



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CARNE BOVINA PARA O  
MUNDO MUÇULMANO DO ORIENTE MÉDIO E NORTE DA ÁFRICA:  
PERFIL DAS TRANSAÇÕES COMERCIAIS E PRINCIPAIS  
CARACTERÍSTICAS DO CAMPO ORGANIZACIONAL**

**PAULINE DE PINA BARAT SEIDLER**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS**

**BRASÍLIA/DF  
FEVEREIRO/2012**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINARIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGOCIOS**

**EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CARNE BOVINA PARA O  
MUNDO MUÇULMANO DO ORIENTE MÉDIO E NORTE DA ÁFRICA:  
PERFIL DAS TRANSAÇÕES COMERCIAIS E PRINCIPAIS  
CARACTERÍSTICAS DO CAMPO ORGANIZACIONAL**

**PAULINE DE PINA BARAT SEIDLER**

**ORIENTADOR: JOSÉ MÁRCIO CARVALHO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS  
PUBLICAÇÃO: 65/2012**

**BRASÍLIA/DF  
FEVEREIRO/2012**

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA E CATALOGAÇÃO

SEIDLER, P. de P. B. Exportações Brasileiras de Carne Bovina para o Mundo Muçulmano do Oriente Médio e Norte da África: Perfil das Transações Comerciais e Principais Características do Campo Organizacional. Brasília: Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, 2012, X p. Dissertação de Mestrado.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade de Brasília e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

## FICHA CATALOGRÁFICA

Seidler, Pauline de Pina Barat

Exportações Brasileiras de Carne Bovina para o Mundo Muçulmano do Oriente Médio e Norte da África: Perfil das Transações Comerciais e Principais Características do Campo Organizacional / Pauline de Pina Barat Seidler; Orientação de José Márcio Carvalho. – Brasília, 2012. 145 p. il.

Dissertação de Mestrado - Universidade de Brasília/Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, 2012.

1. Internacionalização de empresas brasileiras. 2. Internacionalização de Frigoríficos 3. Mercado Muçulmano 4. Exportação de Carne Bovina. 5. Relações comerciais com Oriente Médio e Norte da África

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CARNE BOVINA PARA O  
MUNDO MUÇULMANO DO ORIENTE MÉDIO E NORTE DA ÁFRICA:  
PERFIL DAS TRANSAÇÕES COMERCIAIS E PRINCIPAIS  
CARACTERÍSTICAS DO CAMPO ORGANIZACIONAL**

**PAULINE DE PINA BARAT SEIDLER**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
SUBMETIDA AO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS,  
COMO PARTE DOS REQUISITOS  
NECESSÁRIOS À OBTENÇÃO DO GRAU  
DE MESTRE EM AGRONEGÓCIOS.**

**APROVADA POR:**

---

**JOSÉ MÁRCIO CARVALHO, Dr. (UnB)  
(ORIENTADOR)**

---

**JOSEMAR XAVIER DE MEDEIROS, Dr. (UnB)  
(EXAMINADOR INTERNO)**

---

**WILSON DE JESUS BESERRA DE ALMEIDA. PhD (UCB)  
(EXAMINADOR EXTERNO)**

**BRASÍLIA/DF, 29 DE FEVEREIRO DE 2012**

## RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo identificar e caracterizar o perfil das transações comerciais estabelecidas no processo de exportação de carne bovina para os principais países muçulmanos importadores da carne brasileira – Arábia Saudita, Egito, Emirados Árabes Unidos, Líbia, Líbano e Irã - bem como identificar as principais características do campo organizacional em que atuam estas empresas. Utilizou-se como referencial o Modelo Uppsala de internacionalização de empresas, Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) e Teoria Institucional. A partir do método Delphi estabeleceu-se questionários e entrevistas como fonte de análise de dados primários, além de fontes secundárias, para uma maior compreensão das organizações e instituições que atuam no ambiente institucional que envolve essas relações comerciais. Os resultados mostram um mercado em expansão para as empresas frigoríficas brasileiras, sem dificuldades para se entrar e manter as transações comerciais com regularidade. A dificuldade maior está relacionada ao fato de que o Islã é não somente uma religião, mas um 'sistema de vida', como apresentado na introdução do Alcorão. Isso permite não somente a interferência, mas a influência direta da religião no modo de vida da sociedade, o que não acontece no ocidente totalmente laico do séc. XXI. Uma importante barreira detectada para se alcançar esses mercados foi considerada superada por todas as organizações, que era a adaptação das plantas frigoríficas e dos processos de produção para o abate Halal, a principal exigência demandada por todos os países muçulmanos. Esse tipo de abate demanda local exclusivo para o ritual religioso, assim como funcionários muçulmanos praticantes da religião para sua execução. Observou-se também que, apesar da grande distância cultural existente entre o mundo muçulmano e o Brasil, o ambiente institucional específico para possibilitar o fluxo comercial entre o Brasil e o grupo de países estudados foi criado e permanece em desenvolvimento.

**Palavras-chave:** 1. Internacionalização de empresas brasileiras; 2. Internacionalização de Frigoríficos; 3. Mercado Muçulmano; 4. Exportação de Carne Bovina; 5. Relações comerciais com Oriente Médio e Norte da África

## ABSTRACT

This research aims to identify and characterize the profile of commercial transactions set out in the bovine meat export process to the major Muslim countries importers of the Brazilian beef – Saudi Arabia, Egypt, United Arab Emirates, Libya, Lebanon and Iran – as well as identify the main features of the organizational field in which these companies operate. As references were used: the Uppsalla model of internationalization of companies, Supply Chain Management (SCM) and Institutional Theory. From the Delphi method was established questionnaires and interviews as a source of primary data analysis, and secondary sources, to greater understanding of organizations and institutions involved in the institutional environment that surrounds these trade relations. The results show an expanding market for Brazilian slaughter companies without difficulties to enter and maintain the trade with regularity. The greatest difficulty is related to the fact of the Islam be not only a religion, but a “way of life”, as presented in the introduction of the Al’ Quran. This allows not only the interference, but the direct influence of religion in the way of leaving of the society, what does not happen in the modern Occident of the XXI century, completely secular. Detected as other significant barrier to achieve these markets, and already considered as overcome by all organizations, was the adaptation of the slaughter houses plants and production to the Halal slaughter process, the main requirement demanded by all Muslim countries. In despite of the large cultural distance between the Muslim world and Brazil, a specific institutional environment was created to allow the flow of trade between Brazil and the Group of studied countries and still under development.

**Key words:** 1. Internationalization process of Brazilian companies 2. Internationalization process of Slaughter houses 3. Muslim Market 4. Bovine Meat Exports 5. Trade relations with Middle East and North Africa

## LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

- ABIEC – Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne
- AGROSTAT BRASIL - Sistema de Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro
- APEX BRASIL - Agência Brasileira de Promoção de Exportações
- CCAB - Câmara de Comércio Árabe -Brasileira
- CIA – Central Intelligence Agency of the United States
- CIBAL HALAL – Central Islâmica Brasileira de Alimentos Hallal
- CNA – Conselho Nacional de Agricultura
- CNPC – Conselho Nacional da Pecuária de Corte
- EEB – Encefalopatia Espongiforme Bovina
- FAO – Food and Agriculture Organization
- FEMBRAS - Federação das Associações Muçulmanas do Brasil
- GCS – Gestão da Cadeia de Suprimentos
- LEA – Liga dos Estados Árabes
- MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
- MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio
- OCI – Organização da Conferência Islâmica
- ONU – Organização das Nações Unidas
- SCM – Supply Chain Management / Gestão da Cadeia de Suprimentos
- SECEX/MDIC - Secretaria de Comércio Exterior do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio
- Ton/Eqc– Toneladas por equivalente- carcaça, do inglês Tons per Carcass Weight Equivalence(TON/CWE)
- USDA – United States Department of Agriculture

## SUMÁRIO

<b>I INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1 Problemática e Relevância	4
1.2 Objetivos	5
<b>II REFERENCIAL TEÓRICO E MÉTODO</b>	<b>7</b>
2.1 Procedimentos Metodológicos	<b>7</b>
2.1.1 Método Delphi	8
2.1.2 Coleta de Dados	11
2.1.3 Dificuldades e limitações do estudo	14
2.2. Revisão de Literatura	16
2.2.1 Internacionalização de Empresas: Diversas Abordagens	28
2.2.1.1 Modelo Uppsala	21
2.2.1.2 Internacionalização de Empresas Brasileiras	26
2.2.2 Gestão da Cadeia de Suprimentos	30
2.2.2.1 Logística De Transporte Rodoviário E Marítimo Para Exportação De Carnes	32
2.2.3 Teoria Das Instituições: Pilares Institucionais e Campos Organizacionais Segundo Richard Scott	35
2.2.3.1 Pilares Institucionais	41
2.2.3.2 Campos Organizacionais	46
<b>III RESULTADO E DISCUSSÃO</b>	<b>51</b>
3.1 Produção e Comércio Internacional de Carne Bovina	51
3.2 O Mercado Muçulmano de Carne bovina	57
3.3 Características Sociais e Econômicas dos Países Seleccionados	63
3.4 Ambiente Institucional do Mercado Muçulmano	73
3.5 A Exigência <i>Halal</i>	78

3.6 Especificidades das Transações Comerciais	82
3.6.1 Percepções Dos Frigoríficos Exportadores Para Os Mercados Muçulmanos	82
3.6.2 Organizações e Empresas	93
<b>IV CONCLUSÃO</b>	<b>104</b>
<b>V REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUÇÃO

No âmbito do agronegócio, o Brasil é reconhecidamente competitivo nas exportações de *commodities* intensivas, em mão-de-obra e em recursos naturais. Possui também participação ativa em mercados baseados em escala e tecnologias avançadas (DE NEGRI & ARAÚJO, 2006). Da Mata e Freitas (2006) afirmam que “as exportações de produtos agropecuários representam em torno de 28% das divisas de exportações do país” e sua participação é significativa no superávit comercial brasileiro, o que o constitui como um elemento central para a manutenção do equilíbrio das contas externas.

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA - registrou que as exportações agropecuárias brasileiras em 2010 tiveram uma participação de aproximadamente 37,8% nas exportações totais do país. Os valores comercializados foram de US\$ 76.441 bilhões, tendo as exportações brasileiras atingido o total de US\$ 201,9 bilhões (MDIC, 2011). Do total das exportações agropecuárias, a carne bovina responde por aproximadamente 6,4%, ou seja, atinge o valor de US\$ 4,886 bilhões exportados de carne (ABIEC, 2011).

O Brasil lidera mundialmente o ranking mundial de exportações de carne bovina desde 2004 e manteve-se até o final de 2011 (ABIEC, 2011). Essa liderança é consequência da chegada de grandes frigoríficos estrangeiros no Brasil no início do século XX (SCHLESINGER, 2009) e, principalmente, da intensificação do processo de abertura do país para o comércio internacional no início de 1990 (DE NEGRI, 2006).

O princípio das atividades exportadoras em escala fez surgir a necessidade do aprimoramento dos sistemas de gestão e das tecnologias utilizadas no setor de carnes, principalmente em função das exigências e leis impostas pelos países importadores e pela necessidade de competir com outros exportadores de carne. Com essas novas perspectivas, primeiramente explorada por multinacionais, as empresas frigoríficas, de capital predominante brasileiro, começaram a investir no mercado internacional.

Essa maior competitividade que o Brasil vem conquistando pode ser percebida nas estatísticas do MAPA (2011) que demonstraram o crescimento das exportações de carne bovina na década 2000-2010. No ano 2000 foram registrados US\$ 837 milhões em exportações de carne, dez anos mais tarde essas exportações atingiram US\$ 4,8 bilhões, um crescimento percentual de aproximadamente 583,58% na década.

Desde 2006 esse Ministério e as empresas do setor cárneo adotaram a estratégia de diversificação de mercados para intensificar o aumento das vendas e reduzir o risco associado às mudanças na demanda interna dos países compradores, especialmente a União Europeia, responsável por mais de 50% das exportações do setor neste ano (MAPA, 2011 e ABIEC, 2011). Desde então, a nova direção para mercados está voltada para Oriente Médio, Rússia e Chile (MAPA, 2007).

Em função dessa nova direção e da aproximação das relações comerciais e políticas do governo federal brasileiro com países do Oriente Médio e Norte da África, as exportações para esses países que em 2000 representava 10%, em 2010 já era responsável por 48%.

Diante das importâncias que esses mercados alternativos representam para o Brasil, sentiu-se a necessidade de se estudar alguns aspectos das relações comerciais no tocante ao Oriente Médio e Norte da África, cujo mercado consumidor é predominantemente muçulmano e o consumo de carnes, tanto bovina quanto de aves, apresentam peculiaridades raras entre outros mercados consumidores.

O presente estudo tomará por base as relações comerciais com os principais importadores de carne bovina brasileira das regiões citadas que são seis: Arábia Saudita, Egito, Emirados Árabes Unidos, Líbia, Líbano e República Islâmica do Irã e na identificação das principais características institucionais destes mercados, segundo a abordagem de Richard Scott (2008).

A demanda desses países é bem específica, ligada aos costumes e religiosidade de seu povo e, apesar da regularidade dessa relação comercial com o Brasil (MAPA, 2007), poucos estudos voltados para a área de internacionalização de empresas e comercialização de produtos são direcionados para este importante mercado. Esta pesquisa busca reduzir esta carência de informações.

Como poderá ser observado ao longo do presente, o comércio com esses países vem crescendo de 2000, mas com um incremento considerável a partir do ano de 2006, tornando imprescindível um estudo mais minucioso sobre as empresas que possibilitam esse fluxo comercial. Esta pesquisa busca também a caracterização do campo organizacional que envolve essas atividades comerciais e organizações.

Este estudo visa então analisar as principais empresas frigoríficas no âmbito da relação comercial-exportadora com esses seis países, as organizações e as instituições que de algum modo atuam nessa relação e, a partir daí, identificar o grau de internacionalização das empresas com base no Modelo de Uppsala.

## **1.1. O Problema De Pesquisa e Sua Relevância**

Devido às poucas pesquisas voltadas para a internacionalização de empresas frigoríficas em direção a nichos de mercado específicos, torna-se necessário trabalhar alguns detalhes desse processo e, neste contexto, surgiram alguns questionamentos que pretendem ser respondidos ao término desta: “quais são, como são e como se dão as transações utilizadas pelas empresas frigoríficas brasileiras no seu processo de internacionalização em direção ao mercado muçulmano de carne bovina e quais as características do ambiente institucional onde estas transações ocorrem?”. Este tipo de problema de pesquisa é uma decorrência dos estudos de Johanson (1977) e Eriksson (1997).

### **Justificativa**

O Brasil tem expandido sua capacidade de produção consideravelmente ano após ano, porém, dados de 2011 do USDA – United States Department of Agriculture - apresentados pela Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne – ABIEC - demonstram certa estagnação ou declínio no consumo de carne bovina em vários países, principalmente na Europa e América do Norte.

Este quadro vem sendo observado há alguns anos e o Ministério da Agricultura (2007) apresentou algumas soluções de como melhorar a qualidade, agregar valor aos produtos exportados e aumentar as alternativas de mercados para o escoamento da produção.

Diante disso, o estudo de novos mercados tal como Oriente Médio e Norte da África e de nichos de mercado, como o muçulmano, torna-se bastante relevante para o meio acadêmico e empresarial. Ademais, países como Egito, Arábia Saudita e Irã, têm aumentado sua importância em função do grande volume de exportações absorvidos e projeções do USDA apresentam tendências de crescimento da demanda por carne bovina até 2018.

Uma pesquisa sobre as transações comerciais feitas com os países muçulmanos poderá aumentar a compreensão de sua aproximação com empresas Brasileiras, possibilitando a formulação de políticas públicas que ajudem a aumentar o volume de comércio com os países considerados, ou ainda, com países semelhantes.

## **1.2. Objetivos**

### **Objetivo Geral**

O objetivo geral da pesquisa é identificar e caracterizar o perfil das transações comerciais estabelecidas no processo de exportação de carne bovina para os principais países muçulmanos importadores da carne brasileira bem como identificar as principais características do campo organizacional onde atuam estas empresas. Para este fim, foram selecionados seis países com população predominantemente muçulmana e considerados os principais importadores de carne bovina brasileira: **Arábia Saudita, Egito, Emirados Árabes Unidos, Líbano, Líbia e República Islâmica do Irã.**

## **Objetivos Específicos**

O objetivo geral pode ser alcançado através da busca dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais características das empresas exportadoras de carne para os países selecionados;
- Identificar características específicas das transações comerciais com os importadores muçulmanos;
- Identificar e caracterizar as exigências relacionadas aos produtos negociados;
- Identificar e descrever as estratégias de internacionalização utilizadas pelos exportadores;
- Diagnosticar o campo organizacional a partir da identificação e descrição das organizações que atuam direta ou indiretamente no comércio de carne bovina e suas funções;
- Caracterizar as instituições que são específicas ao comércio de carne bovina com os países muçulmanos.

## REFERENCIAL TEÓRICO E MÉTODO

### 2.1 Procedimentos Metodológicos

Segundo Gil (1996) esta pesquisa classifica-se como descritiva e explicativa, voltada para a análise, uma vez que trata de mostrar as condições gerais do ambiente institucional envolvendo a internacionalização de frigoríficos no Oriente Médio e Norte da África e, conseqüentemente, a exportação de produtos cárneos para esses países. Segundo ele:

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema (GIL, 1996, p. 19).

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002, p. 42). De acordo com Vergara:

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também esclarecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação (VERGARA, 2000, p. 47).

A pesquisa descritiva pode ser quantitativa ou qualitativa. Com base em Vergara (2000) esta pesquisa é então identificada como qualitativa, pois tem como característica principal “compreender as relações de consumo, identificando

motivações, valores e preconceitos, e detectando tendências” (VERGARA, 2000, p. 48).

A pesquisa foi realizada em Brasília pelo período de dois anos, a contar de março de 2010, com coleta de dados também em São Paulo. O estudo foi desenvolvido a partir da aplicação de questionário e entrevistas com base no roteiro de metodologia Delphi descrito a seguir. Os roteiros utilizados encontram-se no apêndice A.

### **2.1.2 Método Delphi**

De acordo com Grumbach *apud* Blois et al (2009), o Delphi é uma técnica que busca a simetria de opiniões sobre um determinado tema a partir da tentativa de redução de reações recorrentes em trabalhos de grupo como influências de personalidades dominantes, pressão de opiniões majoritárias sobre minoritárias e o confronto direto de ideias, que podem surgir dependendo da classe e nível cultural de cada participante.

O Delphi foi criado inicialmente, e é aplicado com maior frequência, para prospecções e previsões, no entanto, segundo Giovinazzo e Wright (2000) a técnica vem sendo utilizada em diversas pesquisas e estudos que buscam respostas a partir do conhecimento de especialistas de um determinado tema, o que vai ao encontro da descrição de Maricochi, Pino e Vegro (1995) que define o Delphi como uma “técnica que busca refinar a opinião de especialistas a partir de procedimentos criteriosos”.

Giovinazzo e Wright (2000) afirmam ainda que o método possui características essenciais e indispensáveis: o intercâmbio de informações e opiniões entre os correspondentes, o feedback; o anonimato das respostas, que permite maior liberdade ao entrevistado; e a possibilidade de reconsideração das respostas diante da apresentação das informações prestadas pelos demais especialistas quando apresentados os relatórios estatísticos.

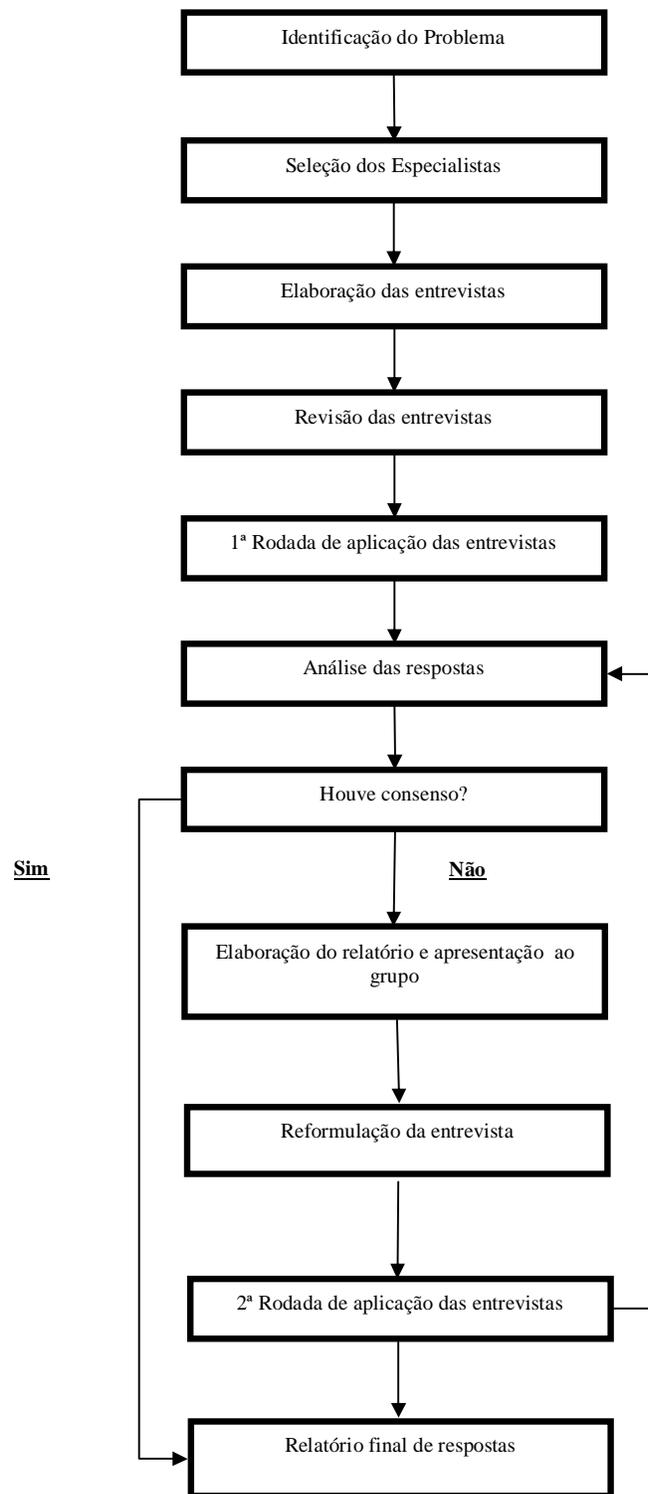
O Delphi baseia-se na aplicação de questionários sobre determinado assunto a um grupo de *experts* pré-selecionados a fim de se obter opiniões comuns e refinadas sobre determinadas ocorrências e/ou situações.

Seguindo a sequência utilizada por Maricochi, Pino e Vegro (1995), o primeiro passo é a seleção dos especialistas do tema a ser estudado, no caso dessa pesquisa o objetivo é identificar as configurações de transação e as estratégias de SCM utilizadas pelas empresas frigoríficas que exportam para países muçulmanos nessa relação comercial, em seguida serão aplicados questionários a cada um dos especialistas, esta ocorrerá em rodadas, isto é, *rounds*.

Após cada uma dessas rodadas cada participante receberá os resultados, com uma apresentação estatística resumida dos resultados obtidos. Ao apresentá-los perguntar-se-á aos participantes se, diante das respostas dos demais especialistas, eles manterão as respostas então fornecidas. Caso não haja alteração, um relatório final será elaborado, caso ocorram mudanças significativas nas respostas, os questionários serão analisados, reformulados e novas rodadas de apresentação serão feitas com o grupo, até que se encontre o consenso nas respostas para se elaborar o questionário final. (Figura 1).

Maricochi, Pino e Vegro (1995) explicam que quando ocorrem várias rodadas “as dispersões das previsões” se aproximam, sendo possível obter uma constante

na média aritmética dos dados.



**Figura 1.** Sequência de Aplicação de Método Delphi

Na aplicação do método Delphi, as três características - anonimato, feedback e possível revisão das respostas - devem ser preservadas. Dentre elas, uma das mais importantes é o anonimato. Como dito anteriormente, sua importância está em evitar a influência de personalidades e respostas da maioria sobre a minoria, buscando respeitar a diferença de idéias de cada participante. (GIOVINAZZO & RIGHT, 2000)

A metodologia Delphi é utilizada nos mais diversos campos e setores. Entre eles podemos citar o estudo de Cardoso; (USP, 2000) para a cadeia produtiva da construção habitacional; a elaboração de cenários prospectivos para o setor metalomecânico pela Universidade de Passo Fundo-UPF/RS (Blois, Bogoni e Oliveira, 2009); o estudo sobre a competitividade de Arranjos Produtivos Locais no estado do Goiás (Wright, Giovinazzo e Pedroso Jr., 2007) e vários outros que buscam na convergência de informações e conhecimento de especialistas, ferramentas para análises e prospecção de cenários presentes e futuros.

### **2.1.3 Coleta De Dados**

A coleta de dados foi realizada em São Paulo e Brasília a partir de julho de 2011 até dezembro do mesmo ano. Foram aplicados questionários e realizadas entrevistas pessoalmente, via e-mail e via Skype (webcall).

#### **2.1.3.1 Universo, População E Amostra**

O Universo desta pesquisa inclui 10 empresas frigoríficas brasileiras exportadoras de carne bovina para Arábia Saudita, Egito, Emirados Árabes Unidos, Líbia, Líbano e Irã; 04 Associações e entidades de classe representantes das empresas exportadoras, importadoras e consumidores muçulmanos, 02 Ministérios, o da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e do desenvolvimento Indústria e Comércio, Agencia Brasileira de promoção de Exportações e investimentos.

### **2.1.3.2 Instrumento Utilizado**

Foram realizadas entrevistas com a utilização de roteiros semi-estruturados e questionários. O instrumento utilizado para registro das informações obtidas foram aparelhos multifuncionais MP4, arquivo elaborado e respondido em 'word 93-97' enviado e recebido por emails. As entrevistas foram presenciais e via skype.

Conforme lecionam Markoni e Lakatos (2004), a entrevista representa um dos instrumentos básicos para a coleta de dados.

Trata-se de uma conversa oral entre duas pessoas, das quais uma delas é o entrevistador e a outra o entrevistado. O papel de ambos pode variar de acordo com o tipo de entrevista. Todas elas têm um objetivo, ou seja, a obtenção de informações importantes e de compreender as perspectivas e experiências das pessoas entrevistadas (MARKONI; LAKATOS, 2004, p. 278).

Antônio Joaquim Severino cita diversas técnicas de pesquisa, e entre elas como ele aborda a técnica de entrevista:

Técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados. Trata-se, portanto, de uma interação entre pesquisador e pesquisado. Muito utilizada nas pesquisas da área das Ciências Humanas. O pesquisador visa apreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam (SEVERINO, 2007, p. 124).

Por meio de entrevista qualitativa, foram coletados dados diretamente junto às duas empresas frigoríficas que se reservam ao direito de não serem identificadas, a Câmara de Comércio Árabe-Brasileira, a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne e o Ministério da Agricultura, Pecuária e abastecimento. O roteiro da respectiva entrevista semi-estruturada<sup>1</sup> apresenta-se, na íntegra, em forma de questões, no Anexo 1.

O entrevistado foi informado acerca do interesse, utilidade, objetivo, condições da mesma e o compromisso com a exposição e veracidade dos dados coletados.

O resultado desta entrevista se mostrará presente em várias partes do corpo monográfico, especialmente no capítulo 5, uma vez que as informações obtidas forem oportunas ao assunto exposto no curso textual.

### **2.1.3.3 Consentimento Do Participante**

Todos os entrevistados apresentaram verbalmente ou via e-mail, o consentimento para sua realização.

### **2.1.3.4 Fonte**

Certo é que as fontes de um autor podem ser acontecimentos históricos (certas discussões ocorridas em sua época sobre determinados fenômenos concretos), mas tais acontecimentos são sempre acessíveis sob forma de material escrito, isto é, de outros textos

---

<sup>1</sup> Também chamada de assistemática, antropológica e livre – quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão.

Em certos casos, pelo contrário, o objeto é um fenômeno real; é o que acontece com as teses sobre movimentos migratórios internos na Itália atual, sobre o comportamento de crianças problemáticas, sobre opiniões do público a respeito de debates na televisão. Aqui, as fontes não existem ainda sob a forma de textos escritos, mas devem tornar-se os textos que você inserirá na tese a guisa de documentos: dados estatísticos, transcrições de entrevistas, talvez fotografias ou mesmo documentos audiovisuais. Quanto à literatura crítica, pelo contrário, as coisas não mudam muito em relação ao caso precedente. Na falta de livros ou artigos de revista, haverá artigos de jornal ou documentos de outro gênero. (ECO, 1997, p. 35).

Os procedimentos de coleta da pesquisa acadêmica foram realizados por meio de pesquisa bibliográfica, além da entrevista.

Quanto à pesquisa bibliográfica, trata-se de um apanhado de material bibliográfico - que consistiu em coletar informações em livros, revistas, jornais, periódicos e *Internet*.

Num primeiro momento, foram escolhidas as bibliografias básicas, anotadas e, posteriormente, fichadas (ou descritas diretamente no computador).

Depois de organizado o sumário, ou seja, o roteiro dos capítulos que compilam as idéias a serem abordadas e tratadas -, foram sendo buscadas, ao longo do decurso deste trabalho, novas fontes bibliográficas que não somente livros, mas também dissertações publicadas em *sítes* específicos da área; também revistas e publicações acadêmicas; notícias; Leis pertinentes ao assunto; entre outras fontes.

#### **2.1.4 Dificuldades e Limitações Do Estudo**

Como dificuldades e limitações deste estudo cabe apresentar duas como as principais: o número limitado de publicações que sobre relações comerciais com países muçulmanos e estrutura do mercado muçulmano em si, grande parte das publicações está ligada aos conflitos e questões políticas da região; e a

indisponibilidade de participação das entrevistas pelo setor privado e governamental. As informações que não foram obtidas pelas entrevistas foram retiradas de fontes secundárias, principalmente dos sites institucionais das empresas conforme orientações fornecidas por seus próprios funcionários/especialistas via telefone ou e-mail.

## REVISÃO DE LITERATURA

Para uma melhor compreensão do processo de internacionalização de frigoríficos no Oriente Médio e Norte da África fez-se necessário apresentar teorias e conceitos que suportam todo o cenário envolvido devido às peculiaridades do mercado muçulmano. Esse mercado possui regras e normas diferentes do mundo ocidental, oriundas do livro base da religião islâmica, o Alcorão, que é determinante de toda a vida política, social e econômica dos países predominantemente muçulmanos.

Buscou-se levantar conceitos teóricos que suportassem a análise do processo de entrada das empresas brasileiras nos países muçulmanos selecionados. A discussão sobre a escolha por determinada estratégia de entrada e/ou pela maneira como as operações são geridas, estão aqui fundamentadas nas discussões sobre internacionalização da chamada Escola de Uppsala.

O processo de internacionalização desenvolvido no modelo da Escola de Uppsala oferece parcialmente um embasamento explicativo para o processo das ações graduais em direção ao mercado externo. Vez que a prática da exportação de carnes para os países muçulmanos se trata de um comércio relativamente recente e arranjos organizacionais mais complexos ainda não se desenvolveram, crê-se que os conceitos da Escola de Uppsala são mais adequados e por este motivo foram escolhidos para esta pesquisa.

Para que as análises sobre internacionalização ganhassem mais precisão buscou-se apoio também em conceitos de gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management - GCM*) que apresenta um composto de conceitos relacionados

a transações comerciais entre empresas que têm um relacionamento próximo e conduzem múltiplas e repetidas transações entre si.

Segundo Sikilero; Rodrigues & Lacerda (2008), a GCM agrega conjuntamente os valores da gestão das atividades logísticas, entre eles: a) distribuição física; b) administração de materiais; c) gerenciamento de transportes; d) suprimento físico; e) logística de distribuição, entre outras. Tendo em vista que um produto precisa chegar à determinada localidade e isso requer uma trajetória entre a zona de produção e o local de consumo, demandando prazo de entrega (fator tempo) e qualidade, incluindo fatores tais como validade e aspecto saudável, surge a necessidade de expor o conceito da Gestão da Cadeia de Suprimentos.

O mapeamento do setor, a identificação das instituições e organizações que, de algum modo, participam desse processo foram fundamentadas com base na teoria de Campos Organizacionais, discutida pelo teórico institucionalista Richard Scott. A entrada das empresas brasileiras nos países muçulmanos denota diversos obstáculos e, dentre eles, vale destacar as diferenças culturais entre as duas partes. A sobrevivência organizacional envolve não apenas relações e troca de material e de recursos, mas também de trocas simbólicas (VIEIRA & CARVALHO, 2003).

Ao investigar a situação específica do campo organizacional do mercado de exportação de carne para os países muçulmanos, procura-se, por meio da caracterização e análise de características e de processos, identificar as influências e consequências da interação entre campos organizacionais situados em diferentes regiões geográficas, que revelam culturas e níveis de evolução históricas diferentes. Em função disso, o ambiente de negócios com os países considerados segue uma lógica bem diferente do ambiente de negócios ocidental, deste modo, as análises

específicas das transações comerciais perderiam bastante o significado se não fossem contextualizadas em um ambiente institucional mais amplo.

### **2.2.1 Internacionalização de Empresas: Diversas Abordagens**

A teoria de internacionalização de empresas da Escola Nórdica de Negócios Internacionais, também conhecida como Modelo Uppsala, tem por objetivo explicar as etapas do processo de internacionalização com base na Teoria do Comportamento Organizacional (HILLAL & HEMAIS, 2003).

Neste cenário, segundo Goulart, Brasil & Arruda (1996) a internacionalização pode ser conceituada como um processo crescente de envolvimento de uma empresa com as operações em diversos países fora de sua base de origem, constituindo um fenômeno antigo e amplamente estudado.

Segundo Hillal & Herais (2003) o modelo Uppsala apresenta a firma internacional como uma organização que adquire experiência a partir dos diversos processos de aprendizagem que acumula ao longo de sua trajetória e “apresenta uma complexa estrutura de recursos, competências e influências”. De acordo com esses autores, a internacionalização é a maior dimensão do processo consecutivo de estratégia de algumas empresas, determinando o desenvolvimento corrente e as alterações em termos de escopo, de idéias de negócios, de natureza do trabalho gerencial, de orientação das ações, de valores, de organização e de convergência de normas. No entanto, conforme alertam os referidos autores, o modelo define que o processo de internacionalização não é um simples cumprimento de etapas e passos previamente planejados a partir de análises e prospecções, mas sim uma

*“sequência de passos de natureza incremental”*, que surgem com a compreensão que se adquire a partir dos sucessíveis níveis de comprometimento com os mercados estrangeiros.

As diferenças principais entre os processos de formação de estratégia de internacionalização e outras se encontram em duas dimensões: primeiramente a empresa transfere seus produtos e serviços através das fronteiras nacionais, o que sugere selecionar em que país ou países as transações deverão acontecer; em seguida, a empresa seleciona a modalidade de troca da transação, escolhendo uma estratégia de entrada para o mercado externo (HILLAL & HEMAIS, 2003).

Existem duas maneiras tradicionais de internacionalização: a) o modelo de internacionalização de Uppsala, de Johanson e Vahlne (1977); e de Johanson e Wiedersheim-Paul 1975, e b) o modelo de inovação, de Cavusgil (1980). Segundo Chetty e Campbell-Hunt (2004), ambos os modelos são muitas vezes referidos como o "modelo de estágios", porque eles propõem que a internacionalização ocorra em passos incrementais. De acordo com o modelo de inovação, a decisão de internacionalização é semelhante à adoção de uma inovação, com base no processo de adoção (ROGERS, 1962).

Ainda de acordo com Chetty e Campbell-Hunt (2004), os estágios de aprendizagem e de compromisso pelos quais a empresa progride gradualmente uma vez que se internacionaliza são as seguintes: 1) exportação não regular, exportação através de agentes, criação de uma subsidiária de vendas no exterior, e produção no exterior (JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Segundo essa visão tradicional, as empresas estreiam sua exportação quando têm uma base forte no mercado doméstico. A escolha dos mercados também ocorre em estágios; empresas começam a exportar para um mercado que

tem uma curta distância psíquica, e então expandir as vendas de exportação para mercados que têm cada vez maior distância psíquica (CHETTY & CAMPBELL-HUNT, 2004).

No entanto, os referidos autores, oferecem uma visão contrária aos modelos de estágios, a denominada abordagem Born - Global (CHETTY & CAMPBELL, 2004). Isto é, creem numa internacionalização da empresa logo que ela nasce, se internacionalizando desde sua estreia no mercado, que desde o início, procura obter vantagem competitiva através do uso dos recursos disponíveis nos mercados internacionais e da venda para vários países. Deste modo, estas empresas fabricam determinados produtos para nichos específicos nos mercados internacionais. Estas empresas, têm, então, por objetivo perceber, desde o início, o mundo como um mercado e, portanto, não se limitam a um único país (MADSEN & SERVAIS, 1997), tendo a empresa *Born - Global*, o foco principal no crescimento através de vendas internacionais (KNIGHT & CAVUSGIL, 1996; MADSEN & SERVAIS, 1997; MCKINSEY & CO., 1993).

Há ainda outra visão para o processo de internacionalização de empresas, apresentada por John Dunning, que é o chamado paradigma eclético. De acordo com Barretto (2002) o objetivo desta teoria é buscar explicações para o modo, tamanho e o padrão que segue a produção internacional a partir de três focos: a vantagem locacional, vantagem específica da propriedade e a vantagem de internacionalização. Ela busca discussões acerca das decisões das empresas levando em conta a consequência de seus investimentos nos diversos mercados. Assim, internacionalizar-se não é uma consequência do crescimento da empresa, mas o resultado de decisões racionais a partir dos objetivos da organização e do ambiente em que se insere (PAIVA; HEXSEL, 2005). Não se aprofundará nesta

abordagem por não se aplicar a esta pesquisa. O Paradigma eclético é mais adequado para o estudo de grandes organizações, com maior experiência em investimentos em mercados internacionais.

### **2.2.1.1 O Modelo Uppsala**

O pressuposto subjacente do modelo de Uppsala é que as empresas devem aprender mais sobre um mercado específico. A partir deste conhecimento elas podem se tornar mais dedicadas a tal mercado por direcionar mais recursos para ele (CHETTY & CAMPBELL-HUNT, 2004).

Cavusgil (1980) destaca que o padrão gradual que surge entre empresas em processo de internacionalização transcorre das maiores incertezas no ambiente internacional, dos custos de informação mais elevados e da falta de conhecimento empírico em atividades de *marketing* no exterior. Este gradualismo é especialmente acentuado para empresas médias e pequenas.

Cavusgil (1980) destaca ainda que a exportação teria as características de uma novidade para a firma, pois existe nessa atividade, tal como em pesquisa e desenvolvimento, uma incerteza grande, que só pode ser reduzida gradativamente por meio do conhecimento, fruto da própria experiência exportadora. Assim, na medida em que a firma reduz a incerteza com a experiência e o conhecimento alcançado na atividade, pode assumir e administrar mais riscos e ainda envolver mais recursos com negócios internacionais.

Neste sentido, a lógica de Uppsala demonstra que a internacionalização de uma empresa, normalmente, é consequência da necessidade de crescimento. A

partir do momento em que começam a ocorrer reduções nas oportunidades de lucros e uma saturação no mercado doméstico é chegado o momento de expandir e buscar novas oportunidades para escoamento da sua produção, passando a exportar ou investir diretamente em outros países (HILLAL & HEMAIS, 2003).

Tem-se que Hillal e Hemais (2003) observaram que o impacto mais relevante trazido por esta nova linha de pensamento foi fazer com que as pesquisas de Negócios Internacionais deixassem de ser verificadas simplesmente como fenômeno econômico para serem, além disso, analisadas sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional, de forma que a firma internacional é determinada como uma organização caracterizada através de processos cumulativos de aprendizagem e que proporciona uma complexa estrutura de recursos, competências e influências.

No entanto, Johanson e Vahlne (1977) afirmam que a partir da observação desses “passos de natureza incremental” que influenciaram na sequência de operações e seleção de mercados estrangeiros, foi possível concluir que quanto maior a distância psíquica (DP) entre os países, maior será a incerteza. Ressaltam ainda que quanto maior a incerteza, menor será a probabilidade de entrada naquele determinado país.

O conceito de distância psíquica se relaciona com diferenças em relação ao país de origem em termos de língua, cultura, sistemas políticos, a prática de negócios, desenvolvimento industrial, e sistemas de ensino (...). A empresa escolhe uma abordagem incremental para a internacionalização porque lhe falta conhecimento experiencial e porque a decisão de internacionalizar é arriscada (Johanson e Vahlne, 1977).

O argumento central de Johanson e Vahlne (1977) é que a empresa vai destinar mais recursos para esse mercado uma vez que ela ganha mais conhecimento sobre o mercado.

A sequência clássica de operações que caracterizam o processo de internacionalização foi identificada por Johanson e Vahlne (1977) como composta das seguintes etapas:

1. Envolvimento inicial de baixa intensidade em função da pouca informação. Normalmente se dá na forma de exportação direta, onde se pode aumentar o nível de conhecimento sobre o mercado-alvo. Na medida em que aumentam as informações, o nível de conhecimento, e há uma “melhoria nos canais de informação” esse envolvimento se aprofunda.
2. Estabelecimento de subsidiárias – no momento em que as informações são suficientes para reduzir a incerteza no país estrangeiro e o grau de envolvimento se torna mais intenso e aprofundado a empresa passa a instalar subsidiárias no mercado-alvo; Com a experiência adquirida com as operações anteriores, a empresa passa a buscar mercados que apresentem distâncias psíquicas cada vez maiores, tornando cada vez mais abrangente a seleção de mercados (JOHANSON & VAHLNE, 1977).
3. Na maioria das vezes, as empresas começam a exportar para outros países através de agentes, posteriormente estabelecendo subsidiária de vendas e eventualmente, iniciando a produção no país hospedeiro.

Dias (2007) ressalta que o Modelo de Uppsala considera a internacionalização como um processo gradual, em que a empresa aumenta paulatinamente o seu envolvimento internacional. A autora destaca as seguintes etapas consideradas neste modelo: 1. “inexistência de atividades regulares de exportação (exportação direta)”; 2. “exportação através de agentes (exportação indireta)”; 3. “estabelecimento de subsidiárias de vendas locais”; 4. “estabelecimento de subsidiárias de produção local”. Ainda segundo a referida autora, são

considerados dois padrões na forma de internacionalização da empresa: “(1) o seu envolvimento é sequencial, por etapas, com comprometimento crescente (que vai desde a existência de exportações não regulares até a instalação de filial produtiva local); (2) a empresa entra sucessivamente em mercados com maior distância psicológica (diferenças culturais, políticas, linguísticas)”.

Também Johanson e Vahlne (1977) propõem um modelo fundamentado em observações empíricas feitas em estudos na Universidade de Uppsala. Trata-se de uma abordagem comportamental, que indica que as empresas suecas comumente desenvolvem as operações internacionais de maneira gradual e incremental ao invés de realizarem grandes investimentos em períodos em poucas vezes.

Com base no modelo de Uppsala, o processo de internacionalização das firmas identifica no nível de experiência internacional, um elemento determinante do padrão de expansão de uma empresa para além das fronteiras de seu país de origem. Neste cenário, a Distância Psíquica, de acordo com Hillal e Hemaïs (2003), é composta por fatores que interferem no fluxo de informação entre os países. Com base em casos descritos na Suécia, foram identificados alguns desses fatores como sendo: o grau de desenvolvimento e de educação, linguagem de negócios, diferença cultural, linguagem cotidiana além de vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro (CARLSON, 1975 *apud* HILLAL & HEMAÏS, 2003).

O Padrão e o ritmo da internacionalização de uma empresa também são influenciados por características da estrutura de governança da empresa e do ambiente externo a ela (JOHANSON & VAHLNE, 1977). Nessa mesma linha, Eriksson (1997) afirma que quanto maior o conhecimento de um mercado específico, menor o risco e a incerteza o que acarretará numa alocação adicional de recursos.

A escolha do mercado alvo da expansão internacional pode ser determinante para o sucesso ou insucesso da internacionalização. A Escola de Uppsala aponta que a seleção mercadológica se dá com base na identidade entre os países.

Logo, supõe-se que a expansão da empresa será conduzida para locais que sejam mais análogos aos das operações existentes visto que a dúvida em relação ao resultado de uma ação amplia com a distância, fazendo com que elas procurem escolhas em que possam se sentir menos “estrangeiras”.

Os estudos de Johanson e Vahlne sobre as empresas suecas apresentaram três pressupostos que originaram o modelo Uppsala (SALVADOR *et al*, 2008): falta de conhecimento, considerado o maior obstáculo em processos de internacionalização; experiência no mercado-alvo como principal gerador do conhecimento necessário à internacionalização e o investimento gradativo de recursos é a principal característica da internacionalização de operações de uma empresa.

Com base nisso, pode-se dizer que dois conceitos podem ser considerados chave para o modelo Uppsala: conhecimento e comprometimento (SALVADOR *et al*, 2008). O primeiro está ligado à quantidade de informações que a firma possui sobre o mercado-alvo a fim de reduzir a distância psíquica e as incertezas. O comprometimento por sua vez, se relaciona ao nível de operações, ao volume de investimentos feitos e até mesmo a especificidade dos ativos administrados pela empresa no país de destino.

A importância da aprendizagem reconhecida pela Escola de Uppsala chega a abarcar mais que a parte econômica da firma, considerando como parte importante do processo de internacionalização não somente a alocação de recursos no exterior, mas a criação, interação e internacionalização das ‘networks’ que são redes de

relacionamento, tanto econômicas quanto pessoais, surgidas com base na interação dos atores. Assim, a internacionalização deixa de ser apenas uma mudança de alocação de recursos para outro país para ser algo mais abrangente, sendo percebido, a partir de então, como “a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras” (HILLAL & HEMAIS, 2003).

### **2.2.1.2 A Internacionalização e Empresas Brasileiras**

Almeida *et al.* (2007) explanam acerca da verdadeira dimensão da participação das empresas brasileiras nesse fenômeno de internacionalização, os antecedentes históricos e as etapas evolutivas que trouxeram o país a situação em que se encontra atualmente neste cenário, com base num apanhado de diversos autores, a saber:

[...] a primeira fase do investimento de empresas brasileiras no exterior, entre meados da década de 1960 e 1982, foi um processo basicamente concentrado na Petrobrás, em instituições financeiras – muitas das quais não conseguiram sobreviver ou tiveram de reduzir significativamente sua presença externa – e em empresas de engenharia e de construção. [...] entre 1983 e 1992, os investimentos diretos no exterior totalizaram US\$2,5 bilhões, concentrados nos últimos três anos do período. Na primeira metade da década de 1990, houve uma diversificação maior em termos de porte de empresas, uma alta concentração das localizações no Cone Sul e uma proporção maior de unidades produtivas no total dos estabelecimentos implementados no exterior. (Almeida *et al.*, 2007, p.10).

De acordo com Motta Veiga (2006), o investimento no exterior continuou concentrando-se no MERCOSUL na segunda metade da década de 1990. De acordo com os autores, nos últimos anos daquela década, algumas empresas produtoras de bens manufaturados começaram a se destacar, particularmente as siderúrgicas, de material de transporte e de bens intermediários.

Reynaldo Passanezi Filho (2005) ainda destaca que:

[...] o investimento direto brasileiro no exterior saltou de uma média atual de US\$1,3 bilhão em 1995/6, para o patamar de US\$3 bilhões em 1998. Em 2004, houve novo salto para US\$9,5 bilhões. Naquele ano, os investimentos diretos brasileiros no exterior superaram os do México e constituíram a maior parte do total proveniente da América Latina (US\$11 bilhões). Esse resultado teve caráter excepcional e tem sido atribuído a dois fatores ocorridos naquele ano: (a) a compra pela Ambev (brasileira) da Interbrew (belga) pelo valor de US\$4 bilhões; e (b) o aumento inusitado de empréstimos de companhias brasileiras e suas afiliadas no exterior.

Mas de quais são os benefícios oriundos do investimento estrangeiro direto do Brasil e da internacionalização das companhias brasileiras para o desenvolvimento socioeconômico do país? A esta indagação Almeida *et al.* (2007) explanam que “as condições de concorrência em economia mundial cada vez mais unificada e competitiva são igualmente desafiantes para todos” (p. 11).

A competição maior não é mais com a Companhia Siderúrgica Nacional, mas com a Arcelor; a da Embraer é com a Bombardier; a da Petrobrás com as *majors* do petróleo; a concorrente principal da Odebrecht não é a Andrade Gutierrez, mas a Morrison Knudsen; a da Ambev não é nenhum cervejeiro nacional, mas os gigantes mundiais (ALMEIDA *et al.*, 2007, p.12).

Alem e Cavalcanti (2005) argumentam que ficou clara na década de 1990 “a necessidade de as empresas nacionais tornarem-se competitivas em nível internacional, a fim de manterem os mercados internos e expandirem os negócios no mercado internacional” (*apud* ALMEIDA *et al.*, 2007). Isto é, em setores mais competitivos, a escolhas das empresas foi reduzida a comprar ou ser comprado. Almeida *et al.* (2007) explicam que para enfrentar esses desafios, as empresas brasileiras “passaram a buscar alianças com outras firmas, inclusive estrangeiras, além de instalar unidades no exterior na forma de escritórios de vendas, assistência técnica, representações comerciais ou plantas produtivas”.

No entanto, no tocante a internacionalização de empresas brasileiras, alguns fatores negativos têm dificultado este processo. Almeida *et al.* (2007) apresentam alguns dos principais fatores negativos da internacionalização, como sendo: (a) a possibilidade de “exportação” de empregos; (b) prejuízo ao balanço de pagamentos

à medida que envolveria uma saída de divisas do país; e (c) a possível redução dos níveis de investimentos domésticos. Os autores então concluem que essa visão seria correspondente a uma análise “estática do processo”, pois ao considerar-se a dinamicidade do quadro, observa-se que a internacionalização é importante para que as empresas de capital nacional sobrevivam no mercado e aumentem a competitividade em seus países de origem, além de diminuir a “vulnerabilidade externa”. Destaca-se ainda que fatores diversos contribuem para um baixo índice de internacionalização das empresas brasileiras, sendo que um mercado doméstico atraente e uma grande defasagem tecnológica de certos setores muitas vezes acabam prendendo as empresas ao seu mercado local, o que se compõe numa “armadilha” (BARTLETT & GHOSHALL, 2000).

Outras características do país também dificultam esse processo. Fundamentado em diversos estudos desempenhados com empresas nacionais nas últimas décadas, Rocha (2003) revela que as empresas brasileiras não se internacionalizam mais por causa das dificuldades que a elas se apresentam, ocasionadas pelo relativo isolamento geográfico e linguístico do país, da formação cultural da sua gente e também devido ao impacto do ambiente macroeconômico sobre as motivações empresariais.

A autora ressalta ainda, com base em pesquisas com empresas exportadoras brasileiras, que além desses fatores muitas dessas empresas abandonam as exportações, principalmente, por falta de interesse em exportar; pela falta de competitividade em mercados externos; preferência pelo mercado doméstico (mais fácil, mais familiar, mais lucrativo); e a acomodação às menores exigências dos consumidores locais (ROCHA, 2003).

Tamer Cavusgil analisa o cenário das companhias nacionais e critica o Brasil no que se refere à falta de incentivo à internacionalização. Para ele, a economia brasileira, apesar de ter uma imagem positiva no exterior, possui um número de companhias brasileiras muito pequenas em relação a outros países em crescimento, como, por exemplo, a China. Conforme aponta o especialista, algumas das razões são pelo fato do Brasil possuir poucas marcas conhecidas no mundo; pela indústria brasileira não se arriscar muito e as empresas precisarem se aventurar mais, por meio de um modelo de educação eficiente, estímulos aos empresários, e incentivo do setor público (SALEM, 2010).

Há também dificuldades relacionadas ao apoio governamental à internacionalização das empresas brasileiras. De acordo com Motta Veiga e Iglesias (2007) são os seguintes os problemas para investir no exterior:

1. Dificuldade de obter financiamento no Brasil para a unidade no exterior;
2. Diferenças culturais entre os países;
3. A dificuldade de acesso ao mercado financeiro local e/ou o alto custo do financiamento;
4. Dificuldade de transferir executivos e técnicos;
5. E dificuldade de obtenção de informação sobre os mercados externos e sobre a regulação de investimentos naqueles mercados (ALMEIDA *et al*, 2007, p. 28).

Assim percebe-se que, apesar do interesse em se internacionalizar, muitas barreiras se levantam diante das empresas brasileiras e acabam por expandir internacionalmente apenas aquelas com mais experiência no mercado estrangeiro ou com maior capacidade financeira, capaz de financiar investimentos mais pesados no processo de internacionalização.

## 2.2.2. Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS)

A globalização e o desenvolvimento da tecnologia da informação têm aproximado os continentes ao tornar o acesso à informação mais fácil, isto tem permitido aos consumidores a possibilidade de adquirir produtos e serviços das mais diferentes origens, desde as mais próximas às mais distantes.

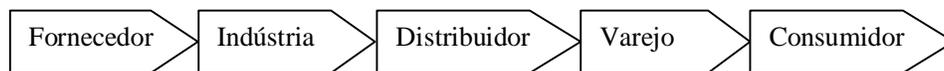
No âmbito agro-alimentar a globalização interage fortemente com a urbanização e a agroindustrialização tendo como consequência crescentes demandas na organização dos componentes desse setor e suas redes. (FAO, 2007). A complexidade e a interdependência com as quais as relações entre as cadeias alimentar e do agronegócio vem se organizando no último século tem influenciado diretamente na produção, processamento e entrega desses produtos no mercado.

Com isso a interação entre mercados de diversas localidades e, principalmente, além fronteiras exige dessas cadeias uma coordenação de informações cada vez mais eficiente para atender às necessidades e satisfazer o consumidor em suas demandas. É nesse contexto que se insere o conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS).

A ideia de GCS, segundo Sabadin (2006) também oriunda da tradução inglesa de *Supply Chain Management* (SCM), está focada na eficiência das transações ao longo de um canal de distribuição com base na troca de informações e do planejamento conjunto: quanto mais eficiente essa troca de informações e o planejamento ao longo da cadeia, mais rápido e eficiente, as transações ocorrerão nesse sistema, tendo como principal consequência e a satisfação do consumidor e a redução nos custos de transação que, de acordo com Farina (1996) “correspondem aos custos de fazer o sistema econômico funcionar, em um ambiente de incerteza, complexidade organizacional e oportunismo dos agentes econômicos”. Ou seja, são

os custos inerentes a toda e qualquer transação, como o custo de se elaborar um contrato, a supervisão das atividades firmadas, entre outros.

Poirier & Reiter (1996) entendem uma cadeia de suprimentos (CS) como um sistema interligado de organizações que entregam produtos e serviços. De modo mais específico a FAO (2007) identifica a CS como “sequência de processos (tomada de decisão e execução) e fluxos (material, informação e dinheiro) que visam atingir as exigências do consumidor final”, que se localiza dentro e entre diferentes estágios ao longo de uma ‘linha’, “da produção ao consumidor final”. A FAO complementa ainda que uma cadeia de suprimentos está inserida num sistema complexo de relações de fluxos de logística não somente entre fornecedores e produtores, mas também referentes ao transporte, armazenagem, venda no varejo e consumidores finais.



**Figura 2.** Esquema de Cadeia de Suprimento  
**Fonte:** FAO, 2007

Outra característica presente em cadeias de suprimentos é o chamado foco cíclico, no qual os processos de uma CS se apresentam em ciclos independentes em cada elo que permite a autonomia no processo decisório de cada estágio (FAO, 2007).

Assim, é possível entender por Gestão da Cadeia de Suprimentos os esforços e processos que buscam tornar eficientes os fluxos entre fornecedores e compradores fazendo com que os produtos cheguem ao consumidor final cumprindo com as exigências do mercado.

### **2.2.2.1 Logística De Transporte Rodoviário E Marítimo Para Exportação De Carnes**

Dentro da logística, uma parte vital é área de escoamento do produto onde transportes diversos podem ser utilizados. No caso da exportação de carnes no Brasil, as organizações envolvidas fazem uso principalmente do transporte rodoviário e marítimo.

O modal de transporte rodoviário é considerado o mais expressivo no transporte de cargas no Brasil, atingindo todos os pontos do território nacional. Destina-se especialmente ao transporte de distâncias curtas de produtos acabados e semi-acabados, conforme Ribeiro *et al* (2002).

Em geral, este modal, apresenta custos mais elevados que o ferroviário e hidroviário, mas estes dois outros sistemas de transporte não se encontram disponíveis na maior parte do país. De acordo com Casaste, Oliveira e Silva (2007) o modal rodoviário proporciona uma série de vantagens, como simplicidade maior no funcionamento, disponibilidade maior para embarques urgentes, permitindo ir a regiões mais afastadas. Neste sistema as entregas comumente são feitas de porta a porta gerando rapidez na entrega a curta distância e probabilidade de uso de embalagens mais simples e de menor custo.

Os estudos de Silva Neto (2009) relatam que o transporte rodoviário é um modal considerado versátil e flexível superando os outros destacadamente, sendo que sua organização consente uma maior acuidade no controle dos percursos.

A malha rodoviária nacional satisfaz a quase 70% do transporte dos produtos brasileiros, para consumo interno e exportação, como no caso da carne (REZENDE, 2007).

Já o modal marítimo é hoje um dos que mais colaboram para exportação e importação de produtos internacionais. Conforme Casaste, Oliveira e Silva (2007) o transporte marítimo é muito empregado em todo o mundo, transportando uma quantidade grande de cargas. Sendo que esse modal de transporte responsável por mais de 80% do deslocamento no comércio exterior brasileiro. É empregado, especialmente, para movimentar mercadorias em distâncias longas.

Segundo Ribeiro *et al.* (2002) o transporte marítimo é empregado para a movimentação de grãos líquidos, areia, cereais e bens de alto valor (operadores internacionais) em contêineres. Neste sentido, como meios de transporte marítimo, cita-se os navios dedicados, navios *contêineres* e os chamados navios bidirecionais para veículos.

Cazanti, Oliveira e Silva (2007) mencionam que as vantagens principais do transporte marítimo é seu uso para todo tipo de carga, a probabilidade de remessa de milhares de toneladas, capacidade maior de carga e baixos custos de transporte.

Em relação aos custos, os autores acima citam que o transporte marítimo oferece custo fixo médio<sup>2</sup> e custo variável baixo<sup>3</sup>, considerado assim um modal que de baixo custo.

Com relação à carne e sua exportação e logística, destaca-se na logística deste setor a concentração preponderante do emprego do modal rodoviário das fazendas aos frigoríficos e desses aos portos ou mercado interno, indicando carência de transportes alternativos (ZUCCHI, 2010).

---

<sup>2</sup> Navios e equipamentos

<sup>3</sup> Capacidade para transportar grande quantidade de tonelagem

Para a saída da carne do Brasil, o transporte marítimo é o mais utilizado na logística da carne.

Conforme Silva (2009) o transporte de carne bovina é acontece de duas formas: a primeira através de *carretas frigoríficas*, onde produtos em caixas são destinados ao mercado interno, como no caso de embarques *break-bulk*. No segundo caso a carne é embarcada nos navios empregando caixas ou *pallets*; ou através de *contêineres refrigerados* de 40 pés.

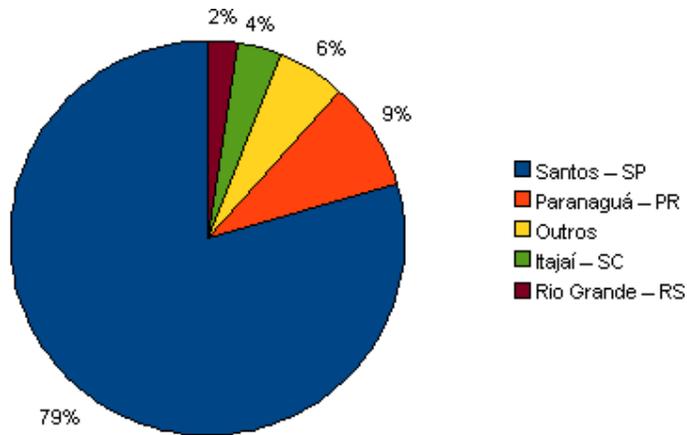
Neste cenário os principais portos por onde a carne é escoada são expostos na Figura 1, em conjunto com a oferta de carne bovina nos estados brasileiros.

Nesta figura observa-se que o ponto principal de escoamento de carne do país para os mercados internacionais é o porto de Santos, com 68,67% da carne que foi enviada em 2010 (MDIC/SECEX, 2011).

Em 2011 foram exportadas mais de 1,2 milhão de toneladas de carne bovina através do modal marítimo no Brasil, o equivalente a US\$4,6bilhões, sendo o porto de Santos é responsável por 72% dos embarques seguido pelo porto de Paranaguá com 13%. No ano anterior – 2010 - mais de 860mil toneladas de carne bovina saíram pelo porto de Santos gerando um faturamento de US\$3,3bilhões. O porto de Paranaguá foi responsável por 159 mil toneladas e um rendimento de US\$600 milhões (MDIC/SECEX, 2011).

Assim o porto de Paranaguá, é considerado o segundo maior porto de exportação de carne, correspondendo em 2011 a 14,35% do total exportado (MDIC/SECEX, 2011).

Na figura 3 destaca-se a escoação da carne bovina no modal marítimo por portos e quantidade de escoamento.



**Figura 1.** escoamento da carne bovina no modal marítimo no Brasil  
**Fonte:** MDIC, Elaboração BeefPoint

Diante disso, percebe-se que, para a exportação de carne bovina, há a necessidade de uma logística bem coordenada entre os transportes rodoviário e marítimo, a fim de reduzir o tempo de traslado da origem ao destino final, buscando manter a qualidade e as características do produto, em função de sua alta perecibilidade.

### **2.2.3 Teoria Das Instituições: Pilares Institucionais E Campos Organizacionais Segundo Richard Scott**

A abordagem teórica desenvolvida por Richard Scott (2008) vem ao encontro das necessidades de embasamento teórico dessa pesquisa. Esse tópico discute os conceitos de instituições, ambiente institucional, organizações, ambiente organizacional e campo organizacional, trabalhados por esse autor dentro das diferentes teorias sobre instituições. Conceitos esses imprescindíveis para compreensão das relações comerciais com países muçulmanos.

Essa teoria auxiliará na identificação e diagnose das instituições e organizações que atuam nessa relação, de modo que se torne clara como funciona a interação entre elas, possibilitando o comércio entre duas culturas tão distintas.

As diferentes teorias sobre as instituições têm sua origem no século XIX, inseridas na área da Economia, Ciência Política e Sociologia. Contudo, apenas na década de 1940 que no campo dos estudos organizacionais principiou a receber atenção. A maior parte dos conceitos veio da vertente sociológica a partir do ano de 1970 conforme mostram os estudos de Amaral e Machado (2006).

Carvalho et al. (1999) revela que para a sociologia organizacional, até os anos 40 os ambientes organizacionais eram analisados em dimensão objetiva (recursos materiais, tecnologia e capital). Já nos estudos de Selznick (1971), a força institucional passou a ser considerada sob a perspectiva normativa.

Assim, com este enfoque, elementos novos de âmbito cultural e cognitivo passam a ter importância, como no caso do aspecto econômico, aspecto social e aspecto cultural dos ambientes (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

Desta forma segundo Machado-Da-Silva e Gonçalves apud Caldas et al. (1998, p. 220).

O que, usualmente, coloca-se sob título de Teoria Institucional, constitui o resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários principalmente da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES apud CALDAS; FACHIN; FISCHER, 1998, p. 220).

Para Dimaggio e Powell (1991) institucionalismo concebe uma abordagem expressivamente distinta para o estudo dos fenômenos sociais, políticos e econômicos.

Conforme Silva (2005), na Teoria Institucional frisa-se como pioneiro Philip Selznick, na sua vertente de apreciação das organizações como tipo diferenciado de um sistema social. Para ele o institucionalismo compreende que o ambiente não influencia a organização apenas em relação aos inputs e outputs, mas ainda regula a legitimidade social da estrutura e dos processos institucionais.

Assim, os grupos autenticam as atividades organizacionais quando a instituição reporta na sua estrutura e nos seus processos as crenças e as normas que são disseminadas no ambiente externo onde está inserida.

Logo, a Teoria Institucional proporciona a emergência de formas diversas, de processos, de estratégias e de competências que aparecem de padrões resultantes da interação e adaptação organizacionais.

Estes padrões precisam ser apreendidos como respostas ao ambiente externo e interno. O aspecto considerado mais significativo do institucionalismo é a inclusão de valores na visão técnica das tarefas, onde os valores têm um destaque exclusivo conforme Selznick (apud Silva, 2005).

Os autores DiMaggio e Powell (2005) revelam que o novo institucionalismo na teoria organizacional abrange uma rejeição da concepção racionalista, um empenho nas instituições como variáveis independentes, um retrocesso em direção às explicações cognitivas e culturais e um empenho em unidades supra-individuais de análise, que não podem ser restringidas em agregações ou consequência direta dos atributos dos indivíduos.

A teoria institucional busca então entender porque as organizações abraçam certas fórmulas, procurando explicar homogeneidade, em vez de

diferenciação, inserindo na discussão certos aspectos da realidade organizacional como no caso da legitimidade e do isomorfismo.

Machado-da-Silva (2001) afiança que, nas sociedades modernas, certas estruturas organizacionais formais, formam-se em contextos altamente institucionalizados. Este processo ocasiona organizações incorporando práticas e procedimentos definidos como sendo conceitos racionalizados do trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade.

Sendo assim, as organizações que fazem isso ampliam sua legitimidade e perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos. Neste cenário, mesmo os princípios de eficiência e competitividade de mercado, ou ainda de maximização de preferências individuais, acham-se dentro de uma realidade construída socialmente.

DiMaggio e Powell (2005) argumentam que os mecanismos de racionalização e burocratização modificaram-se. Os autores esclarecem que as organizações estão se tornando mais homogêneas e a burocracia continua a forma organizacional comum. Porém, a mudança estrutural nas organizações mostra-se cada vez menos conduzida para a competição ou eficiência, como Weber propunha. Ao invés disso, DiMaggio e Powell (2005) afirmam que a burocratização e outras mudanças organizacionais acontecem como resultado de processos que tornam as organizações mais análogas sem necessariamente fazê-las mais eficientes.

A maneira de homogeneização de um campo organizacional deve analisar todos os atores considerados relevantes para a totalidade do processo, como no

caso dos fornecedores, dos consumidores, das agências reguladoras e de outras organizações que estão abrangidas no mesmo negócio (DIMAGGIO E POWELL, 2005).

Entende-se assim que a teoria institucional, como o próprio nome permite inferir, tem como objeto de estudo as instituições. Nessa teoria, elas são compreendidas como mecanismos de estruturação numa ação recíproca de dois ou mais indivíduos na sociedade (NORTH, 1991).

Crubellate, Grave e Mendes (2004) apresentam que o termo *instituição* “se refere a padrões concretos exteriores às organizações, (...) a elementos ambientais formais e com força coercitiva, como formas consideradas legítimas de governança ou mesmo como sistemas de leis e regras”. Afirmam ainda que elas têm como função facilitar o relacionamento e a ação social reduzindo as incertezas e permitindo que os agentes ajam de maneira estratégica e sua força “é, sobretudo, normativa”.

Em complementação a esses autores, Scott (2008) apresenta um conceito de *instituições* que introduz a ideia de elementos que as sustentam sendo por ele designados como seus **pilares**. Segundo ele os três elementos: regulativo, normativo e cultural-cognitivo são responsáveis pela “estabilidade e significado à vida social”. (Scott, 2008 p.48)

O autor também compartilha da ideia de outros autores como Hallett e Ventresca (2006 apud Scott 2008) de que as instituições não são feitas apenas de regras e normas, mas também de costumes, atitudes, comportamentos e crenças da sociedade em que se insere. Em suas palavras: “Rules, norms, and meanings arise in interaction, and they are preserved and modified by human behavior.” (Scott, 2008).

Esses elementos, ou pilares institucionais, apresentam-se cada um numa determinada situação e são compostos por simbologias, atividades sociais e recursos materiais, não sendo impossível que ocorram simultaneamente em algum outro momento. (SCOTT, 2008)

Scott (2008) então aponta que as instituições possuem duas características particularmente importantes e distintivas: elas tendem a resistir às mudanças e a serem transmitidas, mantidas e reproduzidas por gerações. Na percepção do autor, para que as instituições obtenham a flexibilidade necessária para resistirem a essas mudanças e solidificarem-se ao longo do tempo na sociedade, elas vão se subdividir em três elementos – regulativo, normativo e cultural-cognitivo. Cada elemento tem sua dinâmica específica.

No entanto, quando se fala em **ambiente institucional** o conceito se torna mais abrangente. Ele comporta não apenas regras sociais formais mas também as informais, propiciando o surgimento e o desenvolvimento das organizações (PITELLI e MORAES,2006). Estas por sua vez são definidas por Kouzimin (1980) como “um método de controle, um meio de impor regularidade à sociedade ou à ação coletiva.” E entendidas por Tannenbaum (1986 apud Vieira, 1997 p.9) como “um arranjo ordenado de interações humanas individuais”.

Entretanto, no âmbito do ambiente institucional, apesar das limitações e condicionamentos que as organizações sofrem por parte das regras das instituições, estas regras são também influenciadas pelas organizações. E um eficiente modo de governança resultará da “interação entre o ambiente institucional, o comportamento dos indivíduos e as características das transações”. Em outras palavras, o modo de governança eficiente resulta de uma relação harmônica entre as instituições e a sociedade e o modo como conduzem e coordenam essa relação.

### 2.2.3.1 Os Pilares Institucionais

#### O Pilar Regulativo

Neste ponto destaca-se que o pilar regulativo pode ser percebido como

processos sociais pelos quais são estabelecidas regras de comportamento, efetuando o monitoramento do seu cumprimento e efetuando sanções – na forma de recompensas ou punições – de maneira a influenciar as condutas para direções determinadas (PONDE, apud Felipe 2006, p. 156).

Conforme Scott (1995), estes processos significam mecanismos informais e difusos ou mecanismos profundamente formalizados e voltados para atores e fins específicos, como no caso da polícia ou dos tribunais.

O aspecto regulativo está unido às instituições formais - com uma distribuição complexa da competência para constituir e monitorar o cumprimento de regras pelos indivíduos, por meio de instrumentos explícitos e pré-estabelecidos de recompensa e punição – e está conexo às instituições informais - restringindo-lhes, mesmo que através de regras não escritas, uma variedade de escolhas, impondo-lhes assim certos padrões pré-estabelecidos de comportamentos que são aceitos e esperados. (FELIPE, 2006)

Neste sentido certos pontos precisam ser destacados acerca do pilar regulativo. Inicialmente existe um fluxo potencialmente unidirecional de regulação e de controle das instituições sobre os indivíduos e grupos. Nesse caso, impera a imposição de regras e normas de cima para baixo, até mesmo prescrevendo específicos instrumentos de coerção, com escassa interatividade (feedback) dos indivíduos para com as instituições.

Em seguida este aspecto está unido à pressuposição de formas de racionalidade no comportamento dos agentes econômicos. Isso ocorre porque, ao enfraquecer a liberdade de escolha individual em prol da busca de regularidade no comportamento coletivo, as “regras do jogo” fazem dos agentes entes cômicos da possibilidade de punição por um comportamento fora da regra. Esse aspecto acarreta um tipo de conduta assinalada pela procura de interesses e benefícios próprios (SCOTT, 1995).

Assim, de acordo com Scott (2008) o Pilar Regulativo se baseia nas regras, leis e sanções formalizadas e legitimadas pela sociedade. O autor caracteriza os aspectos regulativos constantes desse pilar, que são:

- I. Atos das instituições de restrição e regulamentação do comportamento;
- II. Utilização de processos regulatórios que envolvem “a capacidade de estabelecer regras, inspeção e supervisão das conformidades ligadas a essas regras e, se necessário, a manipulação de sanções a partir do uso de premiações ou punições visando influenciar um comportamento futuro. (SCOTT, 2008. P.52).

Neste sentido destaca-se que as estruturas institucionais *regulativas* constroem/regulam o comportamento através de regras, de monitoramento, de sanções e de punições de maneira formal. sendo que a legitimidade da ação dos atores está associada ao cumprimento destes requerimentos (SCOTT, 1995) e conforme March e Olsen (1989) isso amortiza as incertezas entre os atores no tocante às suas ações, isso na medida em que as interações compartilham significados.

Destaca-se então que esses significados são alterados/reproduzidos frente às interações entre os participantes da organização através de um processo de interpretação constante da realidade (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Outro destaque é que o pilar regulativo também possui seus elementos-chave que Scott identifica como: a força, as sanções e recompensas/punições, cujos limites e equilíbrios são mantidos por meio da existência de regras morais informais ou leis formais. (SCOTT, 2008.)

O pilar regulativo pode ter sua atuação reforçada a partir do estabelecimento de relações com o pilar normativo, e vice-versa. De acordo com o autor, isso normalmente ocorre quando “envolve o uso de autoridade no qual o uso de poder coercitivo é legitimado por uma estrutura normativa em que ambos suportam e regulam o exercício do poder” (SCOTT, 2008 p. 53)

Esta dimensão das instituições indica alguma forma de racionalidade nas decisões dos atores, sendo que estas últimas são dirigidas para a busca do interesse próprio, de forma que os efeitos das instituições no comportamento social se dão frente uma influência nos cálculos de custo/benefício de indivíduos, grupos ou organizações.

Segundo Scott (2008) como seria de se esperar, dada a tradição da ciência econômica em considerar a operação de sistemas sociais movimentados por agentes independentes buscando somente o lucro individual, uma ampla parte das contribuições dos economistas para o estudo das instituições está focalizada unicamente no pilar regulativo, comumente analisado como configurando uma estrutura de incentivos presentes nas firmas, mercados e outros tipos de organizações.

## O Pilar Normativo

Características desse pilar são identificadas como códigos de normas escritas, mas também valores inculcados na sociedade (SCOTT, 2008). Segundo o autor, um sistema normativo (SN) é composto de valores e normas. É ele quem define metas e objetivos, como também designa o melhor meio de se chegar a ambos.

Destaca-se que as estruturas institucionais *normativas* inserem uma dimensão prescritiva e avaliativa na vida social, abrangendo valores e normas que deliberam os significados legítimos para fins validados (SCOTT, 1995), estando desta forma enraizados na lógica do adequado, completando a rotina dos atores da rede em posições e papéis sociais diferentes, revelando certos aspectos morais e um alinhamento cultural (MARCH; OLSEN, 1989). Estando assim citadas nos estudos de quase todos os institucionalistas da Sociologia, como Weber, Selznick, Durkheim e Parsons (QUEIROZ, 2004).

A ênfase do SN se encontra nas “regras normativas que introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória dentro da vida social” (SCOTT, 2008). Em seu texto ele apresenta os conceitos de valor, como o que é “preferível ou desejável, junto com a construção de modelos na qual estruturas existentes ou comportamentos podem ser comparados e acessados”. Como também de normas, que são aquilo que “especifica como as coisas devem ser feitas; elas definem e legitimam os meios para se chegar aos fins”. (Scott, 2008 p.54).

De acordo com Richard Scott (2008) algumas normas e valores são aplicáveis a todos os membros da coletividade e outras apenas a determinados tipos de atores e posições. No caso dessa aplicabilidade específica surgem o que ele chama de ‘papéis’: “concepções de metas apropriadas e atividades para indivíduos particulares

ou posições sociais específicas”. No entanto, esses papéis também podem ser formalmente estabelecidos.

Já os sistemas normativos possuem características identificadoras: esses são tipicamente vistos como restrições impositivas no comportamento social, e realmente são, eles possibilitam e concedem poder as ações sociais e conferem direitos assim como responsabilidades, privilégios e deveres, licenças e mandatos.

De acordo com esse autor “muitos dos comportamentos que observamos em instituições políticas refletem a rotina, o dia-a-dia, no qual as pessoas fazem o que devem fazer” (p. 56)

### **O Pilar Cultural-Cognitivo (C-C Pillar)**

Neste ponto destaca-se que as estruturas institucionais *cognitivas*, igualmente sustentam significados que são partilhados entre os atores acerca da realidade que os cerca. Eles arquitetam e continuamente negociam a realidade social, e as estruturas simbólicas, objetivas e externas proporcionam orientação para esta negociação. As estruturas cognitivas concebem modelos de comportamento individual baseados na subjetividade, compreensões internalizadas – produtos da interpretação da realidade social em que se atua – utilizados como categorias consagradas para o pensar e o agir e como sustentáculo para a construção da identidade dos atores (SCOTT, 1995).

Baseada na teoria de Berger e Luckmann (1985) o pilar cultural-cognitivo ressalta os processos de reprodução das estruturas sociais, contudo não abandona inteiramente a idéia da ação simbólica que confere padrões sociais predominantes, ao menos em determinadas vertentes cognitivas.

“O esforço por mapear as estruturas e processos que podem ser considerados socialmente relevantes demanda percepção, seleção e interpretação dos agentes organizacionais” (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004, p. 51).

Uma concepção cultural-cognitiva das instituições demonstra o papel central desempenhado pela construção socialmente mediada de uma estrutura comum de significados.

### **2.2.3.2 Campos Organizacionais**

Segundo os estudos de DiMaggio e Powell (1991) os campos organizacionais são compostos de organizações que constituem uma área da vida institucional, como por exemplo: fornecedores e consumidores, dentre outros.

Assim compreende-se que os campos organizacionais são definidos como um grande conjunto de organizações que se formam em uma área institucional reconhecida, onde interatuam organizações fornecedoras e consumidoras de recursos e serviços similares, agências regulatórias e seu arcabouço legal. Essas organizações mantêm certas interações de forma que se consolidam níveis de conhecimento, informação e de conscientização entre seus diversos participantes, sendo influenciadas por um conjunto de estruturas e padrões de dominação e coalizões inter-organizacionais (DIMAGGIO e POWELL, 1991).

Neste sentido os campos organizacionais devem ser o nível de análise em estudos que pretendem analisar os processos de mudança em períodos mais longos, quando campos novos proliferam ou ainda quando os limites entre os

campos existentes se transformam (DAVIS e MARQUIS, 2004; MCADAM e SCOTT, 2005).

O processo de estruturação dos campos organizacionais tem quatro partes distintas: ampliação de interação entre organizações do campo, emergência de estruturas inter-organizacionais de dominação e padrões de coalizão, ampliação de informação entre organizações do campo e incremento de consciência mútua que organizações são parte de um mesmo campo (DAVIS e MARQUIS, 2004).

Para Dimaggio e Powell (1991) estas pressões isomórficas podem ser coercitiva, mimética ou ainda normativa. O isomorfismo coercitivo deriva de pressões exercidas por uma organização em outra que se acha em condição de dependência.

Para estes autores o isomorfismo mimético incide na imitação de arranjos estruturais e procedimentos sucedidos de forma completa implementados por outras organizações, devido à incerteza advinda de problemas tecnológicos, de objetivos conflitantes e de exigências ambientais (DIMAGGIO e POWELL, 1991).

E por fim segundo Dimaggio e Powell (1991), o isomorfismo normativo alude à profissionalização, que abarca o compartilhamento de um conjunto de normas e métodos de trabalho por membros de cada segmento ocupacional.

### **Os Componentes - Chave Dos Campos Organizacionais**

Scott identifica que na formação de campos organizacionais existem elementos chave para sua criação. São eles: sistemas relacionais, sistemas cultural-cognitivos, os arquétipos organizacionais e os repertórios de ação coletiva. Cada um desses elementos será abordado brevemente nas páginas seguintes.

## **1. Sistemas Relacionais:**

Os sistemas relacionais, conforme DiMaggio e Powell (1983; 2005), atrelam as organizações a uma rede ampla de relações e mostram as estruturas existentes. Assim, os relacionamentos entre organizações modificam-se pela frequência e natureza de suas trocas, além de uma multiplicidade e ausência de conexões. Neste sentido, os participantes de um campo organizacional podem estar conectados entre si, através de amizades, laços escolares, executivos e/ou por meio de interação entre grupos de diretores. Mas por outro lado, podem oferecer nível baixo de relação através de afiliações e comunidades de práticas que superam os limites organizacionais. Faz-se forçoso elucidar a diferenciação entre estar conectado e ser similar. A primeira revela a coesão, troca de relações ou relacionamentos entre duas partes. Já a outra trata da equivalência estrutural, que se alude a unidades sociais que possuem a mesma posição em uma estrutura social. Neste sentido, também a localização no campo decorre do sistema relacional. Neste sentido uma empresa pode ser central ou periférica.

## **2. Sistemas Culturais - Cognitivos:**

O sistema cultural-cognitivo é localizado na lógica que impera no campo e na estrutura cultural. Sendo que entende-se como lógica institucional “um conjunto de práticas materiais e simbólicas que constituem os princípios institucionais e estão disponíveis para organizações e indivíduos” (SCOTT, 2008, p.186). Assim, a lógica institucional modifica-se no conteúdo, natureza das crenças e pressupostos e ainda

na sua penetração. Já uma estrutura cultural é o esquema de interpretação que autoriza aos atores sociais perceber, localizar, identificar e rotular eventos ocorridos como uma maneira de estabilização do seu entendimento. (GOFFMAN, 1974 apud FLIGSTEIN, 2001)

Neste sentido, o esquema de interpretação relaciona-se com o contexto de referência institucional. Sendo que este contexto será aquele abraçado pelos atores sociais como foco de atenção dos estrategistas, ou seja, é para onde o estrategista apela para formular seu esquema interpretativo. Logo, o contexto de referência pode ser inserido pela proximidade geográfica, percepção da similaridade entre os atores, sua proximidade de conexão, prestígio e status demonstrado e aparência de sucesso. Sendo que o ambiente institucional em grande parte determina o alcance da realidade organizacional.

### **3. Arquétipos Organizacionais**

A concepção de arquétipos organizacionais tem como conjetura que a estrutura e as práticas organizacionais que influenciam e moldam os valores fundamentais que são divididos pelos membros das organizações (KIRKPATRICK; ACKROYD, 2003).

### **4. Repertórios de Ação Coletiva:**

O repertório de ações coletivas disponíveis em um campo faz alusão às possibilidades de atuação que são percebidas como adequadas para ação em determinadas situações, sendo que quando se olha para o repertório disponível em

um campo, entende-se como os modelos cognitivos e culturais atuam no sentido de constranger a ação. Porém, eles também habilitam esta ação social segundo os estudos de Scott (2008). Dentro do campo da estratégia e estrutura, organizações e indivíduos podem indicar determinadas ações que fazem parte de um leque acessível, contudo o alcance desta probabilidade é limitado pelas regras, pelas normas e pelas crenças componentes de um determinado campo organizacional.

Destaca-se ainda que os componentes-chave dos campos organizacionais são importantes para o entendimento da maneira como estes campos se estruturam. Sendo que a concepção de estruturação institucional de certo campo organizacional incide em quatro elementos:

- Aumento na amplitude de interação entre organizações no campo;
- Aparecimento de estruturas de dominação e padrões de coalizões inter-organizacionais definidos claramente;
- Ampliação de compartilhamento de informações e
- Incremento de uma conscientização mútua entre participantes de um determinado grupo de organizações que estão abarcados em um negócio comum (Scott, 2008).

Logo, os campos organizacionais profundamente estruturados se voltam à homogeneização de práticas e de estruturas organizacionais. Isto ocorre porque diferentes organizações, inclusas em um mesmo ramo de negócios, desenvolvem o que se pode entender como um ambiente que é tido como real e concreto. Neste sentido, as instituições são vistas como forças que atuam de maneira a tornar as práticas e estruturas homogêneas, desenvolvendo organizações mais similares umas às outras, isomórficas (DIMAGGIO; POWELL, 1983; 2005).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 3.1. Produção e Comércio Internacional de Carne Bovina

A carne bovina é uma fonte básica de proteína para o homem e é um produto altamente consumido, principalmente nos países mais desenvolvidos (EMBRAPA, 1999).

O Brasil é um importante produtor dessa fonte de proteína, é o segundo maior produtor e o maior exportador mundial de carne bovina desde 2004. Dados estatísticos do Conselho Nacional de Agricultura – CNA - e do Conselho da Pecuária de Corte – CNPC – informam o fechamento do ano de 2010 com uma população estimada em 204 milhões de animais no país e mais de US\$ 4.886 milhões exportados.

De acordo com Filho (2000) e Silva (2004) o crescimento da exportação de carne bovina no Brasil teve início em 1994, quando começaram a ocorrer importantes mudanças na pecuária nacional. Com a implantação do Plano Real - que permitiu maior estabilidade econômica e a queda da inflação - e a consequente taxa de crescimento econômico e de renda, houve então um grande aumento do consumo interno de carne bovina. Anos depois o preço da carne voltou a subir acarretando uma grande concorrência com outros tipos de carne, o frango principalmente, levando a redução do consumo interno de carne bovina. Desta forma, o setor viu-se obrigado a buscar novos mercados para manter seu faturamento e o escoamento da produção:

A abertura de mercados possibilitou não somente a entrada de produtos oriundos dos mais diversos países, mas também passou a exigir, dos vários setores da economia nacional, maior qualidade e melhores preços para se manterem competitivos e sobreviverem no mercado (FILHO, 2000).

Voltando a ser mais competitivos no mercado interno e conquistando mercados internacionais o aumento da produção passou a acontecer de forma consistente.

De acordo com a Tabela 1 é possível perceber que a produção brasileira tem mantido seu de crescimento desde o ano 2000, especialmente no quadriênio 2004-2007, aproveitando-se do momento de expansão da economia mundial (CORSI, 2010). Desde 2005 o Brasil perde apenas para os Estados Unidos em termos de produção de carne.

**Tabela 1. Países: Produção Mundial de Carne Bovina (mil ton.) Ton./Eqc.**

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>EUA</b>	12298	11983	12427	12039	11261	11318	1198	12097	12163	11891	12047
<b>Brasil</b>	652	6895	724	7385	7975	8592	9025	9303	9024	8935	9115
<b>EU-27</b>	8492	8346	8397	8304	8245	809	815	8188	809	7913	8022
<b>China</b>	5131	5086	5219	5425	5604	5681	5767	6134	6132	5764	56
<b>Índia</b>	1525	165	181	196	213	217	2375	2413	2552	2514	2842
<b>Argentina</b>	288	264	27	28	313	32	31	33	315	338	262
<b>Austrália</b>	1988	2049	2089	2073	2081	2102	2183	2172	2159	2129	2087
<b>México</b>	19	1925	1725	195	19	1725	155	16	1667	17	1751
<b>Paquistão</b>	886	903	925	953	979	1004	13	1344	1388	1441	147
<b>Rússia</b>	1595	158	165	168	164	152	145	143	149	146	1435
<b>Canadá</b>	1263	1262	1298	1204	15	147	1329	1278	1289	1252	1272
<b>Outros</b>	8677	8343	8662	8609	8966	9149	9363	9174	9246	8769	8782
<b>TOTAL</b>	42814	47379	41839	46579	45835	40928	32399	52295	46893	51109	47818

Fonte: FAS-USDA, 2011

O aumento da produção brasileira em toneladas chegou a aproximadamente 39,8% de 2000 a 2010. Os Estados Unidos e União Europeia apresentaram um percentual menor devido às consequências de problemas sanitários de momentos anteriores (AGRAFNP, 2009), além da retração causada pela crise americana em

2007 que se alastrou para a economia mundial em 2008 (FAHRI & PRATES *et al*, 2009).

Estudo da FAO (2007) afirma que o mercado mundial de carne bovina possibilitou a circulação de aproximadamente 29 bilhões de dólares no ano de 2007 e que esse mercado tem crescido de modo mais acentuado que a população mundial. Isso permite inferir que o consumo de carne de bovinos sofre influência tanto do aumento populacional quanto da alteração dos hábitos alimentares. De acordo com Sabadin (2006) no estudo de uma cadeia produtiva agroindustrial os consumidores são os principais influenciadores das mudanças no sistema como um todo.

Diante dessas afirmativas pode-se perceber que o comportamento dos consumidores de carne bovina, em função do momento econômico mundial na última década, especialmente entre 2004-2009, gerou fortes oscilações nos volumes e valores dos produtos transacionados, principalmente pelos consumidores de maior relevância para a cadeia: EUA, União Europeia, América do Sul e a Rússia.

**Tabela 2: Exportação Mundial de Carne Bovina (mil Ton. Eqc.)**

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Argentina	354	168	345	382	616	754	552	534	423	655	298
Austrália	1316	1376	1343	1241	1369	1388	143	14	1407	1364	1368
Brasil	488	741	872	1162	161	1845	2084	2189	1801	1596	1558
Canadá	563	619	657	413	603	596	477	457	494	480	523
China	47	53	37	36	52	76	85	81	58	38	51
UE-27	663	610	580	438	363	253	218	140	204	148	337
Índia	344	365	411	432	492	617	681	678	672	609	917
México	12	10	10	12	19	32	39	42	42	51	103
Paquistão	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Rússia	7	7	7	10	9	11	8	8	11	8	5
EUA	112	1029	111	1142	209	316	519	650	905	878	1043
Outros	1016	894	1089	1264	1367	1485	1488	1488	1585	1605	1549
<b>Total</b>	<b>4922</b>	<b>5872</b>	<b>5462</b>	<b>6532</b>	<b>5260</b>	<b>7374</b>	<b>6294</b>	<b>6281</b>	<b>7602</b>	<b>7432</b>	<b>7752</b>

Fonte: FAS/USDA, 2011

A crise internacional de 2008 afetou de modo expressivo o fluxo de exportações de todos os países, o Brasil sofreu uma queda de aproximadamente 11% em suas exportações, enquanto a União Europeia sofreu o maior impacto, uma redução de 21,19%. Os EUA tiveram uma redução de 8,3% e Austrália 1,2%.

Com base em dados do MAPA e USDA sobre o crescimento da economia mundial com reflexos nos países em desenvolvimento, é possível perceber certa estagnação no consumo de carne bovina, bem como um declínio no consumo deste produto em alguns países na última década (tabela 3).

Um estudo do MAPA sobre a cadeia da carne bovina indica que o aumento do consumo de alimentos é função do crescimento populacional e do aumento de renda, no caso da carne bovina este último é ainda mais relevante (MAPA, 2007) e desde 1996 esse cenário de estagnação/declínio vem se estabelecendo. A tabela 3 a seguir apresenta os países com maior consumo total de carne e vísceras nos últimos 10 anos.

**Tabela 3. Consumo Doméstico e Mundial de Carne Bovina (Mil TON Eqc)**

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 <sup>2</sup>
Canadá	992	969	989	1065	1008	1026	1023	1068	1036	1016	999
EU – 27 <sup>1</sup>	8093	7489	8118	8324	8175	8550	8649	8690	8352	8262	8185
Brasil	6102	6191	6437	6273	6415	7832	8033	7830	6945	6811	7321
China	5284	5434	5818	6274	6648	5614	5692	6065	6080	5749	5589
Argentina	2543	2514	2362	2426	2363	2451	2553	2771	2731	2727	2305
México	2309	2341	2409	2308	2410	2028	1894	1961	2033	1971	1944
Rússia	2309	2404	2395	2315	2255	2487	2381	2452	2616	2347	2296
EUA	12503	12351	12738	12339	12582	12664	12833	12830	12452	12239	12040
Japão	1534	1371	1285	1324	1126	1188	1159	1182	1173	1211	1224
Índia	1351	1400	1393	1521	1590	1553	1694	1735	1880	1905	1930
Egito	670	584	621	568	629	722	757	658	516	535	590
Irã	305	332	307	375	450	384	462	478	504	508	676
Emirados Árabes	79	51	62	55	55	80	82	81	105	74	93
Líbia	10	6	9	8	23	30	37	34	44	36	31
Líbano	82	55	75	83	89	97	93	89	89	98	95
Arábia Saudita	64	73	98	104	123	125	125	140	127	120	159
Outros	8690	8790	8834	9029	9196	8756	9348	9884	10993	10876	10766
<b>TOTAL</b>	<b>52920</b>	<b>52355</b>	<b>53950</b>	<b>54391</b>	<b>55137</b>	<b>55587</b>	<b>56815</b>	<b>57948</b>	<b>57676</b>	<b>56485</b>	<b>56243</b>

Fonte: USDA Estimativas 2007 / 2005-2010 Fonte: ABIEC, 2011

<sup>1</sup> Considerar EU – 25 para os anos 2000-2004 / EU 27 para 2005-2010

<sup>2</sup>2000-2004

A partir dessa tabela é possível perceber dois momentos: o primeiro de 2000-2005, um crescimento moderado no consumo de carne bovina para a maioria dos países listados e o segundo, de 2006 a 2010 um período de forte queda ocasionado por consecutivas crises internacionais.

Se compararmos o ano 2000 com 2010 veremos que a maior parte dos países apresentou, em 2010, consumo inferior ou com uma margem muito próxima ao do início da década, demonstrando uma retração, exceto para os países em desenvolvimento com Brasil, China e Índia e os 6 países selecionados para esse estudo, que mantiveram o aumento do consumo de carne bovina.

Como já mencionado, a retração no consumo de carne se deveu à grave crise internacional de 2008 causada pela crise econômica norte americana que se alastrou mundialmente e transmitiu seus reflexos diretamente no poder de consumo nos países desenvolvidos durante os anos de 2009 e 2010 (FAHRI & PRATES *et al*, 2009).

A redução do consumo afeta diretamente as exportações, no entanto, pode-se perceber na Tabela 2, que apesar da grave queda nas exportações em 2009, o Brasil permaneceu liderando o ranking. Isso porque, de acordo com Coleman *et al* (2009), em 2007 o Brasil já apresentava um portfólio de importadores com mais de 140 países, diferente de meados do ano 2000 que tinha apenas 59 países. Assim, mesmo com a crise o país possuía mercados alternativos para vender seus produtos.

Projeções do MAPA preveem que esse quadro não deve mudar para os próximos 08(oito) anos, mas também registram intenso dinamismo para o setor de carnes como um todo (MAPA, 2007; CALEMAN *et al*, 2009).

Diante dos números demonstrados é possível perceber o esforço dos abatedouros no Brasil em adequar-se às exigências dos consumidores internacionais, tendo em vista que, de um modo geral, as exportações brasileiras tem apresentado incrementos de demanda, mas juntamente com ela cresce a exigência do consumidor.

### 3.2. O Mercado Muçulmano de Carne Bovina

Dados do Departamento de Inteligência Norte Americano – CIA – apontam que mais de 1,800 bilhão pessoas seguem a religião muçulmana e concentram-se desde a África Ocidental até a Indonésia, passando pelo Oriente Médio e Índia. (DEMANT, 2008)

Comumente, considera-se como ‘países muçulmanos’ aqueles cuja percentagem da opção religiosa da população pelo islamismo é maior que 50% e sejam integrantes da Organização da Conferência Islâmica – OCI, a segunda maior organização intergovernamental depois das Nações Unidas – ONU, que é composta por 57 países membros e 04 (quatro) países observadores (OCI, 2010).

De acordo com Peter Demant (2008) essa designação é errônea. Há uma grande confusão com relação às terminologias sobre o tema. O termo “muçulmano” refere-se a um fenômeno sociológico, “islâmico” está relacionado especificamente à opção religiosa do indivíduo e islamismo e islamista “são utilizados para definir o movimento religioso radical do islã político” ou o “fundamentalismo muçulmano”. Considera-se ainda o termo ‘islã’ como definição da área geográfica e civilizacional onde a religião islâmica tem predominância.

Demant (2008) aponta ainda que o mundo muçulmano se divide em quatro grandes blocos: Oriente médio - ou bloco médio-oriental - o indiano, o malaio e o Africano, responsáveis por englobar 95% da população muçulmana mundial e que apenas 30% dela se localiza no Oriente Médio em si.

Como o próprio título desta pesquisa já diz, seu objeto de estudo é o consumo de carne bovina demandado pela população muçulmana dos seis principais países

importadores de carne bovina brasileira das regiões do Oriente Médio e Norte da África, ou seja: Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Egito, Líbia, Líbano e Irã.

A crescente demanda por carne desses países os tornou importantes parceiros comerciais para o mercado brasileiro de carne e por possuírem população de maioria muçulmana seu mercado apresenta especificidades ligadas à religião islâmica como poderá ser visto nos capítulos a seguir.

O comércio com países com predominância muçulmana em sua população possui características sociais muito peculiares. Toda a vida da população muçulmana é regida pelo Alcorão, o livro sagrado do Islã, desde o ser ao agir e tudo está dividido entre o que é permitido por Deus ou não.

De acordo com Hayek (1980) no antelóquio do alcorão:

O Alcorão é dirigido a toda a humanidade sem distinção de raça, cor, região ou tempo. Ainda mais, ele procura guiar a humanidade em todas as sendas da vida: espirituais, materiais, individuais e coletivas. Ele contém diretrizes para a conduta do chefe de estado, bem como do homem comum, do rico, bem como do pobre; diretrizes para a paz, bem como para a guerra, tanto para a cultura espiritual como para o comércio e bem-estar material. (...) o Alcorão não somente fornece ordens como tenta ainda convencer. Ele apela para a razão do homem e relata histórias, parábolas e metáforas. (...) (HAYEK, 1980, p. Xxvii)

Muitos conhecem o termo '*halal*' apenas como designação do abate religioso de animais para o consumo da população islâmica. Halal que quer dizer "permitido, autorizado por Deus" tem seu oposto no termo *Haram*: "ilícito, proibido, impuro ou ilegal" (CIBAL HALAL, 2010).

No entanto, o termo *Halal* é muito mais amplo que o âmbito alimentar. Sua própria tradução o insere em contextos muito mais abrangentes. É uma terminologia que, retirada do alcorão, tem como que força de lei dentro da cultura muçulmana tendo se tornado parâmetro para todas as suas áreas e sustenta toda a licitude contida nos alimentos, na política, no social, nas condutas, na justiça, vestimentas,

finanças, entre outros aspectos se tornando um sistema regimental dentro dessa sociedade (FIB, 2009).

No que se refere à alimentação, esta é regida com base na Surata<sup>4</sup> 5 do Alcorão que determina os alimentos Halal: “Foram permitidas todas as coisas sadias” (Surata 5, 4) e Haram: “Está-vos vedado: a carniça, o sangue, a carne de suíno e tudo o que tenha sido sacrificado com a invocação de outro nome que não seja Deus” (Surata 5, 3.).

Todo alimento consumido pela população muçulmana deve ser halal e para isso deve ser produzido de acordo com as leis da Sharia, a lei sagrada islâmica, retirada do Alcorão e dos escritos que relatam a vida do profeta Maomé.

As exportações de produtos alimentícios in natura ou industrializados com destino a países com população de maioria muçulmana seguem severas e rígidas exigências e regras de produção, assim como os demais produtos de consumo, para receberem a Certificação Halal que é emitida por um órgão legitimado pela comunidade islâmica (FIB, 2010).

Para a concessão desse certificado a empresa passa por um rigoroso processo investigativo e fiscalizador durante o processamento do produto. No Brasil a emissão dos certificados é realizada pela Federação das Associações Muçulmanas do Brasil – FAMBRAS a partir de certificadoras associadas a ela como a Cibal Halal, Centro Islâmico S.B. C e o Centro Islâmico do Brasil (FIB, 2010).

A Cibal Halal – Central Islâmica de Alimentos Halal, é a parte operacional da FAMBRAS. Seu objetivo principal é garantir aos consumidores muçulmanos, no Brasil e no exterior, que os alimentos brasileiros certificados podem ser consumidos tranquilamente por serem 100% Halal e não “Mashbooh” (suspeito, duvidoso).

---

<sup>4</sup> Surata – ou Sura, denominação que se dá aos capítulos do Alcorão.

É interessante observar que a Central não apenas tem o objetivo de assegurar a qualidade do alimento Halal, mas busca também:

- Desenvolver o conceito halal no Brasil;
- Garantir a qualidade halal a todos os consumidores muçulmanos;
- Promover a integração da cadeia produtiva Halal;
- Intensificar e aprofundar o relacionamento cultural e comercial entre o as indústrias brasileiras e os países islâmicos;
- Fiscalizar e orientar toda a cadeia produtiva, para que as leis islâmicas sejam cumpridas em sua plenitude no sistema Halal;
- E um último objetivo de relevância significativa e que deve ser explorada pelas indústrias brasileiras: contribuir para que o Brasil se torne o maior fornecedor de alimentos e produtos industrializados do mundo para o mercado muçulmano. (CIBAL HALAL, 2010)

A Cibal e a FAMBRAS são instituições de fundamental importância para as relações comerciais com países de população muçulmana majoritária, pois são reconhecidas pelos principais órgãos e instituições islâmicas mundiais, entre elas a Liga Árabe, cujos membros islâmicos, são integrantes da OCI. (FAMBRAS, 2010)

Cabe salientar que o mercado muçulmano é altamente atrativo não apenas como mercado alternativo, mas ao considerar-se que sua composição conta com aproximadamente um bilhão e oitocentos milhões pessoas e foi responsável pela movimentação de 578 bilhões de dólares no mercado de alimentos, em 2009 (CIBAL, 2010 e FIB, 2010).

De acordo com dados mercadológicos da Cibal e CDIAL Halal (2012)-Centro de Divulgação do Islã para a América Latina "(...) O mercado global de produtos Halal tem valor estimado em US\$ 2,1 trilhões, englobando todos os segmentos

existentes, como alimentos industrializados, produtos farmacêuticos, cosméticos, etc”.

A exportação de produtos halal do Brasil para os países muçulmanos tem aumentado consideravelmente e estimativas do USDA (2009) para 2010 a 2018, apontam um crescimento rápido nas importações por parte dos países de renda-média do norte da África e Oriente Médio devido à intensa velocidade com que cresce a população e sua renda per capita, estimulando a demanda pelo produto.

Os dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio apontam que o Brasil exportou em 2010 US\$ 3.861 bilhões de carne bovina para os diversos destinos (MDIC, 2011) e que os países do Oriente Médio e Norte da África representaram 48% das exportações totais desse ano, como pode-se observar nas tabelas 4 e 5.

Com o apoio dessas tabelas é possível perceber a importância que os países estudados nessa pesquisa passaram a apresentar a partir do ano de 2008. Esses países que entre 2001 e 2007 não representaram mais que 8% das exportações brasileiras totais, enquanto que em 2008 passaram a representar 14% e apenas dois anos depois, em 2010, foram responsáveis por 27% das exportações mundiais brasileiras.

**Tabela 4** – Comparativo de Exportações Brasileiras: TOTAL - ORIENTE MÉDIO – ÁFRICA – PAÍSES ESTUDADOS (000² US\$ FOB)\*

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
<b>Países estudados**</b>	1.027	545	547	274	217	93	160	78	29	54	13
<b>África</b>	603	440	542	522	542	393	270	117	64	74.	6
<b>Or. Médio</b>	1.250	731	784.	422.	352	171.	269.	179	125	161.	43
<b>Or. Médio e África</b>	1.853	1.172.	1.326	944.	894.	565.	539.	296	189.	236	49
<b>Exportações Totais</b>	3.861	3.022	4.006.	3.485.	3.134.	2.419.	1.963	1.154	776.	738	503

Fonte: Aliceweb/MDIC, 2011

\*Exportações referentes aos NCMS 02.01.30.00 – Carnes desossadas de bovinos frescas ou refrigeradas até - 02.02.30.00 Carnes desossadas de bovinos congeladas

\*\*Países selecionados para a pesquisa: Arábia Saudita, Egito, Emirados Árabes, Líbia, Líbano e Irã

Com base na tabela 4 percebe-se que para a África está claramente configurada uma tendência de crescimento, de valores muito baixos o continente em onze anos passou a apresentar um peso maior nas exportações brasileiras.

A região do Oriente Médio apresenta basicamente o mesmo padrão, porém seus volumes de importação são maiores. Cabe ressaltar que o comércio de carne bovina com essa região teve seu início em meados dos anos 90, um histórico de relações comerciais de mais de 20 anos. Diante disso é importante notar que tanto África quanto Oriente Médio ainda tem uma variação percentual relativamente alta nas importações.

Quanto aos países considerados nota-se a mesma tendência de crescimento mas em um ritmo muito mais estável, começando a dar indicações de mercados mais maduros.

No que se refere aos percentuais apresentados na Tabela 5 abaixo, cabe salientar a evolução das participações desses países. As exportações que em 2000 apresentavam percentual de participação de 10% com destino ao Oriente Médio e África e 3% com destino aos países selecionados, em 2010 já representavam 48% e 27% respectivamente.

**Tabela 5** – Participação dos Países Estudados em relação ao demais destino e ao Orientes Médio nas Exportações Brasileiras 2000-2010 (%)\*

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
<b>Países Estudados X Demais Destinos</b>	27	18	14	8	7	4	8	7	4	7	3
<b>Or. Médio e África X Demais Destinos</b>	48	39	33	27	29	23	27	26	24	32	10
<b>Países Estudados X Or. Médio e África</b>	55	47	41	29	24	17	30	27	15	23	26

Fonte: Aliceweb/MDIC.

\*Variação Percentual elaborada com base nos dados da Tabela 4

Outros valores importantes relacionados aos países selecionados para o estudo referem-se ao aumento de suas participações nas exportações brasileiras de modo muito significativo a partir de 2008, saindo de um patamar de US\$ 944 milhões em 2007 para US\$1.326 bilhões, o equivalente a 14% da demanda externa total nesse ano, quase o dobro. Se comparado ao ano de 2010 então, observamos um incremento três vezes maior em apenas 3 anos.

Todo esse crescimento é reflexo da política de diversificação de mercados adotada pelo Mapa em 2004 e em conjunto com as empresas frigoríficas representadas pela ABIEC, conduzida pela mudança na política externa brasileira entre 2003-2010. Nesse período o governo brasileiro adotou uma política que permitiu a aproximação com países do Oriente Médio e África que apresentou rápidos resultados (ITAMARATY, 2011).

### **3.3 Características Sociais e Econômicas dos Países Selecionados**

Como parte dos resultados desta pesquisa, é importante analisar as principais características da economia e da estrutura social dos países selecionados neste estudo assim como informações mais específicas relacionadas ao consumo de carne bovina em cada um dos países investigados.

#### **Arábia Saudita**

A Arábia Saudita, ou Reino da Arábia Saudita, é um dos países situados na região do Oriente Médio e é o maior país, em extensão, da Península Arábica, faz

fronteira com Jordânia ao norte, o Iraque a nordeste, Emirados Árabes Unidos a Sudeste, Iêmen e Omã ao Sul.

Sua capital é Riade e a população tem cerca de 26,1 milhões de habitantes (MAPA, 2011) sendo 100% muçulmanos (CIA, 2011), a religião oficial do país é a islâmica. O árabe é o idioma nacional oficial, mas têm o inglês como idioma comercial. É na Arábia Saudita em que se encontram as cidades sagradas para os muçulmanos de Meca, ou Makka, e Medina.

Abaixo a Quadro 1 com os índices econômicos do país.

**Quadro 1. Índices Econômicos da Arábia Saudita**

População	26,1 milhões
PIB (2010)	US\$434,4 bilhões
PIB Per capita (2010)	US\$ 16.624
PIB por Setor:	Agricultura: 2,7% - Indústria: 61,9% - Serviços: 35,4%
Taxa Média de Cresc. (2000-2009)	+3,4%
Taxa de Cres. (2010)	+3,4%
Projeção de Cresc. (2011)	+4,5%

Fonte: Intercâmbio Internacional do Agronegócio, 2011

Como o próprio nome sugere o regime político adotado é a monarquia hereditária, o país é governado com base nas leis islâmicas e a lei básica que determina direito e deveres do governo e cidadãos foi promulgada por decreto real em 1995 (CIA, 2011). O atual chefe de Estado é o Rei e primeiro-ministro Abdallah Bin Abd Al-Aziz Al Saud, que assumiu o trono em agosto de 2005, assessorado por seu Deputado Primeiro Ministro Nayif bin Abd Al-Aziz Al Saud. Seu sistema jurídico é representado pela Suprema Corte de Justiça.

A Arábia Saudita se destaca entre os países do Oriente Médio por ter sua grande riqueza sob o solo: imensas reservas de petróleo, cerca de 24% da reserva

mundial total está sem seu território, isso faz do Reino o maior exportador mundial de petróleo. (CCAB, 2011)

De acordo com o perfil apresentado pela Câmara de Comércio Árabe-Brasileira, dentre os vários setores da economia saudita com oportunidades de negócios para as empresas brasileiras, destacam-se: alimentos, materiais de construção, móveis e decoração (INFOBIZ, 2011).

A Arábia Saudita possui um comércio bilateral com o Brasil de pauta bem diversificada. O principal produto exportado do Brasil é a carne de frango in natura e o principal importado são óleos brutos de petróleo de origem saudita (MAPA, 2011).

No que se refere a produtos agrícolas, de acordo com o MAPA (2011) o comércio total com esse país tem apresentado um crescimento médio de 17,1% entre 1997-2010, a importação de produtos agrícolas oriundas do Reino são consideradas nulas, no entanto as exportações possuem valores consideráveis, especialmente no ano de 2010 que registrou um recorde de US\$ 1,93 bilhão (MAPA, 2011).

A carne de frango é o principal item da pauta de exportações e apresentou um crescimento de 25% de 2008 para 2010, registrando US\$ 910.661 milhões neste último ano. A carne bovina é o quinto produto da lista de exportações agrícolas, mas tem alto percentual nas importações do país em relação às importações oriundas de outros destinos, veja a tabela 6 abaixo que apresenta a comparação entre 2000 e 2010:

**Tabela 6** Comparação da Participação Brasileira nas Importações de Carne Bovina Saudita 2000-2010

Produto	Import. mundial 2000	Import. Brasil 2000	Part. Brasil %	Import. mundial 2010	Import. Brasil 2010	Part. Brasil %
Carnes de bovino, desossadas, frescas ou refrigeradas	\$32,206	\$1,563	4,80	\$71,607	\$46,578	65
Carnes de bovino, desossadas, congeladas	\$57,223	\$2,196	3,80	\$289,060	\$79,609	27,50

Fonte: UNCOMTRADE, 2011

## Egito

A República Árabe do Egito é um estado transcontinental vez que se localiza no nordeste do continente africano e inclui também a península do Sinai, na Ásia. Faz fronteira com a Líbia, a oeste, o Estreito de Gaza e Israel, a nordeste, e o Sudão, ao sul. É banhado pelo Mar Mediterrâneo, ao norte, e o Mar Vermelho, a leste. Possui uma área de aproximadamente 1 milhão de Km<sup>2</sup>.

O Egito é um país muito populoso, de acordo com a CIA (2010), este país possui 83,688 milhões de habitantes, majoritariamente jovens, e maior parcela da população na zona rural, 56,6%. Isto se deve ao fato da agricultura ser o setor de maior empregabilidade no país. No entanto esse cenário vem sendo modificado desde 2010. Desde esse ano vem havendo um aumento na população urbana, tornando mais proporcional à localização populacional. Prospecções da ONU preveem uma redução da população rural em 55% até 2020. (APEX-BRASIL, 2010).

O aumento das cidades, principalmente nas proximidades do Rio Nilo e do Canal de Suez há anos preocupa o governo egípcio, e as políticas sociais estão em execução para controlar o aumento da população e da densidade demográfica (APEX-BRASIL, 2010).

Economicamente, nos últimos anos o país passa por uma grande transformação. No que diz respeito ao poder aquisitivo de sua população:

[...] Há cerca de 10 anos, mais da metade dos habitantes egípcios tinha renda média anual inferior US\$ 750, o que é considerado margem de pobreza seguindo os padrões da ONU. O IDH também estava entre os piores do mundo. Atualmente, o país vê imergir uma grande massa da população com renda entre US\$ 1.750 e US\$ 5.000 anuais, o que ainda não é um grande montante, mas já se percebe melhorias (APEX-BRASIL, 2010, p. 7).

Parte considerável de sua economia relaciona-se ao turismo, vez que é um dos países mais visitados com fins turísticos do mundo – o que torna a balança de pagamentos do Egito subsidiada, em grande parte, pelas dívidas na área de serviços. Sua economia concentra-se também em “commodities sendo a indústria de hidrocarbonetos e de produtos químicos, como adubos e fertilizantes, a mais competitiva para exportações” (APEX-BRASIL, 2010).

### **Emirados Árabes Unidos**

Os Emirados Árabes Unidos (nome oficial do país) são uma confederação de estados de grande autonomia, denominados emirados, totalizando em 7: Abu Dhabi, Dubai, Sharjah, Aman, Umm al-Quwain, Ras al-Khaiman e Fujairah. Ocupam uma área de 83.600 km<sup>2</sup> localizada no sudeste da Península Arábica, no Sudoeste Asiático no Golfo Pérsico. Fazem fronteira com Omã e com a Arábia Saudita.

A capital dos Emirados Árabes é Abu Dhabi, também cidade centro de atividades políticas, industriais e culturais. O seu sistema político baseia-se na Constituição de 1971. A religião oficial é o Islã. A língua oficial é o árabe.

Economicamente, possui uma das mais desenvolvidas economias do Oriente Médio, sobretudo apoiada no turismo e no petróleo. Além de possuir maior número de projetos de construções em todo o mundo.

É atualmente a 36<sup>a</sup> maior economia das taxas de câmbio do mundo, sendo um dos mais ricos países do mundo, com um PIB nominal per capita de US\$ 54.607 e em termos de paridade de poder de compra (PPC) atingindo a 14<sup>a</sup> posição. O IDH do país ocupa o 32<sup>o</sup> lugar no ranking mundial.

Em 2009, os Emirados Árabes exportaram US\$ 174,6 bilhões em combustíveis minerais, aparelhos eletrônicos e maquinários. E importaram US\$ 144,5 bilhões principalmente em maquinários, veículos e jóias. Dentre as diversas oportunidades comerciais para os exportadores brasileiros destacam-se os produtos de: moda; construção; móveis e decoração; alimentos, entre outros (InfoBiz, 2010).

## **Líbano**

A República do Líbano (nome oficial) é um país da Ásia Ocidental, fronteiro com a Síria, ao norte e a leste, e com Israel, ao sul. Localiza-se na margem oriental do Mar Mediterrâneo. Possui uma área de 10.440 Km<sup>2</sup> e uma população de aproximadamente 4 milhões de habitantes, concentrada, principalmente, na capital Beirute e na região do Monte Líbano. Nos últimos 10 anos a taxa de população rural têm sido reduzida consideravelmente.

O Líbano foi o local de origem dos Fenícios por volta de 3000-539 a.C. Possui uma democracia parlamentar. Em 1942, o Líbano estabeleceu um sistema político único conhecido como o confessionalismo, um mecanismo de partilha de poder com base em comunidades religiosas. Em 1943, o país ganhou independência e em 1946 as tropas francesas se retiraram.

A Constituição do país tenta representar de maneira equitativa os 18 grupos religiosos reconhecidos, ainda que a composição demográfica coloque dificuldades crescentes para esse tipo de arranjo. Os três cargos eletivos mais importantes são reservados para membros de comunidades específicas. O presidente precisa ser necessariamente um cristão maronita, o primeiro-ministro deve ser muçulmano sunita e o presidente da Assembléia Nacional (parlamento) deve ser um muçulmano xiita.

A Assembléia Nacional libanesa é eleita a cada quatro anos, constituindo-se em um parlamento unicameral formado por 128 representantes, divididos igualmente entre cristãos e muçulmanos. O sistema judiciário libanês possui três instâncias: as cortes de primeira instância, tribunais de apelação e uma corte de cassação.

A sobreposição de povos, religiões e culturas na região do Líbano é um elemento crucial para compreender sua atual formatação política e suas rupturas internas, já que o país conta, a despeito de seu estreito território, com uma grande pluralidade de confissões religiosas, sendo dezoito delas reconhecidas pelo Estado. Essa densidade civilizacional, forjada em parte por séculos de migrações e guerras, apresenta nas condições específicas daquele país um potencial de conflito social muito elevado (APEX-BRASIL, 2010, p. 10).

O país viveu um período de tranquilidade e prosperidade incitada pelo turismo, agricultura e serviços bancários até o início da Guerra Civil Libanesa em 1975 que durou até 1990. Grandes esforços para reanimar a economia e infraestrutura do país foram buscados após o fim da guerra, quando sua capital Beirute começou a ser reconstruída. O país voltou a conhecer a tranquilidade que durou até 2006, quando ocorreu a guerra entre Israel e Hezbollah causando novamente fortes danos na infraestrutura civil do país (entre 12 de julho de 2006 e 14 de agosto do mesmo ano).

O Produto Interno Bruto (PIB) libanês foi em 2008 de US\$ 28,5 bilhões. O país é a 63ª economia do mundo. E em termos de paridade poder de compra (PPC), o PIB alcançou US\$ 48 bilhões, colocando o país na 83ª posição do ranking mundial (APEX-BRASIL, 2010).

Uma análise da estrutura produtiva do Líbano realizada pela Apex-Brasil, em 2008, mostrou que neste ano:

[...] a agricultura contribuiu com cerca de 12% para a formação do PIB, a indústria com aproximadamente 40% e os serviços com 48%. A produtividade média desses setores é baixa, o que obriga o país a importar um volume elevado de bens e serviços diversificados. As importações também são estimuladas pelo aumento do consumo das famílias libanesas, cuja renda tem aumentado como resultado do crescimento acelerado da economia do país, que em 2008, chegou a 8,5%.

Como as exportações libanesas são baixas e as importações bastante elevadas, a balança comercial do país é extremamente deficitária. Para se ter uma idéia, em 2004, o déficit externo, considerando o comércio exterior de bens e serviços, representava 26,1% do PIB. Em 2008, esse valor chegou a 34,6%. Isso gera uma necessidade crescente de atração de capital externo que possa auxiliar no financiamento do déficit da balança comercial.

O desempenho da economia libanesa, entre 2003 e 2008, se caracterizou pelo alto grau de instabilidade das taxas de crescimento do PIB e aumento acelerado da taxa de inflação. Essa *performance* negativa refletia as incertezas sobre os rumos da economia geradas pelos fatos políticos ocorridos no ano anterior quando a Síria deixou o território libanês e o

primeiro ministro Rafiq Al-Hariri foi assassinado. (APEX-BRASIL, 2010, p. 1).

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do Líbano (0,803) é considerado elevado. A expectativa de vida da população libanesa é de 69,9 anos para os homens e 74.5 anos para as Mulheres. As pesquisas apresentadas pela Apex-Brasil (2010) mostram que há uma elevação significativa da expectativa de vida da população libanesa, que se reflete na ampliação do topo das pirâmides. As estimativas elaboradas pela Agência apontam possíveis problemas ligados à previdência social e serviços de saúde para 2020, onde 595 mil pessoas deverão ter mais de 60 anos.

Possui alta taxa de alfabetização, com 87,4% da população acima de 15 anos sabendo ler e escrever (CIA, 2010)

O país apresenta uma maior tendência para a importação e menor para a exportação, o que ocasiona uma balança comercial extremamente deficitária. A importação é impulsionada pelo aumento do consumo das famílias libanesas, cuja renda tem aumentado como resultado do crescimento acelerado da economia do país, que chegou a 8,5%, em 2008.

De acordo com dados obtidos na pesquisa realizada pela Apex-Brasil (2010):

[...] o Ministério das Relações Exteriores (MRE), em 2009, 530 empresas brasileiras exportaram para o Líbano. Dessas, 472 apresentaram exportações ate U\$ 1 milhão, 50 exportaram entre U\$ 1 milhão e U\$ 10 milhões e 8 tiveram exportações entre U\$ 10 milhões e U\$ 100 milhões. O Estado que mais exportou foi São Paulo, onde se encontram 180 empresas, seguido do Rio Grande do Sul com 77 empresas e Santa Catarina com 53.

A partir do ano de 2004, o comércio entre Brasil e Líbano demonstrou uma evolução positiva com o crescimento consistente das exportações brasileiras.

O superávit comercial brasileiro teve um incremento absoluto de US\$ 140 milhões, no período 2004-2008. A corrente de comércio entre Brasil e Líbano manteve uma tendência de crescimento a partir de 2003 que foi revertida em 2008 como resultado da crise mundial.

## **Líbia**

A Líbia está localizada no norte da África, fazendo fronteira com o Mar Mediterrâneo, a norte, com o Egito e com o Sudão, a leste, com Chade e com Níger, a sul e com a Argélia e Tunísia, a oeste. O país é dividido em três regiões: Cirenaica, Tripolitânia e Fezza.

De acordo com a CIA (2010) O país possui 6,733 milhões de habitantes sendo 78% de população urbana e 22% população rural (22%). A expectativa de vida é de 76 anos de idade. Em 2007, a taxa de analfabetismo era de 15,8%.

A capital Trípoli (que quer dizer 3 *ciudades*), no noroeste do país, é a sede do governo central e administração pública. É a maior e mais populosa cidade do país, com aproximadamente 1,7 milhões de habitantes.

Politicamente, o governo de Muammar al-Gaddafi enfrentou, em 2011, fortes manifestações públicas que afetaram toda população de modo descontrolado, levando a morte inclusive de pessoas que não apresentavam ameaça ao regime. Muammar al-Gaddafi foi morto em Outubro de 2011 e a Líbia ainda sofre com a instabilidade.

Os principais recursos naturais são o petróleo, o gás natural e o gesso. No entanto, repousa sobre a maior reserva de água subterrânea do mundo que contém 150 mil Km<sup>3</sup>: o Sistema Aquífero Arenito da Núbia. Esses aquíferos do deserto foram utilizados a partir de 1983 na expansão agrícola por meio de irrigação promovida através do projeto de engenharia, o Grande Rio Artificial.

Economicamente, a Líbia preenche 30% do PIB com o setor petrolífero (focada nos hidrocarbonetos), exportando 95% dessa produção. Possui um dos maiores rendimentos per capita da África, vez que o número da população é

reduzida e têm alto poder de produção petrolífera. Apesar disso, a distribuição da rendas é deficiente, atingindo economicamente as classes mais baixas.

O governo é o organizador geral do comércio exterior (InfoBiz, 2010). Em 2009, houve ligeira queda nas importações. Exporta da Itália, China, Alemanha, Turquia e Tunísia maquinário, combustíveis minerais, veículos. Importa do Brasil principalmente minérios, alimentos e produtos químicos (InfoBiz, 2010).

## **Irã**

O Irã, conhecido até 1935 como Pérsia, localiza-se entre o Oriente Médio e Ásia. O país é banhado pelo Mar Cáspio, ao norte, pelos Golfos de Omã e Pérsico, ao sul. Faz fronteira com a Armênia, Azerbaijão e o Turcomenistão, a norte, com o Afeganistão e Paquistão, a leste, e com o Iraque e Turquia, a oeste (CIA, 2010).

Com a Revolução Islâmica, em 1979, promovida pelo Aiatolá *Khomeini*, o país contraiu o título oficial religioso: A República Islâmica do Irã.

O idioma oficial do país é o persa, falado por mais da metade dos habitantes do país, embora existam outros idiomas iranianos. Sua população consta de 78,868 milhões de pessoas, sendo 71% dela urbana. Possui alto índice de alfabetização, 77% de sua população acima de 15 anos entre homens e mulheres sabem ler e escrever. (CIA, 2010)

O Irã é uma das principais economias do Oriente Médio devido às exportações de petróleo e gás natural ao mundo através de parcerias comerciais com a China e a Rússia (emergentes participantes da Organização de Cooperação

de Shangai – SCO). O país também se destaca internacionalmente devido ao enriquecimento do urânio.

Desde a crise financeira de 2008, o governo tem sido forçado a criar mecanismos para viabilizar o crescimento econômico do país para controlar a alta inflação gerada pela queda no preço internacional de *commodities* como petróleo e gás natural, entre outros fatores sociopolíticos ocorridos desde a Revolução Islâmica.

A exportação brasileira para o Irã concentra-se praticamente em produtos alimentícios. Houve uma queda em 2008 devido ao crescimento de países como China, Índia e Argentina em grupos de produtos em que o Brasil já era líder. Em 2009 foi retomado o ritmo anterior de exportações brasileiras (APEX-BRASIL, 2010).

### **3.4. Ambiente Institucional do Mercado muçulmano**

Considerando que a internacionalização de uma empresa envolve relações comerciais com organizações de outros países, buscou-se em conceitos sobre instituições e organizações, conforme foi apresentado por Scott (2008), para identificar quais pilares institucionais sustentam as relações entre empresas frigoríficas brasileiras e importadores localizados nos seis países selecionados e as características do ambiente institucional no qual essas relações se inserem.

Pode-se identificar o pilar cultural-cognitivo (com algumas características sistema normativo), o principal responsável por nortear e normatizar a vida institucional política, social e comercial nos países declarados islâmicos, como a Arábia Saudita e a República Islâmica do Irã, mas também naqueles que possuem a

maior parte de sua população de seguidores da fé islâmica. Em um direto contraste no ocidente e no Brasil, os pilares regulativo e normativo são os principais responsáveis pela estruturação e funcionamento do ambiente institucional.

A diferença básica está no fato de que nesses países, muitas vezes, a força religiosa atua sobre as instituições de origem laica. Nestes países a religião é fundamental na influência de normas, padrões e referenciais, mesmo não sendo maioria os regimes teocráticos entre os países muçulmanos. No Brasil o Estado hoje é totalmente laico, cuja influência religiosa atua diretamente apenas sobre o indivíduo adepto à determinada religião, atingindo a sociedade e seus padrões morais, éticos e políticos indiretamente. Para uma melhor compreensão deste fato é importante apresentar algumas informações relacionadas à história do islamismo.

A religião islâmica nasceu na península Árabe, no início do século VII a partir de visões, revelações divinas ao profeta Maomé - ou Muhammad - que foram registradas no Alcorão, considerado o livro sagrado do Islã, assim como a Bíblia o é para os Cristãos e a Torah o é para os judeus. Do mesmo modo como o nascimento de Cristo registra o início da era e do calendário cristão utilizado por todo o ocidente, o calendário muçulmano tem seu marco zero no ano 622 d.C. quando da fuga de Maomé, com sua família e seguidores, para a cidade de Medina em função da perseguição sofrida em Meca pela elite comercial local (DEMANT, 2008).

Após diversas lutas em Medina, Maomé conseguiu estabelecer a religião islâmica, mesmo que não pacificamente, tornando este o primeiro “Estado muçulmano”, onde todas as revelações por ele recebidas foram estabelecidas como leis e padrões de conduta da sociedade. A partir de então, com um número maior de seguidores, a religião foi sendo difundida por toda a região do Oriente Médio e essas leis e padrões acabaram também preponderando sobre outros sistemas legais e

culturais em outros grupamentos. Maomé, então retornou à Meca, não mais como um perseguido, mas como um líder político e esta se tornou então o local sagrado das peregrinações muçulmanas, a *Hajj*, um dos 5 pilares/deveres<sup>5</sup> do fiel muçulmano (DEMANT, 2008).

A importância da religião islâmica para esta pesquisa está no fato dela interferir diretamente na vida da população, determinando o modo de ser e agir criando então um ambiente institucional, estabelecido pelo que o mundo ocidental consideraria como costumes e práticas populares, mas que para a população muçulmana é lei<sup>6</sup>.

É importante, portanto, reconhecer a existência e a necessidade de leis, as quais governam a humanidade nos domínios pessoal, social, econômico, espiritual e físico. (...) Tais leis são identificadas pelo Criador da humanidade e transmitidas pelos Seus mensageiros. **Tendo recebido essas leis do Alcorão Sagrado e dos Ensinamentos do Profeta, a humanidade é capaz de se submeter e de implementar essas leis para moldar o tipo de vida que ela tenciona viver.** (grifo meu)  
(...) O Islã é um sistema de vida completo e, por conseguinte, **ele estabelece um sistema de governo que abarca todos os interesses do homem e de sua sociedade,**(grifo meu) em harmonia com a sua natureza. Dentro deste sistema, estão as soluções aos diferentes tipos de problemas que a humanidade enfrenta no presente momento sob vários sistemas de governo, incluindo aqueles nos países islâmicos. (OLYABEK, 2002 APUD SHIRAZI, 2007)

No tocante à população muçulmana e aos países islâmicos, por mais que o sistema jurídico de um país não seja a Sharia, como no Irã e na Arábia Saudita, há uma lei superior às leis humanas que regem a sua existência passageira na Terra, que são as leis divinas transmitidas ao Profeta. É a única religião que conseguiu estabelecer e perpetuar suas leis no sistema jurídico e regime político.

---

<sup>5</sup> De acordo com Demant(2008) são cinco os deveres de um fiel muçulmano: 1- Shahada, ou testemunho, que é a confissão que efetua a conversão; 2 Salat, a oração feita cinco vezes ao dia; 3- Zakat ou esmola, que corresponde ao dízimo cristão, em que todos entregam uma parcela da renda para fins sociais; 4 – Ramadan, o mês do Jejum; e 5- Hajj, que é a peregrinação a Meca que deve ser feita ao menos uma vez na vida pelo fiel muçulmano se a sua condição física e material o permitir.

<sup>6</sup> Os termos em negrito são grifos da pesquisadora.

Esse cenário estabelece uma grande diferença entre esses e o Ocidente, onde a população habita em um ambiente predominantemente laico, cujas leis e sistema jurídico são oriundos do sistema Romano (BARROSO; BARCELLOS, 2003; ROBERTO, 2008). Nestes países o Estado tem o poder de influenciar e direcionar a sociedade diretamente, sendo ele o responsável pela criação, execução e fiscalização das leis e punições pelo seu não cumprimento. Enquanto a religião tem a influência direta sobre os indivíduos e comunidade adeptos aos seus dogmas e regras, e não à sociedade como um todo.

O Alcorão e as leis da Sharia regulam a vida espiritual e material da sociedade islâmica, partindo deles as referências de certo e errado, moral e imoral, lícito e não lícito em todos os âmbitos da vida, sendo considerados como “atos de louvor a Deus” aqueles que vão ao encontro delas. Estes atos são divididos em duas categorias: *‘ibadat’*, ligada à relação indivíduo-Criador e *“mu’amalat”* que regula toda a parte ligada a negócios, empreendimentos, acordos empresariais e financeiros como empréstimos, conforme a citação do Ayhatolá Sayyid Shirazi na introdução da versão em inglês das leis da Sharia:

Acts of Worship or *‘ibadat’*, as referred to in Arabic, regulate the individual's association with his Creator, while *mu’amalat*, which is the term used to refer to such issues as contracts, deals, or mutual agreements such as trade, lease, loan, marriage, regulate the individual's relationship with others in the human community. (SHARIZI, 2008)

De acordo com Shirazi (2008), essas são duas categorias relacionais de grande relevância para as leis islâmicas, de modo que o Islã trabalhou um código bem detalhado para regulamentar cada uma delas. Considerando então essas duas categorias, pode-se dizer que essa pesquisa se enquadra no estudo, também, dos atos *mu’amalat*, observando e analisando os acordos e relações comerciais muçulmanos com o ocidente, mais especificamente com exportadores de carne bovina do Brasil.

No que se refere ao comércio de carne bovina observou-se pelos questionários que a certificação halal é a principal exigência, para se exportar para os países muçulmanos e/ou com população muçulmana majoritária. Esta é estabelecida pela Sharia, conforme discutido anteriormente, a partir dos escritos alcorânicos, que determina o que pode ou não ser consumido por um fiel muçulmano, em termos de alimentação:

Estão-vos vedados: a carniça, o sangue a carne de suíno e tudo o que tenha sido sacrificado com a invocação de outro nome que não seja o de Deus; os animais estrangulados, os vitimados a golpes, os mortos por causa de uma queda, ou chifrados, os abatidos por feras, salvo se conseguirdes sacrificá-los ritualmente; o animal que tenha sido sacrificado nos altares. (...) Consultar-te-ão sobre o que lhes foi permitido, dize-lhes: foram-vos permitidas todas as coisas sadias, bem como tudo o que as aves de rapina, os cães por vós adestrados, conforme Deus ensinou, caçarem para vós. Comei do que eles tiverem apanhado para vós e sobre isso invocai a deus, e temei-O, porque Deus é destro em ajustar contas. (SURATA, 5, 3-4)

O consumo de alimentos que foge às regras e determinações do Alcorão e/ou da Sharia, desde o tipo ao modo como é produzido e consumido, é considerado pecaminoso e por consequência proibido ao seguidores da religião. Assim a certificação surge como instrumento de credibilidade e segurança para a comunidade muçulmana, assegurando de que aquele alimento é lícito para o consumo.

Dentro desse diagnóstico foi possível identificar quais instituições e organizações compõem esse ambiente e suas funções.

O ambiente institucional é composto pelas empresas – frigoríficos exportadores e as empresas importadoras, associações e entidades de classe, câmaras de comércio e ministérios que atuam e ou influenciam, de algum modo, na relação comercial e no processo de internacionalização dos frigoríficos. Sua participação no ambiente institucional será apresentada na secção capítulo 5.4.

### 3.5 A Exigência Halal

Como apresentado anteriormente, Halal quer dizer “permitido, lícito, autorizado por Deus” (CIBAL, HALAL 2012). Quando relacionado a itens de consumo, designa aquilo que pode ser consumido por um fiel muçulmano desde medicamentos a alimentos.

Os alimentos permitidos e não permitidos para consumo estão descritos na Surata 5 do Alcorão “Foram permitidas todas as coisas sadias” (Surata 5, 4) e “Está-vos vedado: a carniça, o sangue, a carne de suíno e tudo o que tenha sido sacrificado com a invocação de outro nome que não seja Deus” (Surata 5, 3.).

Assim, segundo Al-Fawzan (2009), todo animal deve passar pelo ritual de abate para se tornar lícito ao consumo muçulmano. Logo o abate, hoje designado Halal, é um pré-requisito para a venda e exportação de carne bovina para esse nicho de mercado que é o muçulmano.

Os estudos de Al-Fazam (2009) sobre as leis muçulmanas apresentam que os *Faqîh* – estudiosos da jurisprudência islâmica – definem abate como: “matar uma animal terrestre legal para o consumo cortando sua garganta e esôfago, ou ferindo o animal que não pode ser abatido, for ser selvagem, por exemplo, suportados na Surata 5, 3 supracitada, onde a carniça, ou carne de animal morto em outras traduções, é vetada ao consumo. Segundo o autor o abate é obrigatório e a carne animal não é considerada consumível caso este não siga as normas da Sharia. Caso contrário o animal pode ser considerado morto/carniça e, portanto, proibido para o consumo (AL-FAWZAN, 2009).

As leis islâmicas determinam quatro condições para que o abate halal seja válido:

1. Execução por uma pessoa mental e espiritualmente sã, seguidora praticante e conhecedora da religião islâmica e suas leis. Al-Fazam (2009) permite uma interpretação mais abrangente, com base no alcorão, afirmando que o abate pode ser realizado também por uma pessoa com as mesmas características dentre os “Povos das escrituras”, ou seja, cristãos ou judeus. Com base na surata 5,5 que diz: “estão-vos permitidas todas as coisas sadias, assim como vos é lícito o alimento dos que receberam o Livro [as escrituras], da mesma forma que o vosso é lícito para eles. (...)”.

No entanto, conforme observado a partir de outras leituras e pelos resultados das entrevistas, é unânime, entre todas as instituições respondentes, que a exigência no Brasil é de que o abate seja realizado por um fiel muçulmano habilitado. Também foi unânime a afirmação de que a necessidade de um fiel muçulmano para o abate não chega a ser uma dificuldade para o cumprimento da exigência.

2. Utilização de Instrumento apropriado. A degola deve ser feita por um instrumento bem afiado, de aço, pedra ou outros materiais que não ossos e unhas de qualquer animal, a fim de diminuir o sofrimento do animal e permitir que o sangue jorre e a sangria aconteça e tais instrumentos devem ser exclusivos para o abate halal (AL-FAZAM, 2009; HALAL, 2012; ABIEC, 2012).

Esse requisito também não foi considerado como dificuldade ou barreira para a execução do abate halal.

3. Cortar a garganta, o esôfago e ao menos uma das duas veias jugulares. Segundo Al-Fawzan (2009) esta é uma prática estabelecida

pela Sunnah, os escritos da vida de Maomé, com base na tradição de abate de camelos. Ainda segundo o autor, esta especificidade relacionada a essas partes é devido à necessidade de que o sangue jorre, tornando o abate mais rápido, diminuindo o sofrimento do animal e tornando a carne mais saborosa.

4. Pronunciar “em nome de Allah, o mais bondoso, o mais misericordioso”

durante a degola. Este ato se baseia no alcorão que diz:

não comais daquilo para o qual não haja sido invocado o nome de Deus [Allah], porque isso é uma profanação e porque os demônios inspiram seus asseclas para impugnar-vos; porém, se os obedecerdes, sereis idólatras (Surata 6, 121)

Complementado pela tradição da Sunnah. (AL-FAWZAN, 2009; ABIEC, 2012), esta norma também não foi considerada como empecilho para o cumprimento da exigência para qualquer dos entrevistados.

Estes são os quatro principais fundamentos apontados pela jurisprudência islâmica. No entanto a Cibal Halal, a certificadora autorizada a fiscalizar e executar os abates halal no Brasil para concessão da certificação, faz outras exigências além das citadas, veja a seguir:

- a) Os animais, para serem abatidos, devem ser saudáveis e aprovados pelas autoridades sanitárias competentes.
- b) O animal, para ser abatido, deverá estar em perfeita condição física.
- c) O abate será executado somente por muçulmano mentalmente sadio e que entenda, totalmente, o fundamento das regras e das condições relacionadas com o abate de animais no Islam.
- d) O abate será feito com intenção e o sangrador estará bem ciente de sua ação.
- e) A frase (Em nome de Deus, o mais Bondoso, o mais Misericordioso) tem de ser invocada imediatamente antes do abate.
- f) Os equipamentos e os utensílios utilizados no abate Halal serão exclusivos para esse tipo de degola.
- g) A faca do abate deverá ser afiada.
- h) A sangria deverá ser feita apenas uma vez. A “ação cortante” do abate é permitida já que as facas do abate não são descoladas do animal durante o abate, procurando minorar-se o sofrimento infringido. O ato do abate cortará a traquéia (algum), esôfago (mari) e ambas as artérias e a veia jugular (wadajain) para apressar o sangramento e a morte do animal.
- j) O esgotamento do sangue deverá ser espontâneo e completo.

k) O inspetor mulçumano treinado será indicado e terá responsabilidade de checar se os animais são abatidos corretamente de acordo com as (leis) Sharia.

l) A ave abatida somente poderá ser escaldada, após a confirmação da morte pelo abate Halal. (CIBAL HALAL, 2012)

Foi observado ainda nas entrevistas que, Irã e Arábia Saudita, exigem que haja um local exclusivo para este tipo de abate, diante disso os frigoríficos têm adaptado uma ou duas plantas para este tipo de abate, dependendo do porte de cada empresa.

As entrevistas e questionários apresentados inquiriram sobre essa exigência de uma planta exclusiva para o abate, se isso seria uma dificuldade e/ou incorria em risco de prejuízo para a empresa, considerando que seriam feitos novos investimentos ou de aquisição de uma nova planta para habilitá-la ao abate, ou para desabilitação de uma planta convencional para reforma e habilitação. Empresas e entidades de classe foram unânimes em informar que isso não é considerado uma dificuldade nem tão pouco prejuízo, mas realmente um investimento para a empresa em função da alta demanda desses países e por se tratar de um nicho de mercado, onde o produto deixa de ser commodity passando a agregar valor. Assim os custos de investimento acabam sendo repassados no valor final o produto.

Foi possível observar então que, no que se refere à execução técnica do abate halal e os requisitos para sua execução, não existem dificuldades e/ou barreiras para seu cumprimento.

### **3.6 Especificidades das Transações Comerciais**

#### **3.6.1 Percepções Dos Frigoríficos Exportadores Para Os Mercados**

##### **Muçulmanos**

De acordo com a Cibal Halal, 12 são os frigoríficos habilitados para o abate halal no Brasil, alguns atendem aos mercados interno e externo, outros apenas o mercado interno. Deste total, 10 possuem histórico de exportação para os países muçulmanos selecionados entre os anos 2000-2010, o recorte temporal utilizado para este estudo. Foram feitos contatos telefônicos, presenciais e via e-mail com todas elas. Foram oferecidas as possibilidades de responder às perguntas por telefone, presencialmente, via e-mail ou chamada de vídeo/áudio pela internet (skype/MSN e googletalk). O início dos contatos para coleta de dados se deu em Abril de 2011, a primeira entrevista foi realizada presencialmente em julho e o segundo questionário recebido por e-mail em agosto do mesmo ano. Os contatos persistiram ao longo de todo o segundo semestre de 2011 em busca de obter um maior número de respostas. Ao final da coleta de dados foram respondidos 20% dos questionários aplicados com as empresas.

Essa percentagem representa uma empresa de grande porte que será designada como “Empresa A”, com mais de 110 mil funcionários em todas as suas filiais no Brasil e no Mundo, e uma empresa de médio porte com mais de 500 e menos de mil funcionários, aqui designada como “Empresa B”. Os resultados obtidos serão apresentados a seguir, seguido a ordem dos blocos temáticos do questionário e roteiro de entrevistas.

Cabe salientar que a empresa A teve o questionário aplicado presencialmente, permitindo uma maior aproximação com o entrevistado e abertura para perguntas complementares; e B teve o questionário enviado e devolvido via e-mail.

## **Respondentes**

No que se refere ao respondente, ou entrevistado, ambos os questionários foram aplicados com pessoas responsáveis pelo setor de exportações. A empresa A por uma pessoa ligada à diretoria de exportação e a empresa B à supervisão de exportações. Como apresentado acima, A é uma empresa de grande porte com mais de 110 mil funcionários em suas plantas e escritórios no Brasil e no Mundo, e B entre 500 e 1000 funcionários com plantas e escritórios apenas no território nacional.

## **Estratégias de Entrada**

Primeiro buscou-se identificar com quais dos países selecionados as empresas possuíam relações comerciais e há quanto tempo. Foi constatado que ambas apresentaram relações com todos os países.

A empresa A possui relações regulares mensais e com um histórico de mais de 10 anos de exportações de carne bovina para todos os países exceto os Emirados Árabes Unidos, cujas exportações tiveram início por volta de 2002.

A empresa B apresentou seu histórico de exportações com uma variação de 3 a 5 anos: Líbia, Líbano e Irã, foram as primeiras experiências, possuindo 5 anos de relações de exportação; Emirados Árabes Unidos, 4 anos e Egito e Arábia Saudita 3 anos. A empresa não respondeu quanto à regularidade dos contratos.

Ao serem questionadas quanto à certificação Halal, ambas afirmaram que são certificadas desde o início das relações pela CIBAL HALAL.

No tocante ao processo de entrada nos países selecionados, com base no modelo Uppsala, foi solicitado aos entrevistados que enumerassem sequencialmente como se deu a entrada nesses países e qual a situação atual das relações comerciais a partir das seguintes opções: via *trader* nacional, via *trader* internacional, venda *direta* para o importador no destino, venda *direta* via subsidiária no destino e/ou se a empresa mantém operações em algum dos países, nesse caso deveriam indicar qual o tipo de operação: se abate, transporte e/ou armazenagem.

A empresa “A” iniciou sua entrada nesses países via *trader* nacional, em seguida via *trader* internacional e atualmente, faz venda direta ao importador. Apenas para o Líbano que o processo foi bem diferente, tendo iniciado e se mantido por meio de venda direta e o Irã que apresentou a utilização de via *trader* internacional simultaneamente com as *traders* nacionais.

Em função da demanda para esses países a empresa A estabeleceu um escritório comercial em Dubai na intenção de aproximar a empresa dos clientes, atuando apenas administrativamente, auxiliando nas vendas e logística de distribuição no Oriente Médio; no início da década no Egito houve a aquisição de 02 armazéns e o estabelecimento de uma sociedade que permitiu a atuação também na distribuição de carne bovina no país e na região.

A empresa B, com um relacionamento mais recente com os países selecionados encontra-se ainda nos estágios iniciais. Não utilizou *trader* nacional, apenas internacional e atualmente exporta diretamente para o importador no destino em todos os países, exceto o Irã, que permanece utilizando *traders* internacionais.

Ainda com relação ao processo de entrada nos países selecionados, indagou-se sobre a existência de filiais em algum desses países e como se constitui essa estrutura. O Objetivo era identificar a escolha por aquisições, estabelecimento de uma empresa totalmente nova (greenfields); aquisição de uma empresa seguida de sua completa reestruturação (brownfields); joint ventures ou alguma outra modalidade. Nenhuma das empresas respondentes possui filiais nos países selecionados. Apenas a empresa A, como apresentado acima, que possui um escritório comercial, dois armazéns e uma parceria de distribuição.

Ao se discutir as dificuldades e barreiras para entrada nesses mercados e as soluções encontradas para superá-las observou-se que a empresa A afirmou não haver dificuldades significativas para entrar, o entrevistado ressaltou que a dificuldade maior está mais em manter o mercado em função de algumas exigências como o “tempo de prateleira” – tradução não-oficial de “shelf-life” - relacionado ao tempo de exposição para venda ao consumidor final - do produto que não é padronizado entre esses países .

Foi citado como exemplo que o *shelf-life* da carne resfriada no Brasil é de 120 dias, na Arábia Saudita este período é de 90 dias e no Líbano em torno de 80 dias, no entanto, a carne precisa chegar ao destino com pelo menos 50% da vida útil; e a competição no mercado saudita com a carne indiana que apesar da baixa qualidade, possui preço muito competitivo. Esta situação pode dar origem a oscilações no mercado em função dos preços.

Já a empresa B afirmou que a certificação é uma dificuldade encontrada para a entrada em todos os países. O Irã apresentou uma dificuldade adicional relacionada ao pagamento. A solução encontrada para vencer essas dificuldades foi atender às normas fazendo as alterações necessárias nas plataformas de abate e com relação

aos pagamentos no Irã, solucionou-se utilizando cartas de crédito (LC - Letter of Credit).

### As Principais Características do Setor

Neste bloco objetivava-se identificar as características do setor e a percepção da empresa em relação ao mercado alvo.

Questionou-se às empresas sobre as dificuldades internas e externas encontradas para se exportar para esses países. “B” apresentou que as dificuldades são as mesmas do processo de entrada: como a certificação, como ponto comum a todos os países e também a questão referente ao pagamento, para o caso do Irã. “A” apresentou dificuldades mais específicas, demonstrando uma maior compreensão do enunciado. As respostas encontradas foram:

País	Dificuldades Internas	Dificuldades Externas
Arábia Saudita	Shelf-life; a forma de pagamento que sofreu alteração após a crise de 2008.	Apesar de serem contratos escritos formais, há a necessidade de um contrato bem complexo. De acordo com a empresa, se houver uma oportunidade ou brecha no contrato, os importadores sauditas tendem a cancelar a compra, diferentemente dos contratos europeus em que sempre há abertura para negociação. Costumes e diferença cultural nunca chegaram a ser um problema.
Egito	A maior dificuldade encontra-se na competição com a carne indiana que apresenta preços mais baixos e cujo volume de compra interno tem sofrido aumentos, o que	A principal dificuldade externa encontrada é a falta de um controle sanitário mais eficiente. A existência de um controle mais rígido diminuiria significativamente

	é prejudicial para as empresas brasileiras.	a competição com a carne indiana, em função de sua baixa qualidade sanitária, aumentando, conseqüentemente, o volume de vendas de carnes brasileiras.
Emir. Árabes	Não apresenta dificuldades internas ou externas.	
Líbia	Entre os anos 2000-2010 também não apresentou dificuldades internas ou externas para as exportações. No final de 2010, início de 2011, que passou a apresentar problemas relacionados à instabilidade política.	
Líbano	Não apresentou dificuldades internas. De acordo com o entrevistado “o país é um barril de pólvora pronto para explodir, mas até o presente momento (2011), está contido”	Não apresentou dificuldades externas, apenas a necessidade de se atentar para possíveis instabilidades políticas a partir de 2011.
Irã	A principal dificuldade interna é a Forma de pagamento. Devido aos conflitos políticos e embargos internacionais contra o país, não há bancos no Brasil que aceitem receber dinheiro iraniano. A solução encontrada é a triangulação bancária via Dubai.	Com relação às dificuldades externas, a principal dificuldade é a instabilidade política que o país apresenta.

Fonte: Trabalho de campo, julho a dezembro de 2011.

Quando questionados se as dificuldades apresentadas pelas empresas estão sendo agravadas, B informou que estão sendo superadas facilmente. Já a empresa “A” afirmou que as questões ligadas ao ‘*shelf-life*’ e às formas de pagamento permanecem as mesmas, não houve avanços, melhorias ou retrocessos. Um fator que tem piorado é a questão da instabilidade política.

Assim, baseados nas dificuldades encontradas, utilizou-se a escala Likert para avaliar a percepção das empresas quanto ao risco de se investir nesses países, no setor de carne bovina, a partir do ano de 2010, referenciando da seguinte forma: “muito arriscado, arriscado, indiferente, seguro e muito seguro”.

A maior diferença entre as duas empresas foi que para a empresa A, investimentos na Arábia Saudita são seguros, enquanto que para B são considerados muito arriscados e o inverso quando se refere à Líbia: A considera o mercado líbio muito arriscado e B o considera seguro. Nenhum país foi considerado “Muito Seguro” por qualquer das empresas. Houve unanimidade em considerar o Irã como um mercado arriscado cuja demanda torna os investimentos compensatórios. “A” considera seguro investir também no Egito e nos Emirados Árabes, enquanto B considerou “indiferente” o risco de investimento nesses países.

Foi unânime entre os entrevistados que a perspectiva de suas firmas para esses mercados é de crescimento.

### **Percepções Quanto as Características do Produto**

Na primeira parte deste bloco o objetivo era analisar a dificuldade para o cumprimento da principal exigência para os mercados muçulmanos: o abate halal. Para tanto criou-se uma tabela likert para avaliar o grau de dificuldade de cada etapa e procedimento do abate conforme modelo abaixo:

<b>Exigências</b>	<b>Muito Difícil</b>	<b>Difícil</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Fácil</b>	<b>Muito Fácil</b>
Obtenção da certificação Halal					
Encontrar degoladores habilitados					
Encontrar Supervisores habilitados					
Obtenção de animais qualificados					
Aquisição dos equipamentos e utensílios					
Manutenção dos equipamentos e utensílios (i.e					

afiação da espada)					
Preparação e exclusividade do local para o abate					
Degola (precisão do corte)					
Sangria					

Ambas apresentaram facilidade na maior parte das etapas e procedimentos. “A” considerou difícil “encontrar supervisores habilitados” para o caso do Irã, que é o único que exige a presença de um Sheik e um veterinário, os demais países apenas a presença de um muçulmano habilitado dentro das exigências é suficiente, B considerou essa mesma etapa como fácil e não fez observações. No entanto, B considerou difícil a “obtenção de animais qualificados, o que para “A” foi considerado como “muito fácil”.

Apesar de “A” considerar a maioria absoluta das etapas como ‘fáceis’, apresentou algumas observações para algumas delas que cabem ser ressaltadas. No item “obtenção da certificação halal”, a empresa disse que não há dificuldades se as exigências forem cumpridas conforme as instruções; “encontrar degoladores”, afirmou que cada planta possui um degolador; e a principal delas é com referência à degola. “A” afirmou que a degola atrapalha a linha de produção porque causa atrasos e que a maior parte dos países, ou certificadoras, aceita a dessensibilização do animal para o abate, mas existem as exceções e quando estas ocorrem, a degola se torna um pouco mais difícil, deixando o “fácil” para “razoavelmente difícil”.

O Objetivo nessa etapa é identificar como as empresas inserem seus produtos e qual a aceitação da marca utilizada no mercado alvo. Para avaliar a aceitação utilizou-se escala Likert com dois níveis negativos e dois positivos, de “muito alto” a “muito baixo”.

Apenas “A” respondeu às duas perguntas relacionadas a esse tópico.

Em todos os países selecionados a empresa A utiliza cinco marcas, de seu portfólio de marcas próprias, com as seguintes observações: na Arábia Saudita, sua marca mais conhecida internacionalmente vai direto para o supermercados, e as demais marcas para os distribuidores. No Egito, para que não haja competição de marcas da mesma empresa, os cortes são enviados com marcas diferentes por cliente. Nos Emirados Árabes e no Líbano são utilizadas as três principais marcas da empresa e na Líbia e no Irã, a carne é vendida como commodity para a indústria, logo não há relevância quanto à marca que é utilizada. Todas as marcas, na percepção do entrevistado, possui alto grau de aceitação.

### **Percepções Quanto à Logística**

Neste bloco o objetivo era identificar a logística utilizada para as exportações de carne bovina e as principais dificuldades encontradas nesta etapa do processo de comercialização.

Quando indagados sobre as principais dificuldades encontradas, ambas informaram não haver problemas significativos. A empresa “A” ressaltou apenas que as sazonalidades, em alguns casos, podem incorrer na escassez de *containers* resfriados, principalmente para frigoríficos menores, mas não para uma empresa de seu porte.

Questionamos em seguida, novamente utilizando a escala Likert, sobre a ética nas relações com os importadores na comunicação direta com eles e no gerenciamento dos transportes. Ambas as empresas informaram que o relacionamento é considerado como ‘alto padrão ético’. Foram avaliados em 4 níveis, desde “o mais baixo padrão ético” a “o mais alto padrão ético”.

Na pergunta seguinte buscou-se identificar as responsabilidades de cada uma das partes, com base na descrição de INCOTERMS, verificando quais eram os mais utilizados. Ambas assinalaram apenas duas opções refletindo as práticas FOB/FAS/FCA e CIP/CPT/CIF/CFR, cujas responsabilidades do exportador terminam ao colocar a carga no navio ainda na origem, ou no porto de destino, respectivamente. Ficando o importador responsável pelos custos de seguro, liberação alfandegária, armazenagem, conservação, venda e distribuição no país de destino.

No entanto, A afirmou que, na maior parte de seus contratos, responsabilidade do importador se inicia no porto de destino, assumindo todos os riscos durante o percurso principal. E, como segunda opção, com menor frequência, exportações do tipo FOB, cuja responsabilidade do importador inicia no momento em que o navio sai do porto, e todas as responsabilidades do exportador se findam. Enquanto que, com a empresa “B”, o corre o contrário: normalmente suas exportações são FOB/FAZ/FCA tendo como segunda opção CIP/CIF/CPT/CFR.

Com exceção do caso do Egito onde possui armazéns de distribuição, para a empresa “A”, nenhuma das empresas apresentaram responsabilidades logísticas no destino. Ainda assim, não são todos os contratos do frigorífico “A” que a obrigam a armazenar e distribuir a carga no destino.

### **Características da Transação**

Neste último bloco, o objetivo era analisar os tipos de contrato executados entre as partes e a eficiência das transações.

Para tanto questionou-se sobre o tipo de contrato utilizado, se verbal, escrito ou alguma outra modalidade. “A” respondeu que os contratos firmados são escritos, enquanto B informou que os contratos são firmados por e-mail.

Diante disso, buscou-se analisar os tipos de contrato, se contratos de preço fixo, contratos de incentivo, contratos de reembolso de custo ou outra modalidade.

“A” e “B” afirmaram que para todos os países são firmados apenas contratos de preço fixo, com valores negociáveis de acordo com o mercado, porém até o seu fechamento. Não há negociação posterior.

Foi indagado então quais das seguintes características apresentam algum grau de dificuldade para a eficiência da relação: linguagem cotidiana, diferença cultural, grau de desenvolvimento do país, linguagem de negócios, nível de escolaridade ou outro(s).

A empresa “B” assinalou que a diferença cultural chega a interferir na eficiência da transação com a Arábia Saudita, Emirados Árabes e Irã. Nenhuma outra característica fora assinalada.

No entanto o frigorífico “A” apresentou que as seguintes características dificultam a transação, na respectiva ordem:

- Arábia Saudita: grau de desenvolvimento do país. A Diferença cultural tem pouca influência, mas interfere;
- Egito: grau de desenvolvimento do país, nível de escolaridade e baixa renda. Estes dois últimos afetam diretamente o volume de compra de carne brasileira, segundo o entrevistado. Por ser uma população com baixa instrução e renda, precisam de carne bovina mais barata acarretando em perda de mercado para a Índia;

- Emirados Árabes Unidos: o tamanho do mercado, por ser pequeno, dificulta, muitas vezes, a eficiência das transações quando ligadas à negociação;
- Líbia: Diferença cultural e grau de desenvolvimento do país;
- Líbano: nenhuma das opções fora assinalada;
- Irã: a instabilidade política.

As respostas da empresa A apresentam claramente o modelo seqüencial de Uppsala, que afirma que quanto maior a aproximação e o conhecimento do mercado de destino, maior o comprometimento em termos de operações financeiras e comerciais.

### **3.6.2 Organizações E Empresas**

Para uma melhor compreensão dos resultados apresentados neste capítulo cabe lembrar a definição de campos organizacionais, mencionada anteriormente, como um grande conjunto de organizações que se formam em uma área institucional reconhecida, onde interagem organizações fornecedoras e consumidoras de recursos e serviços similares, agências reguladoras e seu arcabouço legal. Essas organizações mantêm certas interações de forma que se consolidam níveis de conhecimento, informação e de conscientização entre seus diversos participantes, sendo influenciadas por um conjunto de estruturas e padrões de dominação e coalizões inter-organizacionais (DIMAGGIO e POWELL, 1991).

Diante dessa definição fica mais fácil perceber a interação entre as organizações entrevistadas com os importadores muçulmanos e se ter uma visão mais ampla das influências do ambiente institucional sobre as relações comerciais.

Primeiramente, como observado na secção 5.3, o pilar cultural-cognitivo com algumas características do normativo, é o principal responsável por nortear e normatizar as instituições em países predominantemente muçulmanos. Consequentemente, o campo organizacional formado a partir da interação de empresas brasileiras com empresas do mundo muçulmano tem no sistema cultural-cognitivo, o componentes-chave, ou seja, de maior influência.

O que concede a “nuance” cultural-cognitiva a esse ambiente é o modo como as sociedades são regidas, cabendo ressaltar que a grande diferença desses povos para o Ocidente, é a forte interferência que a religião tem em todos os aspectos de sua cultura sendo determinante nos relacionamentos da vida civil e no mundo dos negócios em contraste com a laicidade ocidental.

Diante de diferenças tão marcantes em seus campos organizacionais foi necessária a criação de um ambiente institucional capaz de proporcionar a segurança, a confiança e o entendimento para o êxito nas relações comerciais entre as empresas dos dois lados.

Para identificar a composição desse ambiente institucional específico, dividiu-se em cinco esferas de atuação: governo, associações e entidades de classe, empresas exportadoras, empresas *traders* e empresas importadoras. Buscou-se identificar os principais atores de cada esfera, sua função e influência no ambiente por meio de levantamento de informações e dados primários em seus documentos publicados ou disponibilizados especificamente para esta pesquisa, e entrevistas. Obteve-se o seguinte resultado:

Esfera	Organização	Papel/Função
ASSOCIAÇÕES E ENTIDADES DE CLASSE	<p style="text-align: center;"><b>ABIEC</b></p> <p style="text-align: center;">Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne</p>	<p>Representar os interesses das empresas Associadas (frigoríficos):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Junto com o Ministério da Agricultura na solução para requisitos técnicos como missões veterinárias para habilitação de plantas de abate; e como órgão conciliador e negociador em busca de solução de controvérsias quando estas se referem às questões sanitárias necessárias para a exportação;</li> <li>- Em parceria com a APEX-BRASIL Agencia Brasileira de Promoção das exportações Nas Feiras, Congressos e Eventos de promoção Internacional da carne bovina brasileira;</li> <li>- Juntamente com a CCAB – Câmara de Comércio Árabe-Brasileira, em busca de novas parcerias comerciais nos países árabes, além de solução de controvérsias para assuntos referentes à quebras contratuais ou outros temas fora do âmbito do MAPA. Nessa situação o CCAB só intervém caso uma negociação individual entre as partes não tenha sido possível ou tenha chegado a uma solução.</li> </ul> <p>Fonte: Entrevista e site institucional</p>
	<p style="text-align: center;"><b>FAMBRAS</b></p> <p style="text-align: center;">Federação das Associações Muçulmanas Brasileiras</p>	<p>É a instituição muçulmana no Brasil cuja principal função é representar os interesses e direitos da comunidade islâmica no Brasil. Por ser possuir</p>

	<p style="text-align: center;"><b>FAMBRAS</b> Federação das Associações Muçulmanas Brasileiras</p>	<p>credibilidade perante a comunidade islâmica mundial, é a responsável pela emissão do Certificado Halal no Brasil, permitindo às empresas inserirem seus produtos nos mercados muçulmanos.</p> <p>É reconhecida pelas principais instituições islâmicas no mundo muçulmano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liga Islâmica Mundial RABITAT AL ALAM AL ISLAMI sediada em Meca Arábia Saudita;</li> <li>• Ministério de Negócios Religiosos AL AWGAF MINISTRY, sediado no Cairo Egito;</li> <li>• Jabatan Kemajuan Islã Malaysia (JAKIM);</li> <li>• Majlis Ugama Islã Singapura (Islamic Religious Council of Singapore);</li> <li>• Islamic Da'wa council in the Philipines, Inc., (IDCP);</li> <li>• Autoridades muçulmanas de diversos países islâmicos e países com quantidade significativa de fieis muçulmanos (Arábia Saudita, Malásia, Indonésia, Egito, Emirados Árabes Unidos, Líbano, Síria, Europa, África do Sul, etc.);</li> <li>• Câmara de Comércio Árabe Brasileira - CCAB;</li> </ul>
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Câmaras de Comércio Islâmicas no Brasil;</li> <li>• Embaixadas e Consulados de países árabes e islâmicos no Brasil.</li> </ul> <p>Fonte: site institucional</p>
<p style="text-align: center;">ASSOCIAÇÕES E ENTIDADES E CLASSE</p>	<p style="text-align: center;"><b>CIBAL HALAL</b> Central Islâmica Brasileira de Alimentos Halal</p>	<p>Atua como fiscalizador da FAMBRAS a fim de certificar a qualidade e a licitude dos produtos brasileiros para o consumo muçulmano no Brasil e no exterior.</p> <p>Seus objetivos são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver o Conceito e o Sistema Halal no Brasil.</li> <li>• Garantir a todos consumidores muçulmanos produtos lícitos para o consumo.</li> <li>• Promover a integração da cadeia produtiva (Halal).</li> <li>• Intensificar e aprofundar o relacionamento cultural e comercial entre as indústrias brasileiras e os países islâmicos.</li> <li>• Fiscalizar e orientar toda cadeia produtiva, para que as leis islâmicas sejam cumpridas em toda sua plenitude a execução do Sistema Halal.</li> <li>• Sua meta é contribuir para que o Brasil se torne o maior fornecedor de produtos industrializados Halal do mundo. (CIBAL HALAL, 2012)</li> </ul> <p>Fonte: Entrevista com CCAB e site institucional</p>

	<p style="text-align: center;"><b>CCAB</b></p> <p style="text-align: center;">Câmara de Comércio Árabe- Brasileira</p>	<p>A Câmara é a instituição facilitadora do comércio com os países árabes e árabes muçulmanos, atuando como uma ponte que aproxima esses dois mundos. Sendo a voz, tanto de empresas brasileiras nos mercados árabes, quanto a voz árabe nos mercados brasileiros. Ela atua nas mais diversas áreas e busca aumentar as relações e o conhecimento em todas as áreas com esses países por meio de intercâmbios turísticos e culturais.</p> <p>As empresas interessadas em exportar para os países árabes a procuram, se associam e tem todo o suporte para concretizar negócios com esses países, o inverso também ocorre.</p> <p>Existem executivos de negócios responsáveis pelas áreas de alimentos, saúde, moda e beleza, construção entre outros. Cada um assessora as empresas desde o processo de aproximação com o potencial importador à conclusão do negócio, identificando mercados e clientes potenciais, fornecendo informações sobre legislação, taxas e alíquotas.</p> <p style="text-align: right;">“(...) Nosso objetivo é consolidar e ampliar parcerias, gerar oportunidades e, principalmente, aproximar brasileiros e árabes, atuando como facilitadores</p>
--	--	--

		<p>do fluxo de informação e de conhecimento entre eles.” (CCAB, 2012)</p> <p>Fonte: Entrevistas e site institucional</p>
GOVERNO	<p><b>MAPA</b></p> <p>Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento</p>	<p>O Ministério da Agricultura tem duas funções muito específicas nas relações comerciais com os mercados árabes. A primeira é a de abertura de mercados a partir de visitas e delegações ministeriais buscando a aproximação entre os países. Esse trabalho foi realizado juntamente com o Ministério de Relações Exteriores, durante todo o governo Lula, que permitiu não apenas o crescimento das exportações mas a consolidação desses mercados. E a segunda é a de atuar em negociações ligadas aos requisitos e exigências sanitárias para a exportação de carne bovina para esses países. Essa negociação é feita junto ao Ministério da Agricultura, ou órgão competente no destino.</p> <p>Fonte: Entrevistas</p>
	<p><b>MRE</b></p> <p>Ministério das Relações Exteriores</p>	<p>Seu papel principal é auxiliar na política externa no país e auxiliar na abertura de novas oportunidades políticas e comerciais, parcerias estratégicas. Não tem uma atividade direta expressiva ligada ao comércio de carnes, ou na internacionalização de frigoríficos.</p> <p>Auxilia o MAPA em grande parte das</p>

	<p style="text-align: center;"><b>MRE</b></p> <p>Ministério das Relações Exteriores</p>	<p>negociações internacionais e caravanas presidenciais em busca de novos mercados. Não tem uma atuação expressiva ligada diretamente à internacionalização de frigoríficos ou exportação de carne bovina, sua atuação é indireta.</p> <p>Não foi possível entrevistar ou aplicar questionário neste Ministério, essas informações foram identificadas a partir das informações concedidas em outras entrevistas e dados obtidos em seu website.</p> <p>Fonte: Site institucional</p>
	<p style="text-align: center;"><b>MDIC</b></p> <p>Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio</p>	<p>Não foi possível identificar a atuação desse Ministério pela impossibilidade de realizar entrevista e/ou aplicação de questionário. Não há informações detalhadas sobre esta relação específica no site institucional</p>
	<p style="text-align: center;">APEX-Brasil</p>	<p>É a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos.</p> <p>Atua em conjunto com a CCAB na promoção internacional das empresas brasileiras, na busca de oportunidades e apoio para fechamento de negócios. Não foi possível obter maiores detalhes sobre sua atuação Ministério pela impossibilidade de realizar entrevista e/ou aplicação de questionário.</p> <p>Fonte: Entrevistas com CCAB e ABIEC e site institucional</p>

EMPRESAS	<b>Frigoríficos</b>	<p>São 10 os frigoríficos brasileiros que atuam nos mercados selecionados. São os atores principais nesse ambiente juntamente com os importadores.</p> <p>Sua função principal é vender os produtos nos mais diversos mercados e destinos. Normalmente sua responsabilidade termina no porto de destino.</p> <p>Fonte: Questionário e entrevistas</p>
	<b>Traders/ Comercial Exportadoras</b>	<p>São empresas consideradas como intermediárias na relação comercial. Empresas em estágio iniciais de comercialização com os países selecionados utilizam essas empresas como intermediárias de compra e venda. Em alguns casos elas compram o produto e entregam para o distribuidor no destino em outros atuam como a ligação entre as empresas exportadoras e as importadoras para o fechamento dos negócios.</p> <p>Foi feito contato com duas <i>traders</i>, uma nacional e uma internacional, mas não foi possível realizar entrevistas ou aplicar questionário.</p> <p>Fonte: Entrevistas com os frigoríficos e entidades de classe</p>
	<b>Importador</b>	<p>É a empresa no destino que compra os produtos brasileiros, podendo ser um supermercado, uma empresa atacadista ou um distribuidor. De modo geral sua responsabilidade inicia no porto.</p>

	<b>Importador</b>	<p>Sua função é ser o finalizador logístico, permitindo que o produto chegue ao consumidor final.</p> <p>Não foi feito contato com os importadores pelo fato da CCAB, como órgão intermediador e representante de empresas brasileiras e árabes, possuir as informações necessárias para essa pesquisa sobre esses atores. Fonte: entrevistas e questionários</p>
--	-------------------	---

Fonte: trabalho de campo. Julho a dezembro de 2011.

Após esse diagnóstico, buscou-se analisar o ambiente regulativo e normativo, a fim de identificar quais normas e padrões regem essa relação, como é implementada e como são resolvidos os casos de quebra de contrato. Isso foi possível a partir das entrevistas e questionários aplicados em todas as esferas.

Observou-se então que essa relação comercial é regida principalmente pelos contratos entre as empresas e pela confiança, pois não há um órgão ou um instrumento coercitivo eficaz que se aplique em caso de descumprimento de contratos. As exportações de carne bovina não estão salvaguardadas por nenhum acordo bi ou multilateral entre o Brasil e qualquer dos países selecionados. Assim, de acordo com as declarações do MAPA, esses países não podem ser acionados pela OMC por não serem signatários de acordos internacionais ligados ao tema. Apenas são estabelecidos modelos de certificados sanitários e declarações adicionais com cada país para que sejam atendidas as suas exigências, tendo em vista que apresentam graus de exigência diferenciados.

No caso de descumprimento de contratos tanto os relatos das empresas, quanto do MAPA e CCAB, apresentaram que num primeiro momento as soluções

são buscadas entre as próprias empresas. Caso não se chegue a um acordo é que as devidas entidades representativas são acionadas.

Para assuntos técnicos ligados à segurança e sanidade alimentar, é o MAPA, que verifica as questões, consulta as embaixadas e então se dá início a um processo de negociação. Quando não são questões sanitárias técnicas, o CCAB é acionado por uma das partes e atua como um conciliador, mediando as negociações. Em últimos e extremos casos são indicados escritórios internacionais para soluções jurídicas.

Com base nessas informações, o CCAB informou ainda que no caso de descumprimento, principalmente pela parte importadora, estas empresas preferem resolver seus desacordos buscando negociações e evitando processos jurídicos. Isto por que a imagem das empresas poderá ser denegrida junto aos órgãos competentes dos países importadores o que, devido à dependência dos produtos importados, comprometerão futuros negócios.

Porém deve-se considerar também as diferenças culturais que muitas vezes dificultam as negociações. O MAPA declarou, por exemplo, que a hierarquia, inclusive procedimental, nos países selecionados muita vezes é diferente e é um ponto crucial para o sucesso das negociações. Negociações com mulheres não são indicadas para Arábia Saudita, caso esta tenha que e dirigir ao país. O CCAB recomenda que neste caso a presença do esposo é muitas vezes necessária.

Assim percebe-se que o ambiente institucional criado para permitir o sucesso das transações comerciais com esses países ainda está em construção. Novas situações surgem em função do volume crescente de comércio e, conseqüentemente, novas soluções são apresentadas pelas organizações, que tem obtido muito sucesso.

## CONCLUSÃO

O presente estudo permitiu verificar uma mudança nos rumos do comércio de carne bovina principalmente a partir de 2004, durante o governo Lula, que ampliou os horizontes comerciais para o país. Esta nova política enfatizou uma maior aproximação com países da África, Ásia e Oriente Médio, permitindo que o Brasil saísse da dependência dos tradicionais mercados Europeu e Norte-americano não apenas no tocante à carne bovina, mas também para vários outros produtos. Os reflexos dessa nova alternativa podem ser percebidos pela estabilidade econômica que o Brasil tem apresentado diante das crises econômicas que tem se perpetuado desde 2008.

As empresas brasileiras têm apresentado saídas para o enfrentamento das crises e a busca por internacionalizarem-se em mercados mais distantes tem sido uma delas. Como demonstrado neste estudo, o mercado muçulmano apresenta-se como um mercado potencial com grande demanda por produtos de alto valor agregado – considerando o fato de que os requisitos halal demandam investimentos e custos que são repassados ao importador e ao consumidor no preço final do produto - e percebeu-se que, apesar de culturas extremamente distintas, não há barreiras intransponíveis para conquistar espaços em novos mercados.

Cada país com população muçulmana majoritária tem suas peculiaridades, sua história, mas as exigências para a importação de produtos são, em geral, muito similares, por todos terem como base o alcorão e suas leis. Isso permite desvendar mitos e mistérios com relação a essas culturas e gerar possibilidades de negócios e empregos.

Diante desse cenário, com base na teoria de Uppsala, observou-se que os frigoríficos que atuam nesses mercados em sua maioria possuem mais de cinco anos de trocas comerciais com os países selecionados e se encontram ainda em estágios iniciais ou intermediários de internacionalização. Apenas os três maiores possuem níveis de comprometimento mais avançados, em termos de operações comerciais no destino, mas ainda assim não há o estabelecimento de subsidiárias, apenas escritórios comerciais ou armazéns logísticos.

Ainda com o apoio deste Modelo, observou-se que as empresas iniciaram seu processo de internacionalização por meio de intermediadores, as *traders*, e posteriormente passaram para exportações diretas. Foi identificado que as empresas brasileiras não possuem responsabilidades após a chegada da carga no porto (Modalidade de INCOTERM **FAS** – Free Alongside Ship). Além disso, verificou-se também que não há dificuldades para as empresas manterem as relações comerciais e o fluxo de vendas. Lealdade, pontualidade e respeito à cultura e leis islâmicas são as características fundamentais para a manutenção do fluxo comercial.

Cabe ressaltar também que em todas as esferas a percepção quanto à entrada e à evolução do processo de internacionalização é a mesma, ou seja, não há dificuldades para se entrar nesses mercados, em função de seu baixo grau de exigência e do histórico comercial com as empresas brasileiras, mas há de se considerar a instabilidade política como o principal fator de risco.

Os mais importantes requisitos diagnosticados para se atuar nos mercados muçulmanos foram os procedimentos halal. No caso da carne bovina este procedimento é o abate halal, que não é percebido como limitante pelos frigoríficos brasileiros.

No que se refere à execução do abate religioso muçulmano, os diversos atores entrevistados afirmaram não haver dificuldade para o seu cumprimento. O principal limitante seriam os custos, no entanto o fato de se trabalhar com produtos de maior valor agregado permite que os custos sejam repassados ao comprador obtendo-se uma maior margem de lucro. E a partir de orientações da FAMBRAS e da CIBAL HALAL, as dificuldades ligadas às questões técnicas para a execução das etapas do abate foram gradualmente eliminadas.

Com referência à teoria institucional de Scott ficou claro que os pilares cultural-cognitivo e o normativo são o sustentáculo das instituições médio-orientais e afro-austrais em razão da sociedade ser conduzida à luz da religião islâmica e seus costumes, enquanto que no Brasil observa-se o pilar normativo como principal seguido do regulativo.

Quanto ao ambiente institucional necessário para o desenvolvimento das transações entre esses países, pode-se afirmar que este está se consolidando, mas há a necessidade de ajustes para uma maior eficiência nas transações e negociações, buscando reduzir o grau de insegurança entre as partes que é causada, principalmente, pelos problemas políticos da região.

Ainda analisando o ambiente institucional percebeu-se o seguinte com relação aos seus componentes-chave:

1. Sistemas relacionais: estão também em construção, tendo boa parte de suas estruturas e funções já definidas estabelecendo e desenvolvendo as trocas de informação e influências. Porém há ainda estruturas faltantes como órgãos ou organizações de posicionamento e atuação neutras para a solução de controvérsias. Até a conclusão desta pesquisa esta função é desenvolvida principalmente por uma entidade

- de classe – o CCAB- que, em razão de sua essência, busca atender aos interesses ora das empresas brasileiras ora das empresas árabes;
2. Sistemas cultural-cognitivos: encontram-se principalmente no lado dos países estudados em razão da forte influência e interferência da religião em contraste com a laicidade ocidental;
  3. Arquétipos organizacionais: Os arquétipos identificados foram as cinco esferas de atuação em que as organizações detectadas nesse ambiente foram divididas: governo, associações e entidades de classe, empresas exportadoras, empresas *traders* e empresas importadoras;
  4. Repertórios de ação coletiva: foram diagnosticados como as atitudes tomadas e funções realizadas por cada ator em seu respectivo arquétipo.

Este estudo veio corroborar para diminuir as lacunas existentes quanto à deficiência de estudos sobre esses mercados visando encorajar outras empresas a aventurarem-se neles além de fomentar o desenvolvimento de novas políticas públicas que possibilitem o incremento do fluxo comercial com os mesmos não somente no âmbito da carne bovina, mas abrindo possibilidades também para empresas de outros setores, concedendo ao Brasil uma maior inserção internacional.

Verificou-se ainda a necessidade de uma maior regulamentação desse comércio. Assim sugere-se, como o desenvolvimento de políticas públicas, a criação e assinatura de novos acordos visando salvaguardar os direitos e deveres de cada país, o que refletirá diretamente nos direitos e deveres das instituições conferindo maior segurança para as transações e seus negociadores.

No que se refere às empresas que desejam atuar no mercado halal, seja no setor de carnes ou não, é de fundamental importância a participação nas feiras e atividades de divulgação proporcionadas pelo governo através da APEX-BRASIL em parceria com o CCAB, a fim de diminuir a distância cultural e eliminar os mitos existentes no tocante a essa cultura.

Considerando o grande volume de carnes e outros itens da pauta de exportações para esses países que Brasil apresenta, sugere-se ainda o aprofundamento desta pesquisa buscando identificar como se iniciou essa relação comercial e quais fornecedores de carne bovina e/ou outros produtos o Brasil substituiu. Sugere-se também que novos estudos sejam realizados sobre o mercado halal, considerando que ele abrange muito mais que o setor de carne bovina, mas também outros ramos além do setor de alimentos, como o de vestimentas, medicamentos e beleza. Como se pode observar junto ao CCAB, é um mercado potencial e ainda pouco explorado pelas empresas brasileiras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEM, Ana Cláudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. **O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras**: Algumas Reflexões. Revista do BNDES. Rio de Janeiro, v.12, n 24., dez. 2005.

Al-FAWZAN, Salih, A **Summary of Islamic Jurisprudence**. Vol. II p. 659-689 AL-MAIMAN PUBLISHING HOUSE SAUDI ARABIA; 2ND edition (2009). Disponível em: <<http://islamfuture.wordpress.com/2010/04/24/a-summary-of-islamic-jurisprudence-2-volume-set-volumes-1-and-2/>>. Acesso em 28.01.2012

ALMEIDA, André (Org.); SAUVANT, Karl (*et. al*). **Internacionalização de empresas brasileiras – perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

AMARAL FILHO, R. G.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Estratégia E Estrutura Institucional: Uma Proposta Discursiva De Integração**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 30, 2006, Salvador, BA. Anais... Rio de Janeiro, RJ, ANPAD, 2006, 01-16. Disponível em <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=149&cod\\_evento\\_edicao=10&cod\\_edicao\\_trabalho=5936](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=5936)> Acesso em 07.01.2012

ASSOCIAÇÃO Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes – ABIEC. **Estatísticas**. Disponível em: <[www.abiec.com.br](http://www.abiec.com.br)>. Acesso em: 15 de novembro de 2010.

BARROSO, L. R.; BARCELLOS, Ana Paula de. **O começo da história. A nova interpretação constitucional e o papel dos princípios no direito brasileiro..** Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, v. 232, 2003.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Going Global: Lessons from Late Movers**. Harvard Business Review, Boston, v. 78, n. 2, p. 133-142, March/ April 2000.

BLOIS, Henrique D.; BOGONI, Nádia M.; OLIVEIRA, Guilherme de. **A Região Nordeste do Rio Grande do Sul: Evidências à partir da utilização de cenários prospectivos para o setor metal-mecânico**. Texto para Discussão nº02. Universidade de Passo Fundo-UPF/FEAC. Passo Fundo/RS. 2009

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. MAPA. **AGROSTAT – Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro**. Disponível em: <<http://sistemasweb.agricultura.gov.br/pages/AGROSTAT.html>> Acesso em 10.05.2010.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. MAPA. **Projeções do Agronegócio Brasil 2008-09 a 2018-19**. Brasília,DF. Fev/2009.

\_\_\_\_\_. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. MAPA. **Intercâmbio Comercial do Agronegócio: principais mercados de destino.** Brasília-DF, 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. MAPA. **Cadeia Produtiva da Carne Bovina / Secretaria de Política Agrícola, Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura ; Antônio Márcio Buainain e Mário Otávio Batalha (coordenadores).** – Brasília : IICA : MAPA/SPA, 2007.

\_\_\_\_\_. Ministério das Relações Exteriores. MRE. Departamento de Oriente Médio e Ásia - DOMA. Disponível em <<http://www2.mre.gov.br/doma/liga.htm>> Acesso em 01.05.2010.

\_\_\_\_\_. Ministério das Relações Exteriores. MRE. **Relação com o Oriente Médio. Comércios e Investimentos.** Disponível em : <<http://www.itamaraty.gov.br/temas/balanco-de-politica-externa-2003-2010/2.4.15-oriente-medio-comercio-e-investimentos>>. Acesso em 14.01.2012

CALDAS, M. P.; FACHIN, R. **Paradigma Funcionalista: Desenvolvimento De Teorias E Institucionalismo Nos Anos 1980 E 1990.** Revista de Administração de Empresas – RAE. Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, abr./jun. 2005, p. 46-51.

CALEMAN, S. M. Q.; CUNHA, C.F. ; Alcântara, N.B. . **A Agroindústria Exportadora de Carne Bovina no Brasil Uma Análise da Estrutura de Mercado e da Conduta Estratégia das Firms.** In: XII SemeAD - Seminários em Administração, 2009, São Paulo. XII SemeAD - Seminários em Administração, 2009. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/542.pdf>.> Acesso em 20.12.2011

CARDOSO, Luiz R. de A.; ABIKO, Alex K.; HAGA, Heitor Cesar R.; INOUE, Kelly P.; GONÇALVES, Orestes M. **Prospecção de futuro e Método Delphi: uma aplicação para a cadeia produtiva da construção habitacional.** Ambiente Construído, Porto Alegre, v. 5, n. 3, p. 63-38, jul./set. 2005

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F. V.; LOPES, F. D. **Contribuições Da Perspectiva Institucional Para Análise Das Organizações.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – 104 EnANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu, PR, Anais..., Rio de Janeiro, RJ, ANPAD, 1999, v.1, p. 01-16. Disponível em <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=52&cod\\_evento\\_edicao=3&cod\\_edicao\\_trabalho=3411](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=52&cod_evento_edicao=3&cod_edicao_trabalho=3411)>. Acesso em 07.01.2012

CARVALHO, Thiago B. de; DE ZEN, Sérgio. **Cadeia de Pecuária de Corte: Perspectivas de Produção e Consumo no Brasil.** Apresentação Oral. 48º Congresso SOBER. Campo Grande, MS. 2010.

CAVUSGIL, S. T. **On the Internationalization Process of Firms.** European Research, v. 8, n. 6, p. 273-281, 1980.

CAZANTI, J. OLIVEIRA, P. A.; SILVA, S. M. **Transporte Internacional**. Maringá Management, v. 4, n. 1, pg, 7 – 14, 2007.

CENTRAL ISLÂMICA BRASILEIRA DE ALIMENTOS HALAL. Cibal Halal. <<http://www.cibalhalal.com.br/>>. Acesso em 25.11.2010.

CHETTY S., & CAMPBELL-HUNT, C. **A Strategic Approach to Internationalization: a Traditional Versus a 'Born Global' Approach**, Journal of International Marketing, V.12, nº1, 2004, pp. 57-81.

CORSI, F. L.. **Crise do capitalismo e reestruturação da economia mundial. as estratégias de desenvolvimento na América Latina**. In: XXX Encontro da Associação Portuguesa de História Económica e Social, 2010, Lisboa. Disponível em:

<<http://www.iseg.utl.pt/aphes30/docs/progdocs/FRANCISCO%20LUIZ%20CORSI.pdf>> Acesso em 21.12.2011

CRUBELLATE, João Marcelo; GRAVE, Paulo Sérgio; MENDES, Ariston Azevedo. **A Questão Institucional E Suas Implicações Para O Pensamento Estratégico**. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, p. 37-60, 2004

DA MATA, Daniel; FREITAS, Rogério E. **Produtos Agropecuários Para Quem Exportar**. Texto para Discussão nº 1321. IPEA. Rio de Janeiro, RJ.2008

DAVIS, G.; MARQUIS, C. **Prospects for Organization Theory in the Early Twenty-First Century: Institutional Fields and Mechanisms**. Organization Science,16 (4) 332- 343, 2005.

DAVIS, G.; McAdam, D. **Corporations, Classes, And Social Movements After Mangerialism**. Research in Organizational Behaviour, V. 22, 195-238, 2000.

DE NEGRI, J. A. de; ARAÚJO, B. C. (Orgs.) **As Empresas Brasileiras E O Comércio Internacional**. Brasília.IPEA, 2006.

DEMANT, Peter. **O mundo muçulmano**. São Paulo: Contexto, 2008, 429 p.

DIAS, Manuela Cristina da Costa Ferreira.**A Internacionalização e os Factores De Competitividade: O Caso Adira**. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais – Especialização em Marketing. Faculdade de Economia. Universidade do Porto, 2007. Disponível em: <<http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Manuela%20Dias.pdf>>. Acesso em 02.01.2012.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **A Gaiola De Ferro Revisitada: Isomorfismo Institucional E Racionalidade Coletiva Nos Campos Organizacionais**. Revista de Administração de Empresas – RAE. Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, abr./jun. 2005, p. 74-89.

\_\_\_\_\_. **The New Institutionalism In Organizational Analysis.** Chicago: University of Chicago Press, 1991.

\_\_\_\_\_. **The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields.** In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. (org). *The New Institutionalism in Organizational Analysis.* Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991. p. 29-45.

ECO, Umberto. **Como Se Faz Uma Tese.** São Paulo: Perspectiva, 1997.

ERIKSSON, Kent; JOHANSON, Jan; MAJKGARD, Anders; SHARMA, Deo. **Experiential Knowledge and Costs in the Internationalization Process.** *Journal of International Business Studies* 28, 337–360, 1997

EUCLIDES FILHO, K. **Produção De Bovinos De Corte e o Trinômio Genótipo-Ambiente-Mercado.** Campo Grande: Embrapa Gado de Corte, 2000.

FARHI, M.; PRATES, D. M.; FREITAS, M. C. P. De CINTRA, M. A. M.C.. **A Crise e os Desafios Para a Nova Arquitetura Financeira Internacional.** *Revista de Economia Política* 29 (1), 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rep/v29n1/08.pdf> Acesso em 20.12.2011>

FILGUEIRAS, Luiz. **A Crise Econômica Mundial E Seus Efeitos Sobre A Economia Brasileira.** Textos para Discussão. Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia. 2008. Disponível em <[http://www.nec.ufba.br/artigos/Artigos/Textos\\_para\\_discussao/2008%20-%20TEXTOS%20PARA%20DISCUSS%C3%83O%20-%20A%20crise%20econ%C3%B4mica%20mundial.pdf](http://www.nec.ufba.br/artigos/Artigos/Textos_para_discussao/2008%20-%20TEXTOS%20PARA%20DISCUSS%C3%83O%20-%20A%20crise%20econ%C3%B4mica%20mundial.pdf)>

FLIGSTEIN, Neil. **Social Skill And The Theory Of Fields.** *Sociological Theory* 19(2), 2001, pages 105-125. Disponível em: <<http://repositories.cdlib.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=iir/ccop>> Acesso em 12.11.2012.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION. FAO. **Agro-Industrial Supply Chain Management: Concepts And Applications.** *Agricultural Management, Marketing and Finance Occasional Paper* nº 17. Rome, Italy, 2007.

FOOD INGREDIENTS BRAZIL. FIB. *Revista Eletrônica.* **Halal: Tendência Mundial Para Quem Busca Novos Mercados.** Nº 10, 2009. Disponível em <<http://www.revista-fi.com/materias/115.pdf>> Acesso em 25.11.2010.

FRANÇA FILHO, Alberto T.; ALVES, Gustavo G.; MESQUITA, Albenones J. de; CHIQUETTO, Carlos Eduardo; BUENO, Cláudia P.; OLIVEIRA, Adson S. C.. **Perdas Econômicas Por Abscessos Vacinais E/Ou Medicamentosos Em Carcaças De Bovinos Abatidos No Estado De Goiás.** *Ciência Animal Brasileira Goiânia*, v. 7, n. 1, p. 93-96, jan./mar. 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. A. **A Internacionalização De Empresas Brasileiras: Motivações E Alternativas**. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. p. 21-35.

HEMAIS, Carlos A., HILAL, Adriana. **O Processo De Internacionalização Da Firma Segundo A Escola Nórdica**. In: ROCHA, Ângela da. *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional*. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

HILAL, A.; HEMAIS, C.A. 2003. **O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras**. RAC, V. 7, nº1:p. 109-124.

JOHANSON, J.; VAHLNE, Jan-Erik. **The Internationalization Process Of The Firm – A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Markets Commitments**. *Journal of International Business Studies*, Spring, p. 23-32, 1977.

\_\_\_\_\_. **Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model**. *Management International Review*, 46 (2): 165-178. 2006

KIRKPATRICK, Ian; ACKROYD, Stephen. **Archetype Theory And The Changing Professional Organization: A Critique And Alternative**, *Organization*, Vol.10, nº4, pp.731-750, 2003.

KOUZIMIN, A. **Control And Organization: Towards A Reflexive Analysis**. In: BOREHAM, P., DOW, G. (eds.) *Ideology and control in the capitalist labour process*. London: MacMillan, 1980.

LOPEZ, Alfaro; MAURÍCIO, Ricardo. **Pronostico Delphi**. Universidad de El Salvador, 2005.

MARICOCHI, Luiz; PINO, Francisco Alberto; VEGRO, Celso Luis R. **Método Delphi como Alternativa para Previsão de Safras: O Exemplo do Café**. In *Informações Econômicas*, SP, v.25, n.12, dez. 1995.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. *Ciência e conhecimento científico*. In: **Fundamentos da Metodologia Científica**. SP: Atlas, 2001.

MCADAM, Doug; SCOTT, W. Richard. **Organizations and Movements**. In: DAVIS, Gerald F. et alli (eds) *Social Movements and Organization Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

MDIC/SECEX – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2011). *Estatísticas de Comércio Exterior. Sistema AliceWeb*. Disponível em <<http://aliceweb2.mdic.gov.br/>> Acesso em 15.01..2012.

ORGANIZATION OF THE ISLAM CONFERENCE.OIC. <[http://www.oic-oci.org/page\\_detail.asp?p\\_id=52](http://www.oic-oci.org/page_detail.asp?p_id=52)> Acesso em 01.05.2010

PAIVA, Ely Laureano; HEXSEL, Astor Eugênio. **Contribuição Da Gestão De Operações Para A Internacionalização De Empresas**. Revista Administração Contemporânea. Curitiba, v. 9, n. 4, Dez. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552005000400005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000400005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 14.02. 2012.

PASSANEZI FILHO, Reynaldo. **Internacionalização, um Desafio para os Brasileiros**. Valor Econômico, 28 de março de 2005.

PAUWELS, Pieter; LOMMELEN, Tinne; MATTHYSSENS, Paul. **The internationalization process of the firm: Progression through institutionalization, exploitative and exploratory learning**. AIB Conference Stockholm, 2004, p. 1-35. Disponível em: <<http://arno.unimaas.nl/show.cgi?fid=12673>>. Acesso em 10.11.2010

PITELLI, M. M.; MORAES, M. A. F. D. . **Análise Do Impacto Das Variações Institucionais Européias Sobre A Governança Do Sistema Agroindustrial Brasileiro Da Carne Bovina**. Rev. Econ. Sociol. Rural, Brasília, v. 44, n. 1, Mar. 2006 . Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032006000100002>> Acesso em 18.09.2011.

POIRIER, Charles C; REITER, Stephen E. **Supply Chain Optimization: Building The Strongest Total Business Network**. 1<sup>st</sup>. Edition. San Francisco, L.A.: Berrett-Koehler Publishers, Inc.1996

PRESENÇA INTERNACIONAL DO BRASIL – PIB. Revista Eletrônica. **Dieta Halal, Como exportar produtos para os países Islâmicos**. Ano IV, Nº 11, Ago/Set 2010.

RESENDE, P. T. **Macrologística No Transporte Modal**. Belo Horizonte- MG, 2007.

RIBEIRO, P. C. C. ; FERREIRA, K. A. **Logística E Transportes: Uma Discussão Sobre Os Modais De Transporte E O Panorama Brasileiro**. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba. Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Santa Bárbara D'Oeste: ABEPRO, 2002. Disponível em: <<http://tecspace.com.br/paginas/aula/mdt/artigo01-MDL.pdf>> Acesso em 05.01.2012

ROBERTO, Giordano B. S. **Introdução À História Do Direito Privado E Da Codificação: Uma Análise Do Novo Código Civil**. Belo Horizonte, 2008. p. 6

ROCHA, Angela (Org.). **As Novas Fronteiras: A Multinacionalização Das Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROCHA, Angela da. **Por Que As Empresas Brasileiras Não Se Internacionalizam?** In: ROCHA, Angela da. (Org.). **As Novas Fronteiras: A**

Multinacionalização Das Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. p. 13-28.

SABADIN, Catian. **O Comércio Internacional De Carne Bovina Brasileira E A Indústria Frigorífica Exportadora**. 123 p. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócio, Consórcio entre UFMS, UNB e UFMT, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2006.

SALEM, Fernanda. **Faltam Marcas Fortes Para Empresas Brasileiras Se Internacionalizarem**. Ver. Mundo do Marketing (online). Data de publicação: 26/10/2011. Disponível em: <<http://mundodomarketing.com.br/reportagens/mercado/21140/faltam-marcas-fortes-para-empresas-brasileiras-se-internacionalizarem.html>> Acesso em 12 fev. 2012.

SALVADOR, Regina Lúcia de C. D.; PORTO, Lana; PESSOA Fabiana L.. **Análise do Modelo de Uppsala com Foco nas Competências Requeridas para sua Operacionalização**. Revista Eletrônica Gestão e Sociedade FACE/UFMG. Vol. 2, No 3, Jan / Jun - 2008

SCHLESINGER, Sérgio. **O Gado Bovino no Brasil**. 2009. Disponível em <[http://www.boell-latinoamerica.org/downloads/Texto\\_Gado\\_Boll\\_2009-4.pdf](http://www.boell-latinoamerica.org/downloads/Texto_Gado_Boll_2009-4.pdf)> Acesso em 01.05.2010

SELZNICK, Philip. **A Liderança Na Administração: Uma Interpretação Sociológica**. Tradução Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia Do Trabalho Científico**. 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SHARIZI, Sayyid S. H. **Islamic Law - Handbook of Islamic rulings on Muslim's duties and practices Book of Acts of Worship**. United Kingdom: Fountain Books, 2008. Disponível em: <<http://imamshirazi.com/part-one.pdf>> Acesso em 15.01.2012

SHIRAZI, Iman Muhammad. **O Sistema Islâmico de Governo**. Reino Unido: Fountain Books, 2007. Disponível em: <[http://imamshirazi.com/port-O\\_Sistema\\_de\\_GovernoIsl\\_mico\\_19x13.pdf](http://imamshirazi.com/port-O_Sistema_de_GovernoIsl_mico_19x13.pdf)> Acesso em 15.01.2012

SILVA NETO, W. A. S. **Logística da Exportação de Carne Bovina: Uma Aplicação em Programação Linear**. In: 47o Congresso Sober – Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural, 2009, Porto Alegre – RS. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/rem/article/view/1270>> Acesso em 05.01.2012

TANNEBAUM, A. **Control In Organizations**. New York: McGraw-Hill, 1968. 325p.

TAVARES, P. V.; KRETZER, J.; MEDEIROS, N.H. **Economia Neoschumpeteriana: Expoentes Evolucionários e Desafios Endógenos da Indústria Brasileira**. Economia Ensaios, v.19, p.10,2005. Disponível em

[http://www.ie.ufu.br/revista/sumario/artigos/6\\_Paulino\\_et\\_al.pdf](http://www.ie.ufu.br/revista/sumario/artigos/6_Paulino_et_al.pdf).> Acesso em 28.04.2010

TIRADO, G., COSTA, S. J., CARVALHO, J. M., THOMÉ, K. M. **Cadeia produtiva da carne bovina no Brasil: um estudo dos principais fatores que influenciam as exportações.** Anais, Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER, Rio Branco, 2008. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/9/468.pdf>.> Acesso em 10.05.2010

UNITED STATES. United States Department of Agriculture. **Agricultural Projections to 2018.** Fev. 2009. Disponível em: [http://www.usda.gov/oce/commodity/archive\\_projections/USDAgriculturalProjections2018.pdf](http://www.usda.gov/oce/commodity/archive_projections/USDAgriculturalProjections2018.pdf).> Acesso em 20.08.2010.

\_\_\_\_\_. Central Intelligence Agency of the United States – CIA. **The World Fact Book.** Disponível em: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html>> Acesso em 30.04.2010

MOTTA VEIGA, P. e RÌOS, S. P. **América do Sul: a integração pode sobreviver ao nacionalismo econômico?** In: Serie Brief n 32. Flacso. Julho, 2006. Disponível em : <http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2008/01310.pdf>>

VERGARA, S. C. **Projetos E Relatórios De Pesquisa Em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Marcelo M. **Poder, Objetivos e Instituições como Determinantes.** RAC, v.1, n.1, Jan./Abr. 1997, p. 7-33. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v1n1/v1n1a02.pdf>.> Acesso em 28.10-2011.

GIOVINAZZO, Renata A. WRIGHT, James T.C.; **Delphi – Uma Ferramenta de Apoio ao Planejamento Prospectivo.** Ensaio. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v.01, nº 12, 2º trim/2000.

GIOVINAZZO, Renata A.; WRIGHT, James T.C.; PEDROSO JR., Roberto. **Um Estudo Sobre A Competitividade Dos Arranjos Produtivos Locais De Goiás E As Oportunidades Estratégicas De Negócios Para Pequenas E Médias Empresas.** Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza, v. 13, n. 1, p. 23-35, ago. 2007.

ZUCCHI, J. D. **Modelo Locacional Para A Cadeia Agroindustrial Da Carne Bovina Brasileira.** 201 f. Tese (Doutorado) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2010. Disponível em: <http://log.esalq.usp.br/home/uploadfiles/arquivo3607.pdf>.> Acesso em 05.012012

SCOTT, Richard, **'Institutions And Organizations: Ideas And Interests.** Sage Publications, 2008. 280 p.



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**  
**PROPAGA/UnB**

**PESQUISA:**

**Exportações Brasileiras de Carne Bovina para o Mundo  
Muçulmano do Oriente Médio e Norte da África:  
Perfil das Transações Comerciais e Principais Características  
do Campo Organizacional**

**IMPORTANTE:** O questionário faz parte de uma pesquisa científica, sem interesses comerciais. As informações geradas poderão ser utilizadas somente para a produção de trabalhos científicos e para orientar políticas públicas de apoio ao setor de carne bovina. Esta pesquisa está sendo realizada na Universidade de Brasília (UnB).

**COMPROMISSO:** As informações fornecidas nesta entrevista terão uso confidencial. Será analisado apenas o conjunto total das informações fornecidas por todos os respondentes, não sendo identificado nenhum respondente específico.

**RESPONSÁVEIS:** Pauline de Pina Barat Seidler e José Márcio Carvalho

**CONTATO:** PROPAGA – Campus Universitário Darcy Ribeiro - ICC Sul. Universidade de Brasília -UnB. CEP 70.910-70, Asa Norte, Brasília, Distrito Federal. Caixa Postal 4341. Telefones para contato: (61) 3107-7177e (61) 8237-6137/9617-2325



## ROTEIRO DE ENTREVISTA

### BLOCO 1 – Caracterização do respondente e da Empresa/Instituição

#### 1.1 - Dados do Respondente

Cargo na Organização/Instituição: \_\_\_\_\_

#### 1.2 - Dados da Organização/Instituição

Nome da Organização/Instituição: \_\_\_\_\_

#### 1.3 – Em caso de associações e/ou entidades de classe, qual o número de associados?

### BLOCO 2 – Entrada

**2.1** Com se percebe a entrada de empresas brasileiras nos países (Arábia Saudita, Egito, Emir. Árabes Unidos, Irã, Líbano e Líbia)? Qual a capacidade dessas empresas entrarem e se manterem nesse mercado?

**2.2** De um modo geral, como ocorre o processo de entrada das empresas nos países muçulmanos selecionados? (se via trader nacional/internacional, venda direta para importador no mercado de destino, venda direta via subsidiária no país de destino e/ou se alguma empresa mantém operações de transporte/armazenamento/outros no país)

**2.3** Quais as principais barreiras percebidas no **processo de entrada** nos mercados abaixo:

Arábia Saudita	
Egito	
Emir. Árabes	
Líbia	
Líbano	
Irã	

**2.4** Qual a participação do Órgão/Instituição nesse processo de superação?

**2.5** Você acha que essas dificuldades tem se agravado ou estão sendo superadas?

**2.6** Existem ou já existiram políticas públicas sendo desenvolvidas para uma maior integração com esse mercado e superação das dificuldades encontradas?



2.7 – Como você percebe a evolução desse campo (comércio de carne bovina halal entre empresas brasileiras e países muçulmanos)? (como foi e está sendo constituído)

### BLOCO 3 – Percepção em relação ao Campo (Carne Bovina Halal)

3.1 Você considera o mercado muçulmano de carne bovina halal do oriente médio e norte da África um mercado importante para o Brasil e para as empresas do setor de carnes?

3.2 Qual sua avaliação quanto à perspectiva desse mercado para as empresas do setor?

( ) Crescimento ( ) Estagnação ( ) Redução

3.3 Como você considera risco de se investir no setor de carne bovina para:

Arábia Saudita
Egito
Emir. Árabes
Líbano
Líbia
Irã

### BLOCO 4 – Certificação Halal

4.1 Sendo a Certificação Halal uma exigência para exportação de carne para os países muçulmanos, a observância da norma chega a ser uma dificuldade? Por quê?

4.2 E quanto à obtenção da Certificação, existe dificuldade? Qual? (custos/complexidade...).

4.3 Quanto ao abate halal em si, existe alguma dificuldade? Qual?

(em caso de dúvida do entrevistado citar as exigências do processo)

Obtenção da certificação Halal	Encontrar Supervisores habilitados	Aquisição dos equipamentos e utensílios	Preparação e exclusividade do local para o abate	Sangria
Encontrar degoladores habilitados	Obtenção de animais qualificados	Manutenção dos equipamentos e utensílios (i.e. afiação da espada)	Degola (precisão do corte)	



## BLOCO 5 – Logística/ Transporte

5.1 Existem dificuldades no transporte dos produtos? Qual?

---

5.2 Há alguma outra dificuldade logística que poderia ser ressaltada?

---

5.3 Qual das categorias de **transporte** abaixo, melhor reflete a política das empresas para a exportação de carne bovina para os países muçulmanos do Oriente Médio e Norte da África? *Por favor escolha de acordo com a **importância**, marcando 1 para a melhor categoria de transporte, 2 para a segunda melhor, 3 para a terceira e assim por diante.*

( ) Os produtos são postos à disposição pelo exportador em um local previamente designado. O importador assume toda responsabilidade pelo transporte, custo e risco além deste ponto. (Esta categoria inclui o incoterm EXW).

( ) O exportador leva os produtos até o transporte principal. O importador assume todos os custos e riscos associados com o transporte daí em diante. (Esta categoria inclui os seguintes incoterms: FCA, FAS, FOB).

( ) O exportador contrata o principal meio de transporte e assume todos os custos até o país de destino. O importador assume todos os riscos durante o percurso principal mais os custos de entrega desde o porto/aeroporto até as instalações do importador. (Esta categoria inclui os seguintes incoterms: CFR, CIF, CPT, CIP).

( ) O exportador assume todos os riscos e custos até a entrega final ao importador. (Esta categoria inclui os seguintes incoterms: DAF, DES, DEQ, DDV, DDP).

## BLOCO 6 – Contratos

6.1 – Os contratos firmados entre as empresas e o compradores são verbais ou escritos? Se houver uma outra modalidade, por favor especifique.

6.2 Qual a forma predominante de contratos nas negociações com países muçulmanos?

<p>( Parâmetro: <b>Contratos de Preço Fixo</b></p> <p>Em um acordo de preço fixo o exportador é obrigado a entregar o produto especificado pelo contrato por um preço fixo.</p>	<p><b>Contratos de Incentivo</b></p> <p>O consenso sobre o preço de venda é alcançado durante negociações. As responsabilidades sobre custos são divididas entre exportador e importador. O sistema de contabilidade do exportador deve atender padrões de uso comum, e deve ser aberto à inspeção do importador.</p>	<p><b>Contratos de Reembolso de Custo.</b> O importador é obrigado a reembolsar ao exportador, todos os custos razoáveis e devidamente alocados que ocorrerem e também a pagar um prêmio fixo. O sistema de contabilidade do exportador deve atender a padrões de uso comum, e deve ser aberto à inspeção do importador.</p>	<p><b>Outro.</b> Especifique</p>
---	---	--	--------------------------------------



**7.1** Qual das características abaixo chegam a ser uma dificuldade para a eficiência da transação?

Países	Linguagem Cotidiana	Diferença Cultural	Grau de Desenvolvimento do País	Linguagem de Negócios	Nível de Escolaridade	Outro. Especifique/ Comentários.
Arábia Saudita						
Egito						
Emir. Árabes						
Líbia						
Líbano						
Irã						

**7.2** – No caso de não cumprimento de contrato por uma das partes, como são resolvidas essas questões?

### **BLOCO – 8 Especificidades**

**8.1** – Gostaria de comentar algum outro ponto sobre este tema que seja relevante para essa pesquisa?

**8.2** Gostaria de sugerir outros temas de pesquisa relacionados ao comércio de carne bovina com países predominantemente muçulmanos?

---

---

---

---



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**  
**PROPAGA/UnB**

**PESQUISA:**

**Exportações Brasileiras de Carne Bovina para o Mundo  
Muçulmano do Oriente Médio e Norte da África:  
Perfil das Transações Comerciais e Principais Características  
do Campo Organizacional**

**IMPORTANTE:** O questionário faz parte de uma pesquisa científica, sem interesses comerciais. As informações geradas poderão ser utilizadas somente para a produção de trabalhos científicos e para orientar políticas públicas de apoio ao setor de carne bovina. Esta pesquisa está sendo realizada na Universidade de Brasília (UnB).

**COMPROMISSO:** As informações fornecidas nesta entrevista terão uso confidencial. Será analisado apenas o conjunto total das informações fornecidas por todos os respondentes, não sendo identificado nenhum respondente específico.

**RESPONSÁVEIS:** Pauline de Pina Barat Seidler e José Márcio Carvalho

**CONTATO:** PROPAGA – Campus Universitário Darcy Ribeiro - ICC Sul. Universidade de Brasília -UnB. CEP 70.910-70, Asa Norte, Brasília, Distrito Federal. Caixa Postal 4341. Telefones para contato: (61) 3107-7177e (61) 8237-6137/9617-2325



## QUESTIONÁRIO

### BLOCO 1 – Caracterização do respondente e da Empresa/Instituição

#### 1.1 - Dados do Respondente

Cargo na Organização/Instituição: \_\_\_\_\_

#### 1.2 - Dados da Organização/Instituição

Nome da Organização/Instituição: \_\_\_\_\_

1.3 - Por favor indique o **número de trabalhadores** em tempo integral de sua empresa.

- Menos de 10 funcionários.
- Mais de 10 funcionários e menos que 100 funcionários.
- Mais de 100 funcionários e menos de 200 funcionários.
- Mais de 200 funcionários e menos de 500 funcionários.
- Mais de 500 funcionários e menos de 1.000 funcionários.
- Mais de 1.000 funcionários

### BLOCO 2 – Estratégias de entrada

2.1 Com quais dos países muçulmanos abaixo a empresa mantém atividades comerciais regulares? Por favor indique desde quando(período de tempo) e o grau de regularidade dessas atividades. Assinale apenas 01(uma) alternativa por país. (**Considerar as relações estabelecidas entre os anos de (2000 a 2010)**)

PAÍS	Período de tempo	Regularidade	
		Mensal	Anual
Arábia Saudita			
Egito			
Emirados Árabes Unidos			
Irã			
Líbano			
Líbia			

2.2 Possui certificação Halal? Por favor indique o nome da certificadora e o ano da primeira certificação.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.3 Com base no processo de entrada da empresa nos países muçulmanos com os quais mantém relações comerciais, como se deram as primeiras transações e como ocorreram até o ano de 2010? **Seguindo a ordem de ocorrência**, enumere de 1 a 5 as fases pelas quais a empresa já passou ou se encontra atualmente. Deixe em branco aquelas ainda



não vividas pela empresa. (**Considerar as relações estabelecidas durante os anos de 2000 a 2010**)

Ex: Indique 1 para o modo como se deu a primeira transação comercial, 2 para a seguinte e assim por diante

País	(A) Venda via <i>trader</i> nacional	(B) Venda via <i>trader</i> internacional	(C) Venda direta para importador no mercado de destino	(D) Venda direta via subsidiária da empresa no país de destino	(E) A Empresa mantém operações nesse país (transporte e armazenamento) Por favor indique o tipo de operação.
Arábia Saudita					
Egito					
Emir. Árabes					
Líbia					
Líbano					
Irã					
Outro(s) especifique					

Comentários:

---

---

---

---

---

**2.4** Caso mantenha subsidiárias nos países citados, indique, por mercado, como esta estrutura foi constituída.

Países	Aquisição de uma empresa do ramo	Estabelecimento de uma nova empresa	Aquisição de uma empresa seguida de completa reestruturação	Joint Venture	Outra modalidade. Comente.
Arábia Saudita					
Egito					
Emir. Árabes					
Líbia					
Líbano					
Irã					
Outros (especifique)					



Comentários:

---

---

---

---

**2.5** Indique quais foram as principais barreiras percebidas no **processo de entrada** nos mercados abaixo:

Arábia Saudita	
Egito	
Emir. Árabes	
Líbia	
Líbano	
Irã	

**2.6** Como tais barreiras foram superadas?

Arábia Saudita	
Egito	
Emir. Árabes	
Líbia	
Líbano	
Irã	



## BLOCO 3 – As Características do Setor

### A – Percepção da Empresa em relação ao Mercado Alvo

#### 3.1 Quais as principais dificuldades para se exportar para os países muçulmanos?

País	Dificuldades Internas	Dificuldades Externas
Arábia Saudita		
Egito		
Emir. Árabes		
Líbia		
Líbano		
Irã		

#### 3.2 Você acha que essas dificuldades estão sendo superadas ou estão se agravando?

---

---

---

#### 3.3 Avalie o risco dos investimentos no setor de carne bovina para cada um dos países abaixo. Indique uma alternativa por país. (Considere investimentos à partir de 2010)

País	Muito arriscado	Arriscado	Indiferente	Seguro	Muito seguro
Arábia Saudita					
Egito					
Emir. Árabes					
Líbano					
Líbia					
Irã					

Comentários:

---

---

---



### 3.4 Qual a perspectiva desse mercado para a sua firma?

( ) Crescimento ( ) Estagnação ( ) Redução

Comentários:

---

---

---

## BLOCO 4 - Características do Produto

### A – Adequação às exigências do Mercado

4.1 Considerando que o cumprimento do *abate halal* e, conseqüentemente, a obtenção da *Certificação Halal* é uma exigência unânime entre os países muçulmanos para a importação de produtos cárneos, avalie o grau de dificuldade de execução dos fatores abaixo:

Exigências	Muito Díficil	Díficil	Indiferente	Fácil	Muito Fácil
Obtenção da certificação Halal					
Encontrar degoladores habilitados					
Encontrar Supervisores habilitados					
Obtenção de animais qualificados					
Aquisição dos equipamentos e utensílios					
Manutenção dos equipamentos e utensílios (i.e afiação da espada)					
Preparação e exclusividade do local para o abate					
Degola (precisão do corte)					
Sangria					

Comentários:

---

---



## B – Inserção do Produto no mercado

4.2 A empresa comercializa produtos de marca própria em qual desses países? Indique todos os países em que ocorra esse tipo de operação comercial.

Arábia Saudita	Egito	Emir. Árabes	Líbia	Líbano	Irã

4.3 Em caso afirmativo qual a marca utilizada pela empresa e qual a sua percepção quanto à aceitação desse(s) nos países em que comercializa?

	Marcas	Grau de Aceitação				
		Muito baixo	Baixo	Razoável	Alto	Muito alto
Arábia Saudita						
Egito						
Emir. Árabes						
Líbia						
Líbano						
Irã						

## BLOCO 5 – Logística

5.1 Quais as principais dificuldades encontradas no transporte dos produtos?

---

---

---

---

---

---

---



5.2 Com relação ao relacionamento com os importadores, indique o nível de dificuldade percebida para cada um dos países abaixo. Indique apenas uma alternativa por país.

ATIVIDADES	O mais alto padrão ético	Alto padrão ético	Indiferente	Baixo padrão ético	O mais baixo padrão ético
Comunicação com os importadores					
Gerenciamento de transporte					

Comentários:

---

---

---

5.2 Qual das categorias de **transporte** abaixo, melhor reflete a política da sua empresa para a exportação de carne bovina para os países muçulmanos do Oriente Médio e Norte da África? Por favor escolha de acordo com a **importância**, marcando 1 para a melhor categoria de transporte, 2 para a segunda melhor, 3 para a terceira e assim por diante.

( ) Os produtos são postos à disposição pelo exportador em um local previamente designado. O importador assume toda responsabilidade pelo transporte, custo e risco além deste ponto. (Esta categoria inclui o incoterm EXW).

( ) O exportador leva os produtos até o transporte principal. O importador assume todos os custos e riscos associados com o transporte daí em diante. (Esta categoria inclui os seguintes incoterms: FCA, FAS, FOB).

( ) O exportador contrata o principal meio de transporte e assume todos os custos até o país de destino. O importador assume todos os riscos durante o percurso principal mais os custos de entrega desde o porto/aeroporto até as instalações do importador. (Esta categoria inclui os seguintes incoterms: CFR, CIF, CPT, CIP).

( ) O exportador assume todos os riscos e custos até a entrega final ao importador. (Esta categoria inclui os seguintes incoterms: DAF, DES, DEQ, DDV, DDP).

Comentários:

---

---

---



**5.3** A empresa assume alguma responsabilidade logística em algum dos mercados de destino?

País	Sim	Não	Quais Responsabilidades?
Arábia Saudita			
Egito			
Emir. Árabes			
Líbia			
Líbano			
Irã			

## BLOCO 6 – Características da Transação

### A - Contratos

**6.1** – Os contratos firmados entre a empresa e o comprador são verbais ou escritos? Se houver uma outra modalidade, por favor especifique.

( ) Verbais ( ) Escritos

( ) Outra Modalidade. Especifique:

---

**6.2** Utilizando uma escala de 1 a 5 avalie a frequência com que ocorrem cada um dos tipos de contratos apresentados nos seguintes países:

(Considere: **1= nunca utilizados, 2= pouco freqüente 3 = Freqüentes, e 4= muito freqüentes, 5 = maioria dos contratos**)

Países	<b>Contratos de Preço Fixo</b> Em um acordo de preço fixo o exportador é obrigado a entregar o produto especificado pelo contrato por um preço fixo.	<b>Contratos de Incentivo</b> O consenso sobre o preço de venda é alcançado durante negociações. As responsabilidades sobre custos são divididas entre exportador e importador. O sistema de contabilidade do exportador deve atender padrões de uso comum, e deve ser aberto à inspeção do importador.	<b>Contratos de Reembolso de Custo.</b> O importador é obrigado a reembolsar ao exportador, todos os custos razoáveis e devidamente alocados que ocorrerem e também a pagar um prêmio fixo. O sistema de contabilidade do exportador deve atender a padrões de uso comum, e deve ser aberto à inspeção do importador.	<b>Outro.</b> Especifique
Arábia Saudita				
Egito				
Emir. Árabes				
Líbia				
Líbano				
Irã				



Comentários:

---

---

**6.3** Qual das características abaixo chegam a ser uma dificuldade para a eficiência da transação?

Países	Linguagem Cotidiana	Diferença Cultural	Grau de Desenvolvimento do País	Linguagem de Negócios	Nível de Escolaridade	Outro. Especifique/ Comentários.
Arábia Saudita						
Egito						
Emir. Árabes						
Líbia						
Líbano						
Irã						

## **BLOCO – 7 Especificidades**

**7.1** Gostaria de sugerir outros temas de pesquisa relacionados ao comércio de carne bovina com países predominantemente muçulmanos?

---

---

---

---