsídios até as barreiras de importação.

A comissão do PAC instituiu várias diretrizes para que os países da Comunidade Européia executem a produção de carne bovina de modo a ir ao encontro da política proposta. Estas diretrizes foram retiradas de *European Comission* e são eles:

- Normas de Comercialização: objetivam conscientizar os produtores a melhorar a qualidade e a segurança dos seus produtos.
- Classificação de Carcaça, desempenha um papel importante no melhoramento das carcaças de bovinos;
- Rotulagem e Rastreabilidade: visa dar condições aos consumidores de saber informações sobre a origem do produto;
- Normas Ambientais: a União Européia prioriza redução de poluentes decorrentes de atividades agropecuárias.
- Bem-Estar do Animal: diretriz que regula o trato animal e seu abate (abate humanitário), pelo qual o animal tem que ter morte com a menor intensidade de dor.

Os entrevistados informaram que apesar desta extensa norma, a empresa frigorífica encontra-se habilitada para o comércio com a União Européia, pois a sua planta frigorífica respeita todas as normas, desde os programas de qualidade, sanidade, segurança alimentar até segurança ambiental. Mas, não pode exportar para a União européia pelo fato de sua planta de produção encontrar-se em território tocantinense.

O estado do Tocantins pode ser considerado uma zona tampão, ou seja, de escudo para outras áreas que tem a habilitação para exportar para o bloco em questão, como o estado de Goiás.

Essas medidas podem ser protecionistas, MIRANDA (*apud* THOMÉ, 2007) afirma que, se tal motivo for detectado, as autoridades representantes do estado deveriam apresentar uma reclamação formal ao conselho da Organização Mundial do Comércio OMC, em Genebra, embasada no artigo 2 do acordo, que frisa que as medidas devem ser aplicadas somente na proteção à vida e saúde humana, animal e vegetal e não com caráter de proteger ou privilegiar um determinado público.

O processo para exportar carne bovina é longo e árduo. Nele cada ator deve fazer a sua parte, pecuaristas, frigoríficos e governo. Vale ressaltar a recente episódio ocorrido em janeiro de 2008, em que a União Européia suspendeu a importação da carne *in natura* brasileira, alegando que o Brasil não cumpre com rigor as exigências sanitárias às quais aderiu em 2000 (VEJA, 2008). A reação foi estridente, com acusações de protecionismo, mas terminou com a declaração do ministro da Agricultura reconhecendo que vários

frigoríficos brasileiros estavam exportando carne sem atender às normas da União Européia.

## CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Neste trabalho realizou-se um estudo de caso focando as exportações de uma empresa frigorífica brasileira de carne bovina *in natura* no estado do Tocantins, frente as mudanças ocorridas por exigências da globalização.

O estudo centrou-se em dois pontos: a rastreabilidade de bovinos e a análise da gestão da empresa frente aos choques culturais, ou seja, as mudanças e adaptações culturais que a empresa tem que realizar para exportar a carne bovina aos vários países.

Num mundo globalizado, o comércio entre países requer transporte de bens e serviços que possam atender as necessidades do consumidor final; a logística envolvida deve levar em consideração o meio cultural das pessoas que estão envolvidas nesse processo de compra e venda de um produto. A logística deve atender às necessidades culturais do consumidor e, para isso, é preciso que os gestores estejam qualificados com características multiculturais, a fim de atender tais necessidades.

As exportações de mercadorias brasileiras têm alcançado vários países. Diante desse fato, a indústria brasileira e seus gestores devem estar preparados para choques culturais, desde aspectos ligados a contratação de pessoal até o contato com os países importadores. Os empregados devem ter competências culturais, ou seja, que tenham condições para analisar e interpretar um problema cultural.

Pelo estudo de caso na empresa frigorífica, a mesma mostra competência e experiência para atuar em um ambiente internacional, e tem um planejamento de internacionalização de seus negócios fundamentado na parte relacional das transações, mas o departamento de logística da empresa é responsável somente pelo transporte do produto, e não está interligado com o departamento de comércio exterior.

A empresa, ao trabalhar com *commodities*, deve buscar um caminho para diferenciar os seus produtos e agregar valores a estes. Devem ser lançados produtos que consideram a cultura do consumidor que se deseja alcançar, visto que no Brasil poucas empresas fazem este procedimento. A empresa deve se planejar com pesquisa de mercado, e lançamentos de

produtos com as características dos alimentos chamados étnicos, aos quais está associada uma tradição culinária de um país, região ou cultura gastronômica.

Ainda não atingiu o mercado do bloco europeu por uma questão não relacionada à sua capacidade, e sim à não habilitação do estado do Tocantins para exportação de carne bovina para o dado bloco.

É necessário que o estado do Tocantins tenha políticas públicas de incentivo aos pecuaristas, para que as fazendas adotem o sistema de rastreamento de bovinos, já que o realizado nas fazendas utiliza-se somente métodos considerados ultrapassados pelos entrevistados, como por exemplo, a marcação a ferro e o uso do brinco.

Este deve ser um processo árduo de quebra de costumes regionais, objetivando o caminho comum, que é a qualidade da carne, e assim, atingir o mercado da União Européia. Outra maneira apontada para sanar este problema é o processo jurídico junto ao conselho da OMC, forçando a uma reavaliação por parte dos órgãos competentes internacionais a respeito da situação da habilitação de exportação da carne bovina tocantinense.

Por fim, como sugestão para trabalhos futuros, indica-se a necessidade de aprofundamento em empresas exportadoras do Brasil, em especial produtos agrícolas em geral, por que o país é considerado o celeiro do mundo, estudar os métodos de rastreamento de produtos e também as empresas que trabalham com competência multicultural para exportação. Faz-se necessário também, estudar as estratégias de *marketing*, marca e rótulos e comercialização que são adotados por empresas exportadoras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIEC, Associação Brasileira da Indústria Exportadora de Carne.  
<http://www.abiec.org.br/abiec/missao.php>. Acesso em: 02/agosto/2007
- ALMEIDA, R.G., 2002 **A Competividade de Carne Bovina Brasileira no Mercado Internacional**, monografia, Instituto de Economia / UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- ANUALPEC, Anuário da Pecuária Bovina Brasileira, 2007, **Pecuária de Corte - Estatística**, pp.61-90.
- ARBACHE, F.S.; SANTOS, A.G.; MONTENEGRO, C; SALES, W.F., 2004.**Gestão de Logística, Distribuição e Trade Marketing**, Rio de Janeiro, Editora FGV.
- BATALHA, M. O. (Org.), 2001. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas.
- BOLETIM AGROPECUÁRIO, 2003, “Rastreabilidade Bovina no Brasil”,n ° 55, Universidade Federal de Lavras, pp 1-72
- BLANTON, K.K, BARBUTO JR., J.E., 2005. “Cultural Constraints in the Workplace: an experiential exercise utilizing Hofstede’s Dimensions”, **Journal of Management Education**, vol. 29, n° 4, p. 654-666.
- CANEN, A.G., CANEN, A.; 2005 **Organizações Multiculturais: A Logística na Corporação Globalizada**. Rio de Janeiro, Editora Ciência Moderna.
- CHANG, L.C. , 2003, “An Examination of Cross-Cultural Negotiation: Using Hofstede Framework”, **Journal of America Academy of Business**, vol. 2, n° 2, p. 567-570
- FAVERET FILHO, P.; DE PAULA, S.R.L, 1997. “Cadeia da Carne Bovina: O Novo Ambiente Competitivo”. **BNDES Setorial**; n.6 pp 99-116.
- FAVERET FILHO, P.; DE PAULA, S.R.L, 2003. “Exportações de Carne de Frango”.**BNDES Setorial**, n.17 pp93-108
- FELÍCIO, P.E. DE. ”, 2005, ”O Brasil precisa de uma entidade de padronização da carne bovina.**Revista ABCZ**, n.25, pp. 200-201.

- FERRAZ, J.V., 2007. “O fim dos frigoríficos pré-históricos”, **Anuário da Pecuária Bovina Brasileira – ANUALPEC**, pp.20-22.
- FERREIRA, A.B.H., 1986, **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**, 2ª edição, Ed. Nova Fronteira, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- FIGUEIREDO, K., 2004, “A Logística e a Fidelização de Clientes”, **Centro de Estudos em Logística do COPPEAD/UFRJ**.
- FONSECA, A.C., 2005 **A influência das diferenças culturais entre Brasil e Estados Unidos na implantação do *Balanced Scorecard* em empresas brasileiras**, dissertação de M.Sc.COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- FRANKE, R., HOFSTEDE, G., BOND, M., 1991., “Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note”, **Strategic Management Journal**, vol. 12, n° 2, p. 165-173.
- FROTA C.T., 2007. “Brasil continua a ganhar espaço no mercado mundial de carne bovina”, **Anuário da Pecuária Bovina Brasileira – ANUALPEC**, pp.57-60.
- GEERTZ, C.G., 1973, *The interpretation of cultures*, Basic Books, 2000.
- GIL, A.C. 1995 **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas.
- HOFSTEDE, G., 1993, “Cultural constraints in management theories”, **Academy of Management Executive**, vol. 7, n° 1 p. 81-94.
- HOFSTEDE, G., 1978, “The Poverty of Management Control Philosophy”, **Academy of Management Review**, vol. 3, n° 3 p. 450-461.
- HOFSTEDE, G., 1983, “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, **Journal of International Business Studies**, vol. 14, n° 14, p. 75-90.
- HOFSTEDE, G., 1994, “Management Scientists are Human”, **Management Science**, vol. 40, n° 1 p. 4-13.
- HOFSTEDE, G., 2002, “Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney”, **Human Relations**, vol. 55, n° 11, p. 1355-1361.

- HOFSTEDE, G., McCRAE, R. R., 2004, “Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture”, **Cross-Cultural Research**, vol. 38, n° 1, p. 52-88.
- IBA, S. K.; BRABET C.; OLIVEIRA, I.J., PALLET, D.; 2003”**Um Panorama da Rastreabilidade dos Produtos Agropecuários do Brasil Destinados à Exportação: carnes, soja e frutas**. ESALQ-USP, São Paulo, SP
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2007 **Estatística da Produção Pecuária**.
- MACHADO, R T M, 2000 **Rastreabilidade, Tecnologia da Informação e Coordenação de Sistemas agroindustriais**. Tese de doutorado São Paulo: USP, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade.
- MALHOTRA, N., 2001. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman, Porto Alegre
- MATHIAS, J.F.C.M., 1996, **Considerações sobre a Modernização da Bovinocultura de Corte Brasileira entre 1975-1995**, monografia, Instituto de Economia / UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- MATTAR, F. N., 1996 **Pesquisa de marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas.
- MDIC **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. Sistema Alice. <http://agricultura.gov.br/>
- NEHMI FILHO, V.A., 2005. “Para onde caminha a pecuária brasileira”, **Anuário da Pecuária Bovina Brasileira – ANUALPEC**, pp.14-23.
- NEHMI FILHO, V.A., 2007a. “Estimativa do rebanho bovino cresce um pouco”, **Anuário da Pecuária Bovina Brasileira – ANUALPEC**, pp.18-19.
- NEHMI FILHO, V.A., 2007b. “Novo ciclo de alta da pecuária começa em 2007”, **Anuário da Pecuária Bovina Brasileira – ANUALPEC**, pp.16-17.
- NEVES *et al.*, E. M, 2000 **Sistemas de Produção na Pecuária de Corte: Contribuição da Pecuária e Condicionantes do Comportamento Econômico dos Produtores**,. Texto para Discussão ESALQ, Piracicaba.

- O'KEEFE, Hsu, O'KEEFE, W.M. , 2004, "Business behaviors in Brazil and the USA", **International Journal of Social Economics**, vol. 31, n° 6, p. 614-622.
- PETRY, A., 2008, "*Vai ter para todo mundo?*", Revista VEJA, edição 2062, ano 41, N° 21, pp. 68 – 75
- PITELLI, M. M., 2004 **Sistema agroindustrial brasileiro da carne bovina: análise do impacto das mudanças institucionais européias sobre a estrutura de governança**. Dissertação de Mestrado. Piracicaba: ESALQ/USP.
- RAMONE. F., 2007, "As diferenças culturais influenciam nas negociações?" [http://www.ccibc.com.br/pg\\_dinamica/bin/pg\\_dinamica.php](http://www.ccibc.com.br/pg_dinamica/bin/pg_dinamica.php). Acesso: 17/11/07.
- RIBEIRO, A.R.B. M.; CALEMAN, S.M.Q., 2001 **Cadeia Produtiva de Carne Bovina e o Mato Grosso do Sul**
- ROCHA, J.C.M.C.; NEVES, M.F.; LOBO, R.B. **Experiências com alianças verticais na coordenação da cadeia produtiva da carne bovina no Brasil**.
- SABADIN, C., 2006, **O Comercio Internacional da Carne Bovina Brasileira e a Indústria Frigorífica Exportadora**, dissertação de M.Sc., Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Universidade de Brasília –Universidade Federal de Goiás, Campo Grande, MS, Brasil.
- SAFRAS & MERCADO, 2005 **Boi: introdução a comercialização** 47p
- TORRES, R. , 2008, " O Sabor Cultural das Carnes", **Revista Nacional de Carne**, N° 371, pp. 36-46 Janeiro, Brazil Trade Shows
- THOMÉ, K.M.; 2007, **Análise do Comportamento de uma Empresa Frigorífica Tocantinense no Processo de Internacionalização de seu Negócio**, trabalho de conclusão de curso em Agronomia, Universidade Federal do Tocantins, TO, Brasil.
- TROMPENAARS, F., 1994, **Nas ondas da cultura: Como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Editora Educator.
- TROMPENAARS, F., 1996, "Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy", **London Business School**, vol. 7, n° 3, p. 51-88.

TROMPENAARS, F., WOOLLIAMS, P., 2003, “A new framework for managing change across cultures”, **Journal of Change Management**, vol. 3, n° 4, p. 361-375.

VEJA, 12 março de 2008, edição 2051 ano 41 n° 10 pag 35 editora Abril

VIEIRA, C.A.; FARINA, E.M.M.Q, 1987. “Pecuária Bovina Brasileira: As Causas da Crise”. **Relatórios de Pesquisa IPE – USP**, n°. 37, Departamento de Economia FEA-USP, São Paulo.

VINHOLIS, M.B.; AZEVEDO, P.F., 2000 “Efeito da rastreabilidade no sistema agroindustrial da carne bovina brasileira”. **X World Congress of Rural Sociology**,. v1, p.1-14 Rio de Janeiro, Brazil July 30 - August 5, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D., 2000 “Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial”. In: Zylbersztajn, D. e Neves, M.F. (eds.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo, Editora Pioneira.

## **ANEXO A**

## ENTREVISTA

### CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

1) Dados gerais da empresa .

---

2) Faturamento médio da empresa nos últimos cinco anos e qual o percentual do faturamento que é proveniente das exportações de carne em relação à renda total da empresa:

---

3) Origem do capital da empresa:

---

4) Data do início das atividades da empresa:

---

5) Qual o abate anual da empresa, em número de cabeças, nos seguintes anos?

Ano	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Abate								

### GESTÃO DA EMPRESA

6) Quais os programas de qualidade adotados pela empresa e o ano de implementação?

---

7) Quais as principais medidas adotadas pela empresa para atender às exigências do mercado externo? Citar.

---

8) Quais programas ou mudanças de gestão que foram implementados pela empresa nos últimos anos visando à exportação da carne?

---

9) Em relação à gestão de recursos humanos, quais são as práticas adotadas pela empresa para obter ganhos de produtividade e qualidade? Destas práticas, quais são exigências e quais são tendências para conquistar e fidelizar mercados externos?

---

10) Como é distribuída a maioria dos gerentes em relação a sexo e idade? Quando a empresa, ela faz contratação verifica a questão de formação técnica (incluindo cultural) ou experiência profissional?

---

11) Existe alta ou baixa rotatividade e mobilidade de pessoal? Qual o incentivo ou liberdade dos funcionários de tomar decisões individuais? Existe algum método de incentivo ao funcionário que seja individual ou/e grupo? Especifique.

---

12) Na empresa: Existe alta ou baixa rotatividade e mobilidade pessoal? Qual o incentivo ou liberdade dos funcionários de tomar decisões individuais? Existe algum método de incentivo ao funcionário que seja individual ou/e grupal? Especifique.

---

13) Quais são as práticas adotadas pela empresa para o controle ambiental do processo produtivo? Destas, quais são exigências da legislação nacional e quais são adotadas para atender ao mercado externo?

---

14) Quais as principais estratégias de *marketing*, marcas e rótulos que a empresa desenvolve para atuar no mercado externo?

---

15) Cite as principais alterações ou mudanças que ocorreram no sistema de comercialização e vendas da empresa para poder atender e distribuir seu produto no mercado externo?

---

16) Quais as principais alterações ou mudanças que ocorreram no sistema de logística da empresa para atender e distribuir seu produto no mercado externo?

---

17) Qual a média da capacidade ociosa que a empresa trabalhou no ano de 2006? Esta capacidade ociosa é planejada ou ocorre em função do ritmo da atividade econômica do país e dos mercados externos?

---

18) A empresa desenvolve outras atividades paralelas, aproveitando determinados insumos? (sabão, couro, farinha, etc.)

---

### **RELAÇÕES COM OS PECUARISTAS**

19) A empresa adquire os bovinos, via compra no mercado de qualquer produtor ou via contrato com produtores?

---

20) A empresa cria boi para fornecimento próprio? Por quê? Qual a participação % no total fornecido à empresa?

---

21) Qual o número de fornecedores de bovino para empresa:

---

22) Em sua empresa a relação com os fornecedores está baseada em: a) forte contrato que dificilmente é mudado; b) um contrato que pode ser mudado; c) há geralmente um contrato formal, mas existe uma forte confiança devido a anos de relacionamentos.

---

23) A empresa possui algum programa de qualidade da matéria-prima e remuneração diferenciada aos produtores? Qual (ais) este(s) programa(s) foi(ram) implementado(s) para atender principalmente ao mercado externo?

---

24) Quais as exigências da empresa em relação à compra do bovino para a exportação (qualidade da carcaça, rastreabilidade, etc.)?

---

25) Quanto à rastreabilidade de bovinos, existe um programa de orientação ao produtor? Quais os tipos de rastreabilidade usados na região? Existe algum incentivo estadual e/ou municipal?

---

26) Quais as principais mudanças que ocorreram no relacionamento do frigorífico com os produtores em função da entrada da empresa no mercado externo?

---

27) Quais as principais dificuldades que a empresa enfrenta em relação aos seus fornecedores na compra do boi para o mercado externo? Qual a orientação ou assistência técnica que existe aos fornecedores voltado para o mercado externo?

---

28) A empresa compete ou tem parceria com outros frigoríficos na compra de boi?

---

29) Como tem funcionado o mercado na compra de bois no mercado futuro? Qual o percentual do total das negociações da empresa, na relação produtor-frigorífico, que tem ocorrido neste mercado?

---

30) Como você avalia a implantação e a coordenação do SISBOV? Quais são os principais problemas e obstáculos enfrentados para a implementação do Sistema?

---

## **EXPORTAÇÃO DA CARNE**

31) Como a empresa exporta? Diretamente ou utiliza intermediários?

---

32) Qual a participação da ABIEC – Associação Brasileira de Importadores e Exportadores de Carne? (orienta quanto aos costumes de importadores, cota, etc...)

---

33) Qual a participação do MAPA – Ministério do Abastecimento, Pecuária e Agricultura; e os governos estadual e municipal?

---

33) Quais meios de comunicação são mais úteis para facilitar as trocas de informações com os importadores de carne bovina? (correio, telefone, vídeo conferência, *email*, etc...)

---

34) Como é feito o transporte dos produtos exportados?

---

Existe na empresa um setor de logística e onde participa do organograma da empresa. Comente sobre as dificuldades do transporte da carne e distribuição.

---

35) Quais fatores que afetam o gerenciamento das atividades de transporte?

Existem novas medidas sobre a questão de transporte? Cite

---

36) Quais atividades que podem ser afetadas por padrões de cultura com os importadores de carne bovina?

- Comunicação (idioma, tradução de documentos, etc...) entre os importadores.
- Rastreamento do produto durante a comercialização a fim de atender as exigências de contrato, cultural ou religioso.

Comente sobre as dificuldades culturais

---

37) Qual(is) o(s) setor(es) econômico(s) de atuação dos clientes do mercado externo do frigorífico (distribuidores, atacadistas, rede de supermercados varejistas, rede de restaurantes, etc.), por tipo de mercado?

---

38) Quais os principais requisitos de qualidade, selos, embalagens, cortes, etc. exigidos pelos mercados externos para comprar carne bovina brasileira?

---

39) Qual é a opinião da empresa referente às exigências citadas anteriormente do mercado externo? Elas refletem a preocupação dos consumidores com a qualidade e a segurança alimentar ou são barreiras não-tarifárias para restringir o comércio? Existe alguma barreira que seja uma barreira cultural?

---

40) A empresa trabalha com produtos diferenciados do mercado interno para atender ao mercado externo? Se sim, quais são as inovações de produtos que a empresa fabrica para atender a demanda internacional?

---

41) Os clientes externos tendem a ser fidelizados pela empresa ou variam conforme o período? Existem relações contratuais? Existem relações culturais? Se sim, de que tipo?

---

42) Como você avalia os Programas de Controle da Sanidade Animal do governo federal? E do governo estadual? E do governo municipal? Quais são as críticas e sugestões?

---