



PEDRO HENRIQUE PESSOA FERREIRA BOAVENTURA

**ASPECTOS CULTURAIS NO COMÉRCIO EXTERIOR.  
ESTUDO DE CASO: INSERÇÃO DA EMPRESA SÓ FRANGO NO  
MERCADO ÁRABE**

Monografia apresentada como  
requisito parcial para a conclusão do  
curso de bacharelado em Relações  
Internacionais do Centro  
Universitário de Brasília – UniCEUB.  
Prof. Orientador: Alaor Silvio  
Cardoso

**Brasília – DF  
2006**



PEDRO HENRIQUE PESSOA FERREIRA BOAVENTURA

**ASPECTOS CULTURAIS NO COMÉRCIO EXTERIOR.  
ESTUDO DE CASO: INSERÇÃO DA EMPRESA SÓ FRANGO NO  
MERCADO ÁRABE**

Banca Examinadora:

---

Prof. Alaor Silvio Cardoso  
(Orientador)

---

Prof. Carlito Roberto Zanetti  
(Membro)

---

Prof. Cláudio Ferreira da Silva  
(Membro)

**Brasília – DF  
2006**

## **Agradecimentos**

À minha família, em especial minha mãe e meus avós, pelo carinho, incentivo e compreensão ao longo destes quatro anos de graduação.

À minha querida Gabriela e à sua família, pelo apoio constante durante todo o curso.

Aos meus amigos, Santana e Martha, companheiros inseparáveis e a todos os demais com os quais compartilharei agradáveis lembranças deste período tão proveitoso.

Ao meu orientador Alaor Cardoso, pelas críticas, reflexões e sugestões que permitiram a conclusão deste trabalho dentro do caminho do conhecimento. E a todos os outros professores que de alguma forma contribuíram para esta vitória.

A todos eles, meus sinceros agradecimentos.

*“É necessário também um momento especial para reconhecermos as diferenças entre nós e os outros”*

(Hugo von Hofmannsthal)

## **Resumo**

Juntamente com o desenvolvimento do comércio internacional, cresceu a preocupação dos países em conquistar novos mercados, e, para isso, devem estar cada vez mais atentos a detalhes que aparentemente podem parecer sem valor, mas que fazem muita diferença na hora de negociar. As diferenças culturais estão ganhando cada vez mais importância no cenário do Comércio Exterior. Este trabalho tem como objetivo demonstrar através do estudo de caso da inserção da empresa Só Frango no mercado árabe, que tais diferenças, podem fazer com que as empresas sejam bem ou mal sucedidas em sua inserção no mercado mundial.

## Sumário

Resumo .....	v
Lista de Abreviaturas .....	vii
Sigla.....	vii
Lista de Tabelas .....	viii
I - Introdução.....	1
1 – O Comércio Exterior e as Diferenças Culturais .....	5
1.1 - O Comércio Exterior e sua História .....	5
1.2 - A importância do Comércio Exterior .....	7
1.3 - Referencial Teórico - Conceito de Cultura .....	12
1.4 - Como a cultura pode influenciar no processo de negociação.....	17
2 – A Inserção internacional da Só Frango .....	21
2.1 - A empresa Só Frango.....	21
2.2 - Aquisição da Só Frango pela Sadia .....	24
2.3 - Aspectos do mundo árabe.....	28
3 - Entrevista na empresa Só Frango (Estudo de Caso).....	30
4 - Conclusão.....	36
5 - Referências Bibliográficas .....	38
6 - Anexos .....	40

## Lista de Abreviaturas

<b>Sigla</b>	<b>Nome</b>
ABEF	Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos
APPCC	Análises de Aspectos Críticos e Perigosos de Controle
CDIAL	Centro de Divulgação do Islam para América Latina
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
EBITDA	Lucro Antes dos Juros, Imposto de Renda, Depreciação e Amortização
FIBRA	Federação das Indústrias do Distrito Federal
FOB	Livre a Bordo
GATT	Acordo Geral de Tarifas e Comércio
GBPF	Boas Práticas de Fabricação
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IOF	Imposto sobre Operações Financeiras
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MRE	Ministério das Relações Exteriores
OIC	Organização Internacional do Comércio
OMC	Organização Mundial do Comércio
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
SIF	Serviço de Inspeção Federal
SPPOH	Procedimentos Padrão de Higiene Operacional

## Lista de Tabelas

<b>Tabela</b>	<b>Descrição</b>
1	Principais países de destino das exportações do Distrito Federal
2	As dez maiores exportadoras
3	Exportação brasileira de carne de frango por Estado (2004)
4	Exportação brasileira de carne de frango por Estado (2005)



## I - Introdução

Baseado na troca voluntária de produtos, o comércio é uma das invenções mais antigas da humanidade. Em sua forma original, se fazia através da troca direta de produtos de valor reconhecido, conforme a necessidade dos negociadores. Tal atividade teve seu desenvolvimento acelerado quando da invenção do dinheiro.

Impulsionadas pela busca de riquezas, as nações se viram tentadas a procurar novos mercados para comercializar, surgindo então o período das Grandes Navegações (Século XV) e o descobrimento de novas terras. Posteriormente se viu o surgimento do Capitalismo<sup>1</sup> e com ele a formação dos Estados Modernos.

Toda essa evolução do comércio, juntamente com o desenvolvimento de novas tecnologias nos meios de comunicação e transportes deu origem ao que chamamos hoje de Globalização, fruto de uma maior integração econômica, social, cultural e espacial, dando uma nova forma à invenção mais antiga do homem.

O comércio hoje se globalizou e se tornou a principal atividade entre os países do mundo inteiro, movimentando em 2006, algo em torno de 12 trilhões de dólares americanos, fazendo com que os países se relacionem de forma mais intensa, modificando toda a estrutura do comércio no mundo.

É através dessa aproximação entre os países, que surge a preocupação cada vez maior com as características peculiares a cada povo ou nação, como a cultura. Surge daí a relação entre comércio e cultura, dando a tônica ao presente trabalho.

Ao falar sobre cultura é inevitável associarmos a ela, uma influência nos mais diversos aspectos da vida humana. E qual a sua importância e/ou influência no Comércio Exterior? É exatamente este o objetivo deste trabalho, isto é, apontar a importância e/ou influência exercida pela cultura nas relações comerciais entre os países. Até que ponto aspectos como usos e costumes, princípios religiosos e

---

<sup>1</sup> Sistema econômico baseado na propriedade privada dos meios de produção e propriedade intelectual, na obtenção de lucro através do risco do investimento, nas decisões quanto ao investimento de capital feitas pela iniciativa privada, e com a produção, distribuição e preços dos

idiomas podem ser motivo de sucesso ou fracasso nas relações comerciais entre os países.

Visando responder a essas questões de maneira pragmática, foi escolhido um estudo de caso, no qual, através da experiência da empresa Só Frango será possível analisar a maneira como obteve-se sucesso ao se relacionar comercialmente com países de cultura totalmente distinta da nossa.

Inicialmente, serão apresentados alguns dados sobre a evolução do comércio exterior e sua importância dentro do cenário mundial, assim como algumas definições teóricas que servirão de base para o desenvolvimento do presente trabalho. Também serão demonstradas algumas situações onde a cultura pode influenciar no processo de negociação.

Em seguida, será feita a apresentação do histórico da empresa a ser estudada, assim como suas relações com os países árabes, em especial os muçulmanos, demonstrando alguns aspectos da cultura destes países, no que diz respeito aos alimentos.

Posteriormente será feito o estudo de caso, elaborado através de entrevista realizada junto a empresa Só Frango, na busca de entender na prática como a cultura pode exercer influência nas relações comerciais entre países.

Por fim, será feita uma conclusão de tudo que foi exposto anteriormente, assim como apresentar um foco das Relações Internacionais que se evidencia ainda mais nos dias atuais: a preocupação com a cultura de cada povo ou país, como maneira de alcançar novos mercados.

## **Delimitação e Definição do Objeto de Estudo**

Esta pesquisa pretende estudar os aspectos culturais no comércio exterior: até que ponto aspectos como a língua, a religião, os costumes, as leis e normas, as tradições e as heranças históricas ajudam ou atrapalham nas relações comerciais entre os países. Assim, faz-se necessário a escolha de um objeto de estudo, neste caso, a empresa Só Frango, com sede em Samambaia, no Distrito Federal, por ter trabalhado na prática com mudanças na maneira de negociar e produzir, com o objetivo de se inserir no mercado árabe.

## **Justificativa**

A empresa citada no estudo de caso, começou a exportar em março de 2003 e teve como seu primeiro cliente, Hong Kong, um país cujo meio cultural é muito diferente do nosso. Após esse mercado, a empresa se lançou para outros como: Emirados Árabes, Arábia Saudita, Iraque, Rússia e Kuwait, o que exigiu mudanças drásticas, tanto no que diz respeito à produção como na maneira de negociar.

A análise da atuação da empresa citada, facilitará o entendimento de um processo que se torna cada vez mais comum em um mundo globalizado, a influência de fatores socioculturais, tais como valores dominantes, estilo de vida, grupos étnicos e fragmentação lingüística<sup>2</sup> nas relações comerciais.

## **Elaboração do Marco Teórico**

O conceito de cultura deverá ser definido como principal pilar da pesquisa, pois será a partir dele que será feita a análise do problema. Serão utilizados autores como Melville Herskovits, Clifford Geertz e Roque de B. Laraia, para encontrar um significado de Cultura que mais se aproxime daquela pretendida pelo tema.

## **Problema**

---

<sup>2</sup> Reinaldo Dias, Waldemar Rodrigues, (organizadores) *Comércio exterior: teoria e gestão* / Artur César Bortoro ... [ et al. ]. São Paulo: Atlas, 2004, p.358.

Até que ponto aspectos culturais podem influenciar no comércio exterior e na promoção comercial? Esta pesquisa busca mostrar que os aspectos culturais podem ser um grande obstáculo àqueles que pretendem atingir novos mercados, para isso, deve-se adotar um plano de estudo de mercado e estratégia comercial, objetivando não fracassar nas negociações com países culturalmente diferentes.

## **Metodologia**

A primeira etapa para tentar responder a questão referida é definir “O que é Cultura?”, em seguida estabelecer associação deste conceito com o mundo do Comércio Exterior, para assim mostrar como as culturas se inter-relacionam num mundo tão diferente e quais as suas implicações.

Para fazer a ligação deste conceito de cultura com comércio exterior, será utilizado o estudo de caso da empresa Só Frango, para mostrar exemplos que servirão para reforçar alguns argumentos a que se pretende esse estudo.

Durante a pesquisa, serão utilizados livros específicos, matérias veiculadas em jornais e revistas, como Carta Capital e Management, sites governamentais, tais como o do Ministério das Relações Exteriores e Portal Brazil Trade Net.

Por se tratar de um estudo de caso e para dar mais pragmatismo ao estudo, será feita uma entrevista com o inspetor islâmico da empresa, responsável por acompanhar e avaliar todo o processo de produção da carne de frango, conforme as leis islâmicas.

# 1 – O Comércio Exterior e as Diferenças Culturais

## 1.1 - O Comércio Exterior e sua História

Desde o início das Grandes Navegações, em meados do século XV, o comércio exterior e a economia política vêm alcançando patamares de desenvolvimento cada vez mais altos, isso porque o desenvolvimento de novas tecnologias, tanto no meio de transportes como no de comunicação, possibilitaram uma maior integração entre os países. Juntamente com a chamada “Revolução Comercial”, consolidou-se “uma nova forma de organização política: o Estado Nacional”<sup>3</sup>.

A partir daquele momento, surgia a primeira corrente de pensamento econômico do comércio exterior e que serviria como base para tantas outras até os dias de hoje, o mercantilismo<sup>4</sup>. O surgimento de tal corrente teve como início a formação de Estados absolutistas, como o de Portugal, precedido por França, Espanha e Inglaterra que, para gerar riquezas, incentivava a expansão marítima e, conseqüentemente, a descoberta de novas rotas e terras.

Para o Estado, quanto mais o comércio se fortalecesse, maior riqueza geraria e, assim, maior seria o seu poder. Conseqüentemente, com o aumento do seu poderio, asseguraria, assim, o sucesso de sua expansão marítima.

Juntamente com o crescente fortalecimento do Estado, houve um grande desenvolvimento do comércio mundial, sendo motivado pela então descoberta portuguesa de uma nova rota para a Índia e também da América pela Espanha. Passou-se então a explorar, colonizar e fazer uso dos produtos das novas terras para gerar um próspero comércio entre os países europeus, criando-se assim uma “economia-mundo”<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> BORTOTO, Artur César... [et al.]; DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar (organizadores). **Comércio Exterior: Teoria e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2004, p. 15.

<sup>4</sup> Conjunto de políticas econômicas adotadas pelos europeus, entre os séculos XV e XVIII, com o objetivo de aumentar a riqueza e o poder dos Estados absolutistas.

<sup>5</sup> Idem, p. 26.

Toda essa intensa negociação comercial trouxe consigo benefícios tanto econômicos quanto sociais como, por exemplo, o acesso a novos produtos que não eram produzidos localmente; o aumento do fluxo de dinheiro entre os países, possibilitando assim o crescimento e desenvolvimento destes; a mudança no processo de produção, buscando focar as atividades nos países onde melhor fosse a especialização e o crescente contato com populações de diferentes culturas e etnias, possibilitando uma maior vinculação da cultura nas negociações comerciais.

Estavam dados, então, os primeiros passos para a internacionalização e liberalização do comércio mundial e para o surgimento do Capitalismo e, mais recentemente, para a Globalização, sendo esta originada de uma mudança na estrutura do comércio internacional, da integração das economias e do avanço da tecnologia que possibilitou a “diminuição” das distâncias entre os países e dinamizou os mercados.

Em sintonia com essas mudanças, veio também a preocupação em criar um conjunto de regras que supervisionasse e coordenasse o comércio mundial. Primeiramente tentou-se criar, em 1948, a Organização Internacional do Comércio (OIC), que tinha como objetivos: (GONÇALVES, 1998:57):

1. Promover o crescimento da renda e da demanda efetiva em uma escala mundial;
2. Promover o desenvolvimento econômico, particularmente dos países não industrializados;
3. Garantir acesso em igualdade de termos a produtos e mercados para todos os países, levando-se em conta as necessidades de se promover o desenvolvimento econômico;
4. Promover a redução de tarifas e outras barreiras ao comércio;
5. Impedir as ações prejudiciais ao comércio internacional dos Estados nacionais mediante a criação de alternativas, isto é, oportunidades crescentes para o comércio e para o desenvolvimento econômico;
6. Facilitar negociações para problemas no campo do comércio internacional relativos a emprego, desenvolvimento econômico, política comercial, práticas empresariais e políticas de *commodities*.

Porém, não houve sucesso na sua criação, pois o congresso americano não a ratificou, tornando inviável a criação de tal instituição sem a aprovação do país com maior participação comercial e econômica do mundo.

Posteriormente, com a dificuldade de se criar a OIC, parte de sua estrutura, principalmente onde tratava-se sobre a negociação das tarifas tributárias e também as regras de comércio internacional com vista à liberalização do comércio mundial, foi adotada por 23 países, consolidando-se em um tratado chamado de GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), que ao longo dos anos foi sendo ampliado através das várias rodadas de negociações, servindo como supervisor e coordenador das regras comerciais internacionais e também como base para a criação da atual instituição internacional multilateral, a OMC (Organização Mundial do Comércio).

Criada em janeiro de 1995 e sediada na cidade de Genebra na Suíça, a OMC possui personalidade legal e legitimidade garantida por todos os seus 145 países-membros e visa dar estabilidade e viabilidade para a integração cada vez mais forte do comércio internacional.

Percebe-se então que toda a estrutura que existe no comércio internacional nos dias atuais é tão somente uma continuação de tudo aquilo que foi construído ao longo de séculos, desde as Grandes Navegações, na tentativa de se acompanhar uma economia mundial tão dinâmica, um mundo quase sem barreiras geográficas, enfim, um mundo globalizado.

## **1.2 - A importância do Comércio Exterior**

O comércio é uma atividade que gera hoje (Janeiro/06 a Novembro/06) um PIB mundial de cerca de 47 trilhões de dólares norte-americanos.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> De acordo com o MDIC. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/evoComExterior.php>>. Acessado em: 12/12/06.

Em 2006, no período de janeiro a setembro, as exportações brasileiras totalizaram US\$ 106,235 bilhões e as importações US\$ 70,103 bilhões, com saldo positivo de US\$ 36,132 bilhões<sup>7</sup>.

Sendo uma das atividades mais importantes para a economia mundial, quais são as verdadeiras motivações para a realização do comércio mundial? O autor Samir Keedi, cita 5 principais<sup>8</sup>:

- Relacionamento entre países, já que estes necessitam trocar mercadorias, pelos mais diversos motivos;
- Importância política - está relacionada a motivos comerciais onde o simples ato de compra e venda de mercadorias pode resultar em ações conjuntas entre os países envolvidos;
- Melhoria da qualidade - já que a abertura do mercado a produtos importados faz com que a indústria nacional se desenvolva a fim de competir;
- Atividade econômica complementar, visto que numa economia cada vez mais interdependente, os países buscam aliados, como no exemplo dos “produtos mundiais”<sup>9</sup>;
- Diluição de riscos, pois os países não podem mais ficar focados apenas no seu mercado interno, pois ficam expostos a crises inesperadas;

Além destas motivações, existem outras inúmeras vantagens trazidas pela atividade exportadora, que podem ser assinaladas, como as apresentadas no livro desenvolvido pelo Departamento de Promoção Comercial do Ministério das Relações Exteriores (MRE), através da Divisão de Programas de Promoção Comercial<sup>10</sup>. São elas:

---

<sup>7</sup> Segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <[www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br)>. Acessado em: 16/10/2006.

<sup>8</sup> KEEDI, Samir. *ABC do Comércio Exterior: abrindo as primeiras páginas*. São Paulo: Aduaneiras, 2002, pp. 17-18.

<sup>9</sup> Idem, *Ibidem*.

<sup>10</sup> BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. *Exportação Passo a Passo*. Brasília: MRE, 2004.



- Maior produtividade – para exportar, deve-se aumentar a escala de produção. Seja através da utilização da capacidade ociosa da empresa e/ou pelo aperfeiçoamento dos seus processos produtivos. Fazendo isso a empresa diminui os custos dos produtos, torna-os mais competitivos e ainda aumenta sua margem de lucro;
- Diminuição da carga tributária – através da exportação a empresa pode compensar o recolhimento de uma série de impostos internos, como IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social), PIS (Programa de Integração Social), PASEP (Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público) e IOF (Imposto sobre Operações Financeiras);
- Redução da dependência das vendas internas – a exportação faz com que a empresa não fique dependente apenas das oscilações do mercado interno;
- Aumento da capacidade inovadora – com o intuito de manter e ganhar novos mercados as empresas exportadoras tendem a ser mais inovadoras, adotando programas de qualidade, desenvolvendo novos processos de fabricação e investindo em novos produtos;
- Aperfeiçoamento dos processos industriais, comerciais e de imagem – as empresas que exportam investem em melhoria na qualidade e apresentação de seu produto, ou seja, adquirem melhores condições competitivas. Quanto a imagem, só por ser uma empresa exportadora, ou seja, lida com mercado externos (em geral mais exigentes), isso traz para a empresa status na hora de negociar com seus clientes e fornecedores.

O comércio internacional traz juntamente com sua eficácia uma série de dificuldades a serem transpostas. O autor Cláudio César Soares<sup>11</sup> cita de forma clara e objetiva algumas delas:

---

<sup>11</sup> SOARES, Cláudio César. *Introdução ao Comércio Exterior: fundamentos teóricos do comércio internacional*. São Paulo: Saraiva, 2004, pp. 201-206.

### **Distância geográfica**

Por mais que tenhamos evoluído tecnologicamente no que diz respeito aos meios de transporte, as grandes distâncias ainda são consideradas uma barreira ao comércio internacional. Quase sempre uma negociação internacional exigirá o uso de mais de um meio de transporte, tornando assim a administração logística uma vantagem competitiva aos países.

### **Distância tecnológica**

Aqui há um reflexo não só no que diz respeito ao mercado internacional como também o interno, como no caso do Brasil, por exemplo. Conseguimos desenvolver uma tecnologia avançada para a agricultura, porém, todo esse novo padrão de consumo ficou na mão de uma pequena parcela da população brasileira.

Portanto, desenvolvemos uma alta tecnologia mas não distribuimos renda à população e não permitimos assim um padrão de consumo igualitário, que nos desse retorno no mercado interno.

Tanto esse como outros exemplos só vêm a ilustrar como os países, pela origem histórica e econômica, estão tão distante tecnologicamente. Isso influenciará de maneira direta as negociações internacionais, ao ponto que o nível tecnológico agregará valor ao produto exportado e importado por determinado país.

### **Distância temporal**

Caracterizada pelo tempo entre o pedido e a entrega da mercadoria, é hoje em dia uma fator crucial para o mercado internacional. Em tempos onde as empresas procuram atuar de forma rápida e dinâmica, uma boa administração deste tempo pode representar inúmeros ganhos de lucratividade.

A distância temporal influencia o recebimento e o pagamento, que influenciam o fluxo de caixa da empresa, que, por sua vez, atua no nível competitivo da empresa.

### **Distância cultural**

Objeto de nosso estudo e considerado por muitos autores como a principal preocupação atual do comércio internacional, esse processo é melhor explicado nas palavras do autor:

“Quando o processo de internacionalização de uma empresa começa, dois movimentos culturais simultâneos e opostos acontecem: primeiro, um movimento de adaptação da empresa e dos seus profissionais a outras culturas; segundo, um movimento no sentido inverso, sutil, de fazer com que nossa cultura e nossos valores sejam aceitos no exterior, por meio dos nossos produtos e até por meio de práticas administrativas e estilos gerenciais.”<sup>12</sup>

Sendo assim, para o sucesso de uma empresa que deseja se lançar ao mercado internacional, ela deve conhecer muito bem não só o mercado com o qual vai negociar como também buscar entender sua cultura. É levando em conta aspectos comportamentais que vão mais além do que as etiquetas, que o negociador obterá sucesso ou não em sua negociação.

Pode-se perceber então que esta atividade multidisciplinar e que gera tamanhos dividendos às economias de diversos países, torna-se cada vez mais complexa e cheia de armadilhas, competindo aos negociadores cautela durante o processo de tomada de decisões.

Para entender a influência da cultura no comércio exterior, deve-se procurar entender primeiramente o verdadeiro conceito de cultura, uma preocupação tão em voga nos dias atuais e que permearão todo o desenvolvimento deste trabalho.

---

<sup>12</sup> SOARES, Cláudio César. *Introdução ao Comércio Exterior: fundamentos teóricos do comércio internacional*. São Paulo: Saraiva, 2004, pp. 201-206.

### 1.3 - Referencial Teórico - Conceito de Cultura

Num mercado mundial de culturas tão diferentes, fazer negócios pode se tornar tarefa arriscada caso o negociador não se precavenha em analisar e preparar estratégias que utilizará na mesa de negociação.

Mas até que ponto a cultura pode influenciar de fato as relações comerciais entre os países?

Para tentar responder a esta pergunta e ajudar na discussão teórica a esse respeito, trataremos de analisar aqui alguns dos numerosos conceitos de cultura apresentados por diferentes autores.

Primeiramente tentemos entender a origem etimológica da palavra cultura.

“Cultura é palavra de origem latina e em seu significado original está ligada às atividades agrícolas. Vem do verbo latino “colere”, que quer dizer cultivar. Pensadores romanos antigos ampliaram esse significado e a usaram para se referir ao refinamento pessoal”.<sup>13</sup>

Percebe-se a importância de tal conceituação no seguinte trecho:

“Não obstante, a cada vez tomamos maior consciência da extensão com que o problema desnorante da “cultura” é a base dos problemas da relação de cada parte do mundo entre si.”<sup>14</sup>

Apesar do tamanho relativismo que gira em torno do conceito de cultura, o que interessa a esse estudo é analisar, em especial, o aspecto social e antropológico. Para tanto, analisar-se-á o conceito de cultura desde seu começo até seu desenvolvimento nos dias mais atuais.

---

<sup>13</sup> SANTOS, José Luiz dos, *O que é cultura. Coleção Primeiros Passos*. 14ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1994, p. 27.

<sup>14</sup> ELIOT, Thomas S. *Notas para uma definição de cultura*. São Paulo: Perspectiva, 2005, p. 40.

Em 1871, surge a primeira definição de cultura do ponto de vista antropológico, formulada por Edward Tylor (1832-1917), que dizia:

“(...) cultura pode ser objeto de um estudo sistemático, pois trata-se de um fenômeno natural que possui causas e regularidades, permitindo um estudo objetivo e uma análise capazes de proporcionar a formulação de leis sobre o processo cultural e a evolução”.<sup>15</sup>

E definia cultura como:

“(...) sendo todo o comportamento aprendido, tudo aquilo que independe de uma transmissão genética, com diríamos hoje”.<sup>16</sup>

Já no século XIX, após várias discussões teóricas acerca das leis da natureza humana, surgem estudos mais amparados no desenvolvimento das instituições sociais, portanto mais “evoluídos”, predominando “(...) a idéia de que a cultura desenvolve-se de maneira uniforme, de tal forma que era de se esperar que cada sociedade percorresse as etapas que já tinham sido percorridas pelas “sociedades mais avançadas”.<sup>17</sup>

Em 1949 o antropólogo americano Alfred Kroeber (1876-1960) busca fazer uma distinção entre o cultural e o biológico, afirmando que o homem nasce e depende do seu biológico para sobreviver porém, para isto, ele independe do meio cultural onde vive, pois deverá exercer funções de vital importância para o organismo. Entretanto, tais funções serão realizadas de maneiras diferentes em diferentes meios culturais. Kroeber concluiu então que “(...) o homem seja considerado um ser predominantemente cultural”.<sup>18</sup>

Mais contemporâneo e didático, José Luiz dos Santos busca conceituar cultura num contexto muito apropriado a essa pesquisa, quando diz que:

---

<sup>15</sup> LARAIA, Roque de B. *Cultura, Um Conceito Antropológico*. 19. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004, p. 30.

<sup>16</sup> Idem, p. 28.

<sup>17</sup> Idem, p.34.

<sup>18</sup> LARAIA, Roque de B. *Cultura, Um Conceito Antropológico*. 19ª. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004, p. 38.

“Cada realidade cultural tem sua lógica interna, a qual devemos procurar conhecer para que façam sentido as suas práticas, costumes, concepções e as transformações pelas quais estas passam.”<sup>19</sup>

Numa época onde os mercados estão cada vez mais globalizados, onde a interação com diversos países ocorrem todos os dias, esta afirmação parece um tanto quanto conveniente e se alinha com a compreensão de Clifford Geertz<sup>20</sup> que afirma que “*compreender a cultura de um povo é expor sua normalidade sem reduzir a sua particularidade*”.

Justificando a relevância atual acerca da compreensão deste relacionamento entre culturas, José Luiz dos Santos acrescenta:

“Na verdade, se a compreensão da cultura exige que se pense nos diversos povos, nações, sociedades e grupos humanos, é porque eles estão em interação. Se não estivessem não haveria necessidade, nem motivo, nem ocasião para que se considerasse variedade nenhuma.”<sup>21</sup>

Ainda sobre essa interação entre aspectos culturais e negociações internacionais, o Professor Cláudio Ferreira afirma:

“O aspecto cultural possui uma importância considerável quando se lida com negócios no âmbito internacional”.<sup>22</sup>

Segundo o autor Cláudio César Soares, em seu sentido antropológico, cultura pode ser conceituada por duas diferentes dimensões. São elas:

---

<sup>19</sup> SANTOS, José Luiz dos, *O que é cultura. Coleção Primeiros Passos*. 14ª ed. SP: Brasiliense, 1994, p. 8.

<sup>20</sup> Antropólogo estadunidense e professor da Universidade de Princeton em Nova Jérsei.

<sup>21</sup> SANTOS, José Luiz dos, *O que é cultura. Coleção Primeiros Passos*. 14ª ed. SP: Brasiliense, 1994, p. 9.

<sup>22</sup> SILVA, Cláudio Ferreira da. *Promoção Comercial nas Exportações*. São Paulo: Lex Editora, 2005, p.45.

“Numa primeira dimensão, significa a capacidade de simbolizar, diferença elementar entre o ser humano e os animais. Um macaco sabe o que é água, mas nenhum macaco jamais conseguirá distinguir água benta de água potável. Em sua segunda dimensão, e a que mais interessa ao comércio internacional, o conceito de cultura diz respeito a estilos de vida e, portanto, a todo o arcabouço coletivo de uma sociedade, adquirido historicamente, compreendendo: idioma, idéias recorrentes, crenças, atitudes, costumes, códigos morais e jurídicos, tabus, rituais, instituições, cerimônias, expressões artísticas e outros componentes da atividade social humana, como as técnicas e o conhecimento científico ou tradicional.”<sup>23</sup>

O autor Samir Keedi<sup>24</sup> traz em seu livro algumas variáveis importantes a serem entendidas e estudadas para se aventurar nesta incursão no comércio exterior, como por exemplo o idioma. Tratando-se de comércio exterior, depara-se com diferentes países com diferentes idiomas, por isso a importância de se dominar no mínimo dois idiomas para se ter melhores condições de negociação.

Outro fator importante são os gostos e costumes dos consumidores, o que implica em dizer que nem sempre um produto que é bem aceito no mercado o será em outro de cultura diferente, cabendo a empresa modificá-lo ou adaptá-lo.

Os símbolos que serão usados nas embalagens e/ou propagandas também merecem bastante atenção, pois podem ser interpretados de maneira diferente, podendo ser até ofensivo ou inadequado.

Outro fator de igual ou maior importância é a questão religiosa, que pode afetar de maneira significativa as negociações internacionais. Os países de religião islâmica, por exemplo, têm sérias restrições quanto ao abate de animais, os quais só devem ser realizados de acordo com suas crenças, caso contrário o produto não será aceito no mercado interno.

---

<sup>23</sup> SOARES, Cláudio César. *Introdução ao Comércio Exterior: Fundamentos Teóricos do Comércio Internacional*. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 202.

<sup>24</sup> KEEDI, Samir. *ABC do comércio exterior: abrindo as primeiras páginas*. São Paulo: Aduaneiras, 2002, pp.71-73.

Todos esses fatores relacionados acima fazem parte daquilo que Luiz Roberto Carnier chama de “(...) *fatores indiretos de influência que, embora não possuindo participação direta no processo de relacionamento entre a empresa e o mercado, contribuem de forma decisiva para o sucesso ou fracasso do empreendimento*”.<sup>25</sup>

Tais fatores se enquadram ainda naquilo que o autor chama de “FATOR CULTURA” e diz a respeito deste:

“Cada mercado possui características culturais distintas, ou seja, o modo peculiar com que cada mercado e seus consumidores reagem em relação aos produtos e serviços oferecidos”.<sup>26</sup>

Portanto, deve-se analisar todas essas variáveis do Fator Cultura pois, como já dito anteriormente, as diferenças nos usos e costumes podem significar barreiras às negociações de produtos e/ou serviços. Tal análise pode resultar ainda numa mudança do plano original do país ou empresa para atingir vários mercados, fazendo com que em países de cultura muito parecidas fatores secundários obriguem a adoção de políticas de *marketing* diferenciadas para cada um deles.<sup>27</sup>

Tendo em vista que cada povo traz consigo os seus hábitos e costumes, torna-se de extrema importância o conhecimento cultural de cada sociedade a fim de que as negociações possam ser desenvolvidas da melhor forma possível.

Quando exportamos estamos procurando adaptar os produtos às exigências do mercado comprador e, ao mesmo tempo, o mercado comprador também está aceitando parte da nossa cultura exportadora.

---

<sup>25</sup> CARNIER, Luiz Roberto. *Marketing Internacional para brasileiros*. São Paulo: Aduaneiras, 2004, p.50.

<sup>26</sup> Idem, p. 53.

<sup>27</sup> Idem, p.62.



#### 1.4 - Como a cultura pode influenciar no processo de negociação

O conhecimento é peça fundamental tanto na vida quanto num empreendimento e é através dele que pode se chegar ao sucesso. No caso das negociações internacionais, conhecer o consumidor é parte vital do processo, pois só assim pode-se entender suas necessidades e anseios, podendo então alcançar os objetivos propostos.

Pode-se perceber no Brasil a diferença de esforços no sentido de satisfazer o cliente em diferentes regiões, tanto pelas características inerentes a cada ambiente, como também pelos diferentes estilos comportamentais, incluindo aí uma série de fatores e aspectos que o autor Luiz Roberto Carnier classifica como “cultura regional”.

Ao levar-se em conta essas diferenças dentro de um mesmo país, pode-se ter uma noção da complexidade que isso pode ter se encarado além das fronteiras, podendo chegar a “(...) *escalas intelegíveis quando nos defrontamos com povos e nações de culturas completamente distintas, muitas vezes com posições e atitudes frontalmente opostas aos nossos padrões de comportamento.*”<sup>28</sup>

James K. Sebenius, especialista em negociação, professor de administração de empresas na Harvard Business School e membro do conselho executivo do programa sobre negociação da Harvard Law School é um dos maiores especialistas em negociação da atualidade.

Em seu artigo na revista Management<sup>29</sup>, ele exemplifica a importância de se identificar os verdadeiros tomadores de decisões e demais participantes no processo.

“A estrutura de poder e o processo de tomada de decisão costumam variar enormemente de uma cultura para outra, não somente no que diz respeito a aspectos legais, mas também quanto a condutas e valores. Muitos

---

<sup>28</sup>CARNIER, Luiz Roberto. *Marketing Internacional para brasileiros*. São Paulo: Aduaneiras, 2004, p.175.

acordos promissores fracassam devido ao fato de uma das partes ter ignorado tais diferenças”.

Mais do que estratégia, o processo de negociação requer que seus integrantes levem em consideração aspectos culturais que vão muito além do comportamento exigido pela etiqueta.

Seja qual for o tipo de negociação, o objetivo será persuadir a empresa que está por trás das pessoas que estiverem negociando, daí a importância de saber lidar e compreender a maneira como estas conduzirão o processo, desde o primeiro contato até o fechamento. Levando em conta *“quem são os participantes, quem decide o que e quais são as influências informais que podem favorecer ou prejudicar o acordo”*.

Em alguns casos deve-se, inclusive, deixar de aceitar princípios que para uma determinada cultura possam parecer certo ou errado, para aceitar a maneira como a outra parte se comporta ou lida com certas situações.

Sebenius nos mostra um exemplo prático de como a falta de conhecimento sobre o processo de tomada de decisão da outra parte pode se tornar um obstáculo à negociação:

“(…) pouco antes do colapso da União Soviética, a empresa de capital de risco a Sierra Ventures, com sede na Califórnia, Estados Unidos, estava negociando com o diretor do Instituto de Pesquisas de Proteínas da Rússia, na esperança de manter os direitos sobre um processo de biotecnologia aparentemente revolucionário. As prolongadas negociações com a equipe gerencial do instituto resultaram em acordo, mas na reta final a empresa descobriu que vários ministros de Estado, cada um com pontos de vistas e objetivos próprios, deveriam dar sua aprovação. Isso gerou uma série de obstáculos que poderia enterrar a negociação. A Sierra Ventures contornaria o problema se tivesse se empenhado mais em aprender como era o processo de tomada de decisão naquela parte do mundo.”

---

<sup>29</sup> SEBENIUS, James K. *Como negociar através das fronteiras*. Revista Management. Nº 34 ANO 6 Setembro-Outubro 2002, p.44.

Outra preocupação levantada pelo autor é levar em conta certos participantes “extras” no processo de negociação como, por exemplo, nos Estados Unidos, onde órgãos fiscalizadores e reguladores podem influenciar um acordo entre empresas.

Em países com “*estrutura de poder corporativa baseada nos acionistas*”, pode se tornar uma surpresa saber que na República Popular da China os membros locais do partido são parte integrante das equipes de negociação chinesas, mesmo em empresas nominalmente “privadas”. E na Alemanha, os trabalhadores têm uma representação virtualmente igualitária nos departamentos de supervisão de muitas empresas.<sup>30</sup>

Sendo assim, torna-se fundamental não só saber quem assinará o contrato final como também buscar conhecer todas as redes de influência que podem ter mais poder do que as partes efetivamente envolvidas na negociação.

James K. Sebenius dá a seguinte dica:

“Negociadores internacionais bem-sucedidos devem começar descartando pressupostos baseados em práticas de seu país de origem e preparar um mapa claro dos participantes que provavelmente influenciarão o processo de decisão, formal e informalmente. Somente quando você sabe exatamente quem são esses participantes é que pode desenvolver uma estratégia direcionada aos interesses deles.”<sup>31</sup>

Por fim, o que se pretende com toda a negociação é obter um desfecho exitoso. Entretanto, até este ponto exige-se cautela, já que o processo decisório pode mudar de cultura para cultura, exigindo diferentes táticas de negociação.

Neste caso a abordagem deverá variar de acordo com o perfil de cada cultura. Sebenius propõe três tipos<sup>32</sup>:

---

<sup>30</sup> SEBENIUS, James K. *Como negociar através das fronteiras*. Revista Management. Nº 34 ANO 6 Setembro-Outubro 2002, p.47.

<sup>31</sup> Idem, p.49.

<sup>32</sup> Idem, ibidem.

- De cima para baixo - busca-se negociar com o “verdadeiro chefe”, evitando revelar informações a pessoas que não sejam parte do círculo decisório. Tal estratégia deve ser realizada com total cautela, já que participantes secundários podem sabotar a negociação ou criar meios de diminuir sua eficácia;
- De consenso - nesta tática prevalece a burocracia, já que deverá haver um comum acordo entre as várias partes envolvidas na negociação e até mesmo de partes interessadas externas e do governo, levando a decisão até os patamares mais altos de autoridade;
- De construção de uma coalizão em etapas - não é necessário o acordo de uma maioria e sim o apoio de um grupo suficiente de participantes para pressionar, contornar ou até superar os dissidentes.

Finalmente, o negociador deverá levar em conta que aquela pessoa que estará sentada à sua frente na mesa de negociação, apesar de estar representando a cultura nacional de sua empresa, pode ter influência de várias outras culturas por questões familiares ou até mesmo de experiência de vida. Sendo assim, *“além de analisar quem está sentado a sua frente, é importante que você também desvende as complexidades da organização por trás dele”*.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Idem, p. 52.

## 2 – A Inserção internacional da Só Frango

### 2.1 - A empresa Só Frango

Para se entender a influência da cultura nas relações comerciais entre os países, nada mais oportuno que analisar o caso de uma empresa que obteve sucesso ao ver no mercado externo uma oportunidade de crescimento.

Deparando-se com países cuja cultura se difere totalmente da nossa (ocidental moderna), a empresa Só Frango, com sede em Brasília, vem desde o começo do ano de 2006 liderando o *ranking* das exportações no Distrito Federal, com US\$ 33.700.153,00 exportados, o que representa uma fatia de 65,96% das vendas externas da capital federal<sup>34</sup>.

Fundada em 1967 pelo empresário Geraldo Amorim, a empresa é a maior produtora de carne de frango da região. Isso só foi alcançado devido ao investimento em qualidade e tecnologia.

Em 1980, a empresa decidiu verticalizar sua produção e passou a criar suas próprias matrizes e, dez anos mais tarde, passou a adotar o sistema de integração, comprando as aves criadas por outras granjas inspecionadas por técnicos da própria Só Frango.

Contando com vários pontos de vendas próprios no Plano Piloto, Taguatinga, Gama, Ceilândia, Núcleo Bandeirante e Guará, a marca tornou-se rapidamente referência no seu segmento, sendo responsável pela maior parte das vendas de carne de frango no Distrito Federal.

Impulsionada pela expansão de suas vendas internas e pela qualidade de seus produtos, obteve o seu processo de produção atestado pelo Ministério da Agricultura, recebendo o selo do Serviço de Inspeção Federal (SIF)<sup>35</sup>. A Só Frango

---

<sup>34</sup> Segundo dados da Federação das Indústrias do Distrito Federal – FIBRA, divulgados em Outubro de 2006.

<sup>35</sup> Registro feito junto ao Ministério da Agricultura para atestar que a empresa segue todos os padrões para manipular produtos comestíveis.

se viu tentada a se lançar ao mercado exterior, para agregar mais valor a sua produção, conquistar novos mercados e se tornar mais competitiva.

Em 2002, começaram os trabalhos de prospecção de mercados, participação em feiras internacionais, adaptação da própria empresa para alcançar plena condição de atender às demandas dos países importadores e também a promoção comercial do produto a ser exportado.

Seguindo todas estas etapas do processo de internacionalização, a Só Frango percebeu que, inicialmente, seus mercados-alvo seriam os países asiáticos e árabes. Começou então a estabelecer contato com possíveis importadores e identificar as necessidades de consumo destes países, cuja cultura além de muito diferente da nossa, é um fator complexo para o estabelecimento de laços comerciais.

Iniciava-se aí um árduo trabalho de adaptação da empresa e seus produtos aos mercados internacionais, visando uma maior integração entre as culturas envolvidas no processo de negociação.

Juntamente com a crescente preocupação com a qualidade dos alimentos e conseqüentemente com a saúde, a empresa se empenhou em modernizar-se para possibilitar a total satisfação desse consumidor cada vez mais exigente. Com esse intuito a Só Frango implantou em sua produção alguns dos principais programas de segurança do alimento<sup>36</sup>:

- GBPF - *Good Practices of Fabrication* (Boas Práticas de Fabricação), um grupo de regras de orientação, que tem como objetivo produzir alimentos nas condições higiênicas e sanitárias, tendo como finalidade minimizar os riscos de contaminação alimentar e transmissão de doenças.
- SPPOH - *Standard Procedures of Operational Hygien* (Procedimentos Padrão de Higiene Operacional), processo de higienização que procura assegurar o

---

<sup>36</sup> Disponível em: <<http://www.sofrango.com/vendas/quality.asp?secao=2>>. Acessado em 28/11/2006.

padrão higiênico apropriado dos estabelecimentos, equipamentos e utensílios, antes e após o processo.

- APPCC - *Analyses of Critics and Dangerous Aspects of Control* (Análises de Aspectos Críticos e Perigosos de Controle), um controle sistemático de todos os estágios dos processos de produção de um determinado produto, desde recursos naturais até o consumidor final. Que identifica o perigo específico e mostra medidas preventivas de controle, de maneira a assegurar a qualidade do alimento produzido.

Assim, em março de 2003, a Só Frango chega ao mercado internacional. Seu primeiro carregamento constituiu-se em 25 toneladas de frango, que foram embarcadas para Hong Kong.

Logo depois ampliaram a prospecção de novos mercados, com foco na Arábia Saudita, Coveite, China e Países Baixos, aumentando ainda mais suas exportações e a participação destes países como principais destinos dos produtos do Distrito Federal.

**Tabela 1. Principais Países de Destino das Exportações do Distrito Federal**

Nº	PAÍSES	JAN-MAI/2005		JAN-MAI/2004	
		US\$ F.O.B.	Part. %	US\$ F.O.B.	Part. %
01	ARABIA SAUDITA	3.086.140	24,44	476.490	5,82
02	COVEITE	1.894.619	15,01	634.474	7,75
03	CHINA	1.569.054	12,43	201	---
04	PAISES BAIXOS (HOLANDA)	921.390	7,3	315.667	3,85
05	HONG KONG	815.353	6,46	1.546.198	18,88
06	ANGOLA	796.761	6,31	36.557	0,45
07	IEMEN	522.114	4,14	118.012	1,44
08	EMIRADOS ARABES UNIDOS	439.129	3,48	2.995.649	36,57
09	LIBIA	432.432	3,42	---	---
10	ARGENTINA	353.320	2,8	54.225	0,66
	Outros	1.795.531	14,21	2.013.149	24,58
	<b>SUBTOTAL (1-10)</b>	<b>10.830.312</b>	<b>85,79</b>	<b>6.177.473</b>	<b>75,42</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>12.625.843</b>	<b>100</b>	<b>8.190.622</b>	<b>100</b>

Fonte: Sistema Alice – MDIC

Já em 2004, despontava como a primeira na lista das dez maiores empresas exportadoras do Distrito Federal, com um total de US\$ 18 milhões exportados de janeiro a dezembro do mesmo ano, como mostra tabela divulgado no jornal Correio Braziliense em 18 de janeiro de 2005, na seção Economia.

Tabela 2

**As dez maiores exportadoras  
(Em US\$ milhões, janeiro a dezembro de 2004)**

	<b>Empresa</b>	<b>Total Exportado</b>
1	Só Frango	18,00
2	Multigrain	7,02
3	Rossi	0,68
4	Nippon Meat	0,54
5	Asa Alimentos Ltda.	0,46
6	First	0,33
7	Latasa	0,31
8	Amec	0,28
9	Comexpe	0,21
10	Cargil	0,20

Fonte: Secex/MDIC

37

## 2.2 - Aquisição da Só Frango pela Sadia

Esse crescimento rápido da empresa, a qualidade de sua produção e o alcance internacional de seu produto, despertou o interesse de uma das maiores empresas de alimentos da América Latina e uma das maiores exportadoras do país, a Sadia.

Outros fatores favoráveis à negociação para a Sadia foram a aproximação da empresa aos produtores de matérias-primas e aos principais centros de consumo da região central do país e a economia de escala obtida com a aquisição, que permitiu à Sadia incrementar a sua capacidade de exportação.

Inicialmente o interesse da Sadia se restringia a uma proposta de parceria com a Só Frango, semelhante a outras já existentes com empresas como a Minuano e Globoaves. Pela proposta, a Sadia compraria 100 mil das 150 mil aves abatidas diariamente pela empresa brasileira.

Porém, devido aos investimentos que seriam necessários para que a Só Frango atendesse a essa demanda, a negociação acabou evoluindo para a aquisição. Assim, em 22 de dezembro de 2004 a Sadia adquiriu a Só Frango Produtos Alimentícios Ltda. por montante equivalente a US\$ 26,5 milhões ou R\$

<sup>37</sup> Tabela retirada da matéria do jornal Correio Braziliense, seção Economia do dia 18/01/2005. Fonte: Secex/MDIC.



71,5 milhões, ampliando com isso a sua atuação na região Centro-Oeste, na qual Brasília é um importante pólo de desenvolvimento econômico.

### **Sobre a Sadia**

A Sadia foi fundada em junho 1944 por Attilio Fontana, em Concórdia, no oeste catarinense, a partir da aquisição de um frigorífico em dificuldades, a S.A. Indústria e Comércio Concórdia. O nome pelo qual conhece-se hoje a empresa foi composto a partir das iniciais SA, de “Sociedade Anônima” e das três últimas letras da palavra “Concórdia”, chegando-se assim à palavra Sadia que virou marca registrada em 1947.

A empresa é hoje líder nacional em todas as atividades em que opera e possui o maior frigorífico da América Latina. No mercado brasileiro possui um portfólio de cerca de 680 itens, que são distribuídos para aproximadamente 300 mil pontos-de-venda.

Segundo a revista Conjuntura Econômica, da Fundação Getúlio Vargas<sup>38</sup>, a Sadia é a quinta colocada no *ranking* das maiores empresas exportadoras por setor, a quarta colocada entre as maiores por origem de capital e a nona entre as cem maiores exportadoras do país<sup>39</sup>.

Para o mercado externo exporta cerca de 250 produtos para 92 países. De janeiro a setembro de 2004, a Sadia apurou uma receita bruta de R\$ 5,3 bilhões, dos quais R\$ 2,6 bilhões no mercado interno e R\$ 2,7 bilhões no mercado externo. No período, a empresa acumulou lucro líquido de R\$ 311,2 milhões e o EBITDA (*Earnings Before Interest Rates, Taxes, Depreciation and Armotization*) (Lucro Antes dos Juros, Imposto de Renda, Depreciação e Amortização) atingiu, até setembro, R\$ 665,6 milhões<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> Revista Conjuntura Econômica – Fundação Getúlio Vargas, Vol. 11, nº 60 – Novembro 2006.

<sup>39</sup> Tabelas disponíveis no anexo deste trabalho à página 48.

<sup>40</sup> Disponível em: <<http://www.sadia.com.br/br/empresa/imprensa1-2.asp>>. Acessado em 30/11/2006.

Após a aquisição da Só Frango, a Sadia continuou a contribuir para que o Distrito Federal prosseguisse a aumentar a quantidade de carne de frango exportada, ampliando assim a participação do Distrito Federal no cenário brasileiro, exportando em 2005 mais do que o dobro de toneladas exportadas em 2004 como pode-se perceber nas tabelas abaixo:

Tabela 3

EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE CARNE DE FRANGO POR ESTADO - 2004		
Estados	Exportação (Tons)	Participação (%)
Paraná	681.597	27,60
Santa Catarina	718.218	29,08
Rio Grande do Sul	621.215	25,15
São Paulo	187.004	7,57
Minas Gerais	77.792	3,15
Goiás	82.083	3,32
Mato Grosso	47.826	1,94
Mato Grosso do Sul	39.514	1,60
Distrito Federal	14.272	0,58
Bahia		
Pernambuco		
Subtotal	2.469.521	99,99
Outros com SIF	175	0,01
Total com SIF		
Sem SIF		
Total Geral	2.469.696	100,00

Fonte: ABEF

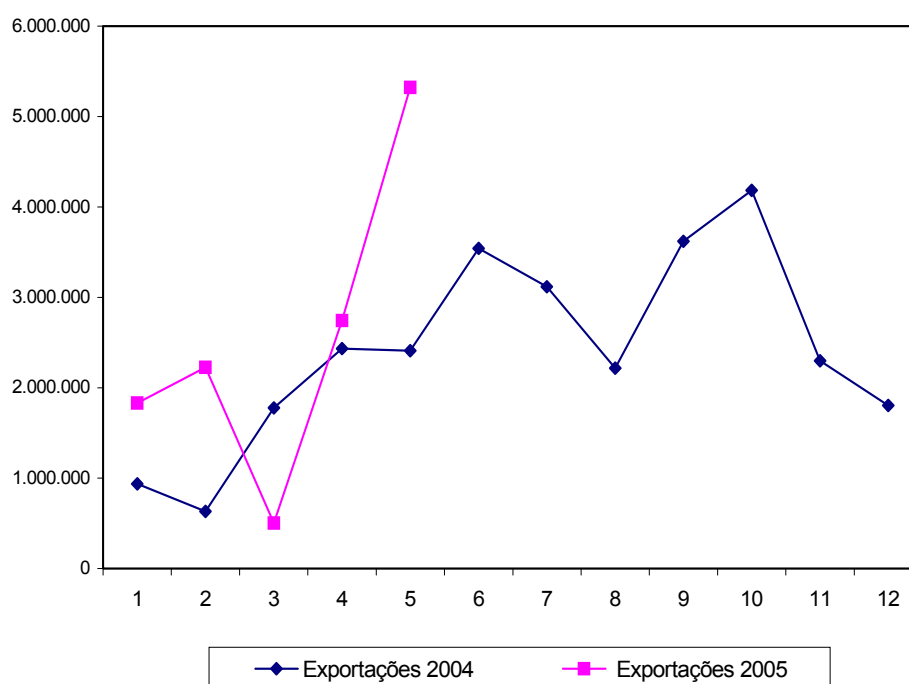
Tabela 4

EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE CARNE DE FRANGO POR ESTADO - 2005		
Estados	Exportação (Tons)	Participação (%)
Paraná	791.126	27,80
Santa Catarina	792.822	27,86
Rio Grande do Sul	676.676	23,78
São Paulo	241.560	8,49
Minas Gerais	93.640	3,29
Goiás	88.983	3,13
Mato Grosso do Sul	66.587	2,34
Mato Grosso	61.160	2,15
Distrito Federal	32.644	1,15
Bahia		
Pernambuco		
Subtotal	2.845.198	99,99
Outros com SIF	748	0,01
Total com SIF		
Sem SIF		
Total Geral	2.845.946	100,00

Fonte: ABEF

Esse aumento teve um impacto ainda maior na evolução das exportações do Distrito Federal. Em comparação ao período de Maio de 2004 ao mesmo período de 2005, as exportações apresentaram um aumento de 120,90%. Em valores reais, isso significa que as exportações alcançaram US\$ FOB 5.743.907,00 em Maio de 2005 contra os US\$ FOB 2.435.138,00 alcançados em Maio de 2004.

Gráfico 1 - Evolução das exportações de 2005 em relação ao ano anterior (em US\$ FOB)



Fonte: Federação das Indústrias do Distrito Federal - FIBRA

Com o aumento expoente da produção da carne de frango no Brasil, cresceu também a quantidade exportada e a busca por novos mercados, cada vez mais exigentes. Pensando nisso a Sadia buscou direcionar a produção da Só Frango aos países árabes, em especial aos países muçulmanos.

Essa decisão se deu devido a uma série de fatores, em especial ao fato da gripe asiática, que foi um importante fator para a conquista destes novos compradores, até então acostumados a consumir o frango chinês. Além disso, a Sadia já havia alcançado tais mercados em outros segmentos, dominando assim, uma série de técnicas exigidas por estes para o consumo dos alimentos.

### 2.3 - Aspectos do mundo árabe

Para enriquecer ainda mais a pesquisa feita para a realização deste trabalho, foram efetuadas algumas entrevistas dentro da empresa Só Frango, com o intuito de compreender até que ponto as empresas precisam se preocupar com o fator cultural na busca de novos mercados e no êxito de suas negociações com países de cultura tão distinta da nossa.

O objeto deste estudo será analisar a cultura árabe no que diz respeito aos alimentos, em especial à produção da carne de frango, isto se dá porque a maior parte da produção da Só Frango vai para os países árabes, em especial os países islâmicos, que seguem regras culturais muito distintas daquelas que estamos acostumados a lidar.

Para servir de base a este trabalho, será usada a obra de Luiz Roberto Carnier, que demonstra de maneira clara, didática e objetiva como interpretar as situações criadas no ambiente mercadológico internacional e conseguir visualizar a geração de negócios através de culturas distintas. Resumindo, assim, neste trecho o objetivo deste trabalho:

“Nossa intenção, ao abordar os usos e costumes árabes por esse prisma, não é a de causar polêmica, e sim de buscar algumas formas de explicar que certas atitudes, diretamente não compreensíveis como sensatas pelo critério de valores de nossa cultura, possuem sua origem muitas vezes não somente em princípios religiosos, como também em condições impostas pela própria natureza, ao longo do tempo, medido em alguns casos até em unidades de milênio.”<sup>41</sup>

A análise entre as culturas ocidental e árabe serve para demonstrar claramente que, apesar de tão distintas tais culturas podem se “entender” numa mesa de negociação, e para isso, o profissional de Relações Internacionais deve estar preparado para lidar com estas diferenças e saber entendê-las de maneira respeitosa, usando dessas informações para ganhar novos mercados.

---

<sup>41</sup> Luiz Roberto Carnier, p. 197.

Sobre a cultura árabe Carnier diz:

“Dentre as culturas frontalmente opostas às práticas usuais do ocidente, a mais pitoresca para nós é, sem dúvida, a cultura árabe. Pelo menos é, dentre as de maior contraste, aquela com que a sociedade ocidental mais tem travado relacionamento nas últimas décadas, principalmente após a crise mundial do petróleo, (...) passando a constituir um novo pólo de fortuna e de oportunidades comerciais.”<sup>42</sup>

E também:

“Sem qualquer margem de dúvida, a cultura árabe nos apresenta um imenso desenrolar de diferenças de usos e costumes, que a classifica senão como a mais rígida em seus princípios de comportamento, pelo menos a que reúne o maior número de fórmulas de etiqueta divergentes dos princípios lógicos ditados pela cultura ocidental.”<sup>43</sup>

Percebe-se com isso a dificuldade que qualquer empresa brasileira enfrentará ao se iniciar negociações com os países árabes. Não foi diferente com a Só Frango. Apesar do *know-how* que a Sadia já possuía, havia ainda uma série de procedimentos que deveriam ser adotados pela empresa para estar de acordo com as Leis Islâmicas.

---

<sup>42</sup> Luiz Roberto Carnier, p. 188.

<sup>43</sup> Idem, p. 197.

### 3 - Entrevista na empresa Só Frango (Estudo de Caso)

Em conversa tida com o Sr. Garib Ahmed A. Fatah, inspetor muçulmano no abatedouro da Só Frango fica claro a experiência dele nas relações comerciais entre Brasil – Países Árabes. Morando em Brasília há cerca de 25 anos, já trabalhou junto às embaixadas e na Federação Árabe, sempre no setor de Comércio Exterior.

Segundo ele essas relações têm-se estreitado mais a cada dia, demonstrando o grande potencial brasileiro para a exportação de alimentos, com destaque para a carne de frango, devido ao respeito recíproco entre as culturas e principalmente pelo fato do Brasil ter se adequado às Leis do Abate Islâmicas.

Fica muito evidente a influência que a religião tem sobre os países árabes, tanto no modo de vida das pessoas quanto em suas relações comerciais com outros países. Eles respeitam todos aqueles que sabem entender e respeitar a sua cultura.

Antes mesmo da entrevista tida com o Sr. Garib<sup>44</sup>, foram esclarecidos alguns pontos, que, segundo ele são fundamentais para se entender a cultura árabe:

- Existem diferenças entre se falar em países árabes e países islâmicos. Os países árabes são aqueles que têm o árabe como língua oficial, e nem todos eles estão situados no Oriente Médio, como por exemplo, a Argélia e Marrocos. Já os países islâmicos ou muçulmanos são aqueles cuja maioria da população é oficialmente adepta à religião islâmica.
- As heranças culturais e a religião islâmica são milenares, não devendo por isso serem contestadas, apenas seguidas e respeitadas.

Quanto a esta influência que a religião exerce sobre os negócios nos países muçulmanos, Carnier faz o seguinte comentário:

“De uma forma geral a condução dos negócios no mundo árabe segue princípios religiosos e de tradição de comportamento que deverão ser entendidos e respeitados por todos aqueles que pretendem travar relações

comerciais em países como Arábia Saudita, Emirados Árabes, Kuwait, Oman, dentre outros.”<sup>45</sup>

Assim sendo, o respeito ao Islã se deve principalmente ao Alcorão<sup>46</sup>, onde existem uma série de prescrições e previsões de atos ou comportamentos, exigidos ou proibidos aos fiéis. Portanto, serve como uma espécie de guia para a vida social e política de seus seguidores.

Passadas estas informações preliminares, o Sr. Garib tratou de explicar as premissas para se negociar com os árabes.

Primeiramente, eles dão muita importância às mãos, dando a elas significados muito importantes, como por exemplo o fato de usarem somente a mão direita para cumprimentar, alimentar-se e manusear os documentos. Ao sentar-se o interlocutor nunca deverá cruzar as pernas mostrando a sola de seu sapato, pois estará demonstrando desprezo ao árabe. Por fim, deve-se procurar estudar e entender a história do país que se pretende visitar para não ser surpreendido ao ser abordado durante uma conversa sobre a história ou até a cultura daquele país, o que é comum durante as negociações.

Sobre as etiquetas durante as reuniões de negócio, Carnier dá o seguinte conselho:

“Apesar de todo o ritual preliminar de acerto de agendas e das invariáveis postergações de horários, o visitante terá o seu primeiro teste de paciência ao se defrontar com situações inesperadas como ter que esperar horas a fio para ser atendido. É comum que sejam recebidos primeiramente os parentes do anfitrião, posteriormente os comerciantes nativos e, por último, os estrangeiros. Tal atitude não significa qualquer manifestação de falta de interesse para com o visitante e sim um traço natural da cultura árabe.”<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Entrevista realizada no dia 16/11/2006 no escritório da Só Frango (Sadia) localizada no abatedouro da empresa.

<sup>45</sup> Luiz Roberto Carnier, p. 189.

<sup>46</sup> Livro sagrado da religião muçulmana. É a compilação do conjunto das revelações de Deus, Alá, ao profeta Maomé (c.570-632), e compreende a doutrina religiosa e a codificação da vida civil e social islâmica.

<sup>47</sup> Luiz Roberto Carnier, p. 193.

Após tais entendimentos quanto à negociação, veio a explicação dos cuidados com as aves antes mesmo de nascerem, em suas granjas. Os ovos são chocados e armazenados em incubadoras seguindo um alto padrão de tecnologia. Todo esse processo é acompanhado por um técnico da Sadia que inspeciona todas as granjas conveniadas.

Quando nascem, todos os pintinhos são soltos em áreas analisadas previamente por técnicos, que verificam a qualidade do solo e a existência de possíveis doenças, garantindo ao animal que viva naturalmente na natureza.

Este processo é de fundamental importância por estar dentre as 5 leis do abate do frango, segundo o *Halal*<sup>48</sup>, que são:

- O animal não deverá ser tolhido de sua liberdade.
- Não deverá em hipótese alguma sentir sede ou fome.
- Não deverá se sentir ameaçado.
- Não deverá sentir medo.
- Não deverá em momento algum sofrer.

Segundo o Senhor Garib tais leis existem para respeitar o Alcorão, onde estabelece-se que todo o animal que servir de alimento ao homem deverá seguir tais leis em seu abate.

Para manter a qualidade e o peso ideal dos frangos a empresa fabrica e fornece às granjas conveniadas as rações, que têm em sua composição vitaminas e minerais balanceados de forma que as aves possam crescer e se desenvolver normalmente sem o uso de anabolizantes.

Feito todo o monitoramento junto as granjas, os técnicos da Sadia pesam e selecionam os frangos pronto para serem abatidos, sendo então carregados em caixotes (respeitando as leis do abate quanto ao sofrimento e a liberdade) abertos em carretas.

---

<sup>48</sup> Palavra em árabe que significa “permitido por Deus” e se refere aos comportamentos, formas de vestir e de falar e alimentos que são permitidos pela religião.



Devido às intempéries e solavancos da viagem, quando o carregamento chega ao abatedouro, os caminhões são estacionados num espaço, onde as aves recebem esguichos de água e ficam por lá durante algum tempo para que se acalmem e voltem ao seu estado normal.

Esse processo é necessário, segundo o Senhor Garib, pois quando o animal se sente acuado ou está agitado libera enzimas que podem contaminar e prejudicar o sabor e a qualidade da carne.

Passando à etapa do abatedouro, o inspetor fala acerca das mudanças estruturais e no quadro de pessoal, que tiveram de ser feitas para adaptar o produto à cultura islâmica e receber o certificado *Halal*.

Primeiramente, foi necessário mudar toda o local onde ocorre o abate das aves, pois segundo o Islã, elas devem ser abatidas por um muçulmano que tenha alcançado a idade do discernimento ou por um islâmico convertido pelo inspetor muçulmano, nunca devendo ser feito por máquinas, fazendo com que a empresa se desfizesse de todo seu maquinário para se adaptar aos costumes islâmicos.

A pessoa que realiza o abate deve mencionar o nome de Deus antes de efetuar o mesmo, se o processo for interrompido por qualquer motivo, menciona-se o nome de Deus antes de recomeçar. As conversas devem ser evitadas durante o abate.

A ave deverá ter seu pescoço cortado por uma lâmina bem afiada e direcionado à Meca, seguindo o corte conforme a figura:

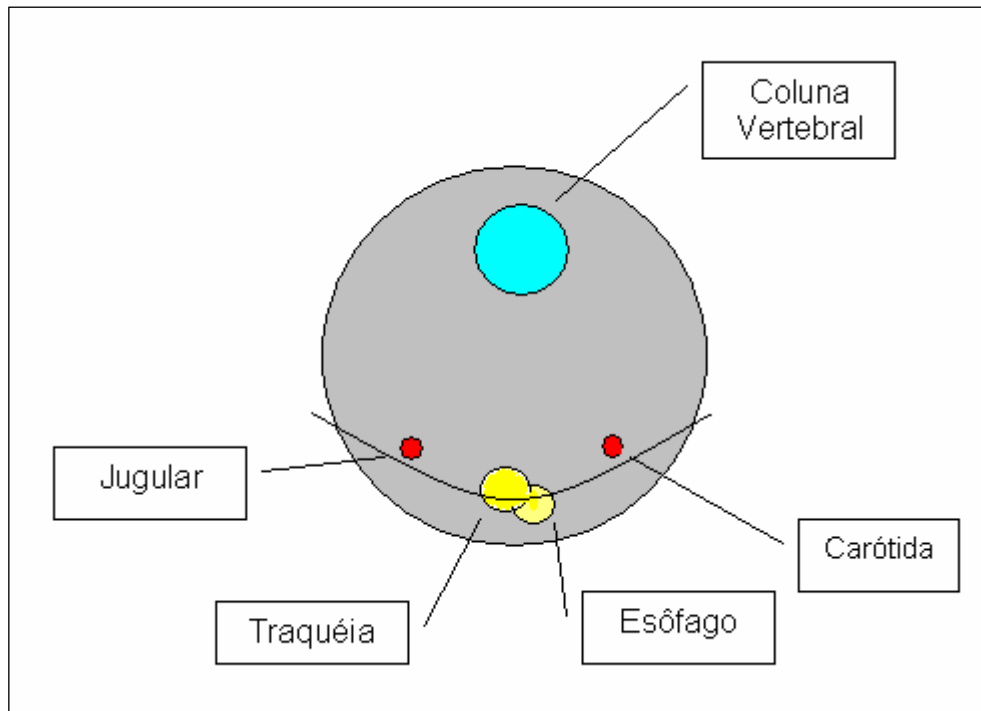


Figura 1 – O corte deve ser feito num movimento de meia-lua sem separar a cabeça, cortam-se a jugular e a carótida, o esôfago e a traquéia, para que o animal não sofra e libere enzimas prejudiciais na carne no momento da morte.

Outra mudança feita foi em relação às esteiras (vide foto), local onde o frango depois de degolado fica pendurado com o pescoço para baixo para sangrar. Esse processo teve de ser alterado em virtude do tempo da sangria, pois para o Ministério da Agricultura, são necessários 3 minutos enquanto que para o *Halal* são necessários 4 minutos. Isso se dá pois os muçulmanos consideram o sangue algo impuro, portanto, os animais que serão usados como alimento devem estar totalmente livres de qualquer quantidade de sangue.

Figura 2



Fonte: CDIAL

Após feita a sangria total das aves, elas seguem para a remoção do couro, miúdos, pés e cabeça. Os muçulmanos dão preferência às seguintes peças do frango:

- Frango inteiro (*Whole chicken*) em geral pesam entre 700 e 1.500 gramas.
- Frango desossado (*Shawarma*).
- Peito de frango desossado e sem pele (*Chicken breast boneless skinless*).
- Coxa e sobrecoxa sem osso e sem pele (*Boneless whole leg*).

Findo o processo, o produto recebe o selo *Halal* certificando que foram seguidos os preceitos islâmicos de produção e abate e que o alimento pode ser consumido pelos muçulmanos.

Quanto às embalagens, são escritas em 3 idiomas: Português, Inglês e Árabe, contendo o selo do Serviço de Inspeção Federal (S.I.F.) do Ministério da Agricultura e também o Selo *Halal*, que atesta os produtos aptos a serem consumidos pelos muçulmanos. Todos os outros dados nutricionais também são escritos nos 3 idiomas.

## 4 - Conclusão

Ao abordar o tema tratado neste trabalho, parece cada vez mais clara a preocupação das empresas e indivíduos em respeitar as características peculiares a cada país com o qual interagem.

Essa mudança nas relações internacionais, se deve principalmente à evolução da globalização, que “encurtou” distâncias e fez com que os países se relacionassem muito mais do que antigamente e de uma forma muito mais dinâmica.

Dentro deste cenário, destaca-se a preocupação com o aspecto cultural, pois sua influência abrange desde a maneira como se vestir numa reunião de negócios com representantes de outros países, até às adaptações e alterações que o produto a ser exportado deverá sofrer para ser aceito no mercado de destino.

O Brasil já demonstrou estar atento a tais questões, já que conseguiu atingir novos mercados e tem a receptividade de seu produto elevada ano a ano, prova de que se conseguiu atender às exigências destes mercados, respeitando sua cultura.

Tendo em vista esta nova tônica das Relações Internacionais, o que se pretendeu através deste trabalho não foi afirmar que levar em conta os aspectos culturais de outros países será o único fator que certificará sucesso nas negociações internacionais, mas antes, mostrar que essa pode ser a estratégia para o profissional ou empresa que almeja alcançar novos mercados ou mesmo tornar seu produto mais competitivo.

Através do estudo de caso, pode-se compreender que “para o comércio internacional, é essencial o conhecimento do perfil cultural do país de origem das pessoas com as quais se pretende negociar.” (Cláudio Ferreira da Silva, p. 45)

Defrontado-se com países de cultura “frontalmente opostas às práticas usuais do ocidente”, a empresa Só Frango Produtos Alimentícios, viu no mercado árabe não apenas um desafio, mas, uma oportunidade de expandir o alcance de seu produto e ganhar novos mercados.

Apesar de todas as especificidades da cultura árabe, a empresa entendeu que:

“Essas diferenças culturais não podem ser associadas aos movimentos de fanatismo ou de terrorismo contra a cultura ocidental que praticamente vêm estigmatizando os muçulmanos após o atentado de 11 de setembro de 2001, em Nova York.”<sup>49</sup>

Aceitando todas as exigências impostas pela cultura islâmica, a empresa ganhou mais do que o respeito dos países muçulmanos, ganhou também credibilidade e certeza de futuros e promissores negócios.

Não foram apenas as mudanças estruturais e nos meios de produção da empresa que a fizeram conquistar um mercado tão exigente, e sim a maneira como ela passou a enxergar os hábitos e costumes desta cultura milenar, podendo entendê-la, compreendê-la e valorizá-la.

É importante ressaltar que não só os países exportadores devem se adaptar às culturas dos países importadores, mas que o contrário também é verdadeiro, ao passo que tal relacionamento entre culturas distintas é uma troca de valores e práticas comerciais. Isso contribui também para combater o preconceito, à medida que os países se esforçarão para compreender outras culturas, passando também a respeitá-las.

Ao final deste trabalho fica dada a sugestão, para que as empresas interessadas em ingressar no comércio exterior, passem a se preocupar em estudar, compreender e se adaptar a diferentes culturas, pois, seguindo tais passos, estará bem próxima de lograr êxito em sua empreitada.

---

<sup>49</sup> Luiz Roberto Carnier, p. 189

## 5 - Referências Bibliográficas

### Livros:

BORTOTO, Artur César... [et al.]; DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar (organizadores). **Comércio Exterior: Teoria e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. *Exportação Passo a Passo*. Brasília: MRE, 2004.

CARNIER, Luiz Roberto. *Marketing Internacional para brasileiros*. 4ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 2006.

ELIOT, Thomas S. *Notas para uma definição de cultura*. São Paulo: Perspectiva, 2005.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1989.

KEEDI, Samir. *ABC do comércio exterior: abrindo as primeiras páginas*. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

LARAIA, Roque de B. *Cultura, Um Conceito Antropológico*. 17. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

SANTOS, José Luiz dos. *O que é cultura*. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 2004.

SILVA, Cláudio Ferreira da. *Promoção comercial nas exportações*. São Paulo: Lex Editora, 2005.

SOARES, Cláudio César. *Introdução ao Comércio Exterior: fundamentos teóricos do comércio internacional*. São Paulo: Saraiva, 2004.

### Internet

Site Oficial da Organização Mundial do Comércio [www.wto.org](http://www.wto.org)

Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior  
[www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br)

Portal Só Frango [www.sofrango.com.br](http://www.sofrango.com.br)

Portal Sadia [www.sadia.com.br](http://www.sadia.com.br)

**Jornais (On-Line)**

Correio Braziliense [www.correioweb.com.br](http://www.correioweb.com.br)

**Revistas e Periódicos**

SEBENIUS, James K. *Como negociar através das fronteiras*. Revista Management. Nº 34 ANO 6 Setembro-Outubro 2002.

Revista Conjuntura Econômica – Fundação Getúlio Vargas – Novembro de 2006 nº 11 Vol. 60.

## 6 - Anexos

		As 100 MAIORES EXPORTADORAS (EM US\$ MILHÕES)							
Class.	Empresas	Setor de atividade	Origem do capital	2005	% no total	2004	% no total	Var. %	Var. absoluta
1	Petrobras	Petróleo	N	7.585	6,41	4.562	4,73	66,3	3.024
2	Companhia Vale do Rio Doce	Mineração	N	4.817	4,07	3.176	3,29	51,7	1.641
3	Embraer	Construção de aeronaves	N	3.267	2,76	3.348	3,47	-2,4	-81
4	Bunge Alimentos S.A.	Alimentos e bebidas	E	2.194	1,85	2.543	2,64	-13,7	-350
5	Volkswagen do Brasil Ltda.	Veículos e peças	E	2.137	1,81	1.549	1,61	38,0	588
6	General Motors do Brasil Ltda.	Veículos e peças	E	1.570	1,33	1.336	1,38	17,5	234
7	Ford Motor Company Brasil Ltda.	Veículos e peças	E	1.462	1,24	1.110	1,15	31,7	352
8	Cargill Agrícola S.A.	Alimentos e bebidas	E	1.403	1,19	1.433	1,49	-2,1	-30
9	Sadia S.A.	Alimentos e bebidas	N	1.381	1,17	1.046	1,08	32,1	335
10	Gerdau Açominas S.A.	Metalurgia	N	1.312	1,11	855	0,89	53,5	457
11	Daimlerchrysler do Brasil Ltda.	Veículos e peças	E	1.302	1,10	755	0,78	72,5	548
12	CST – Companhia Siderúrgica de Tubarão	Metalurgia	E	1.188	1,00	1.027	1,06	15,7	161
13	ADM do Brasil Ltda.	Alimentos e bebidas	E	1.157	0,98	945	0,98	22,3	211
14	MBR – Minerações Brasileiras Reunidas S.A.	Mineração	N	1.079	0,91	725	0,75	48,8	354
15	Motorola Industrial Ltda.	Eletroeletrônicos e equipamentos de comunicação	E	1.035	0,88	453	0,47	128,6	582
16	Nokia do Brasil Tecnologia Ltda.	Eletroeletrônicos e equipamentos de comunicação	E	1.019	0,86	290	0,30	251,4	729
17	Samarco Mineração S.A.	Mineração	E	987	0,83	592	0,61	66,5	394
18	Caterpillar Brasil Ltda.	Máquinas e equipamentos	E	980	0,83	736	0,76	33,2	245
19	Perdigão Agroindustrial S.A.	Alimentos e bebidas	N	928	0,78	670	0,69	38,5	258
20	Braskem S.A.	Química	N	881	0,74	603	0,62	46,2	278
21	Aracruz Celulose S.A.	Papel e celulose	N	828	0,70	795	0,82	4,2	33
22	CSN – Companhia Siderúrgica Nacional	Metalurgia	N	799	0,68	746	0,77	7,0	53
23	Albrás Alumínio Brasileiro S.A.	Metalurgia	N	768	0,65	720	0,75	6,8	49
24	Volvo do Brasil Veículos Ltda.	Veículos e peças	E	752	0,64	343	0,36	119,0	408
25	Scania Latin America Ltda.	Veículos e peças	E	740	0,63	493	0,51	50,1	247
26	Robert Bosch Ltda.	Veículos e peças	E	692	0,59	566	0,59	22,3	126
27	Cosipa – Companhia Siderúrgica Paulista	Metalurgia	N	689	0,58	645	0,67	6,8	44
28	Copersucar	Açúcar e álcool	N	681	0,58	405	0,42	68,1	276
29	Bertin Ltda.	Alimentos e bebidas	N	681	0,58	592	0,61	15,1	89
30	Shell Brasil Ltda.	Comércio atacadista	E	641	0,54	636	0,66	0,9	6
31	Friboi Ltda.	Alimentos e bebidas	N	636	0,54	521	0,54	22,1	115
32	Fiat Automóveis S.A.	Veículos e peças	E	620	0,52	472	0,49	31,5	149
33	Seara Alimentos S.A.	Alimentos e bebidas	E	616	0,52	503	0,52	22,6	114
34	Amaggi Exportação e Importação Ltda.	Alimentos e bebidas	N	604	0,51	542	0,56	11,4	62
35	Petrobras Distribuidora S.A.	Comércio atacadista	N	543	0,46	353	0,37	53,6	189
36	Belgo Siderurgia S.A.	Metalurgia	E	522	0,44	147	0,15	255,4	375
37	Universal Leaf Tabacos Ltda.	Fumo	E	502	0,42	393	0,41	27,6	109
38	Coinbra S.A.	Alimentos e bebidas	E	489	0,41	819	0,85	-40,3	-330
39	Doux Frangosul S.A. Agro Avícola Industrial	Alimentos e bebidas	E	474	0,40	396	0,41	19,7	78
40	Sucocítrico Cutrale Ltda.	Alimentos e bebidas	E	472	0,40	381	0,39	23,8	91
41	Suzano Bahia Sul Papel e Celulose S.A.	Papel e celulose	N	456	0,39	256	0,27	78,2	200
42	Acesita S.A.	Metalurgia	E	437	0,37	361	0,37	21,1	76
43	Usiminas	Metalurgia	N	427	0,36	418	0,43	2,0	9
44	Alunorte Alumina do Norte do Brasil S.A.	Metalurgia	N	422	0,36	317	0,33	33,4	106
45	CBMM – Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração	Metalurgia	N	417	0,35	282	0,29	48,2	136
46	Caraíba Metais S.A.	Metalurgia	N	410	0,35	243	0,25	68,8	167
47	Varig S.A. – Viação Aérea Rio Grandense	Serviços de transporte	N	408	0,35	120	0,12	240,3	288
48	Agco do Brasil Comércio e Indústria Ltda.	Veículos e peças	E	407	0,34	332	0,34	22,3	74
49	Cenibra – Celulose Nipo Brasileira S.A.	Papel e celulose	E	391	0,33	344	0,36	13,7	47
50	Fischer S.A. – Agroindústria	Alimentos e bebidas	N	389	0,33	230	0,24	69,6	160

Fonte: Revista Conjuntura Econômica – Novembro 2006.



Class. Empresas	Setor de atividade	Origem do capital	2005	% no total	2004	% no total	Var. %	Var. absoluta	
51	VCP Exportadora e Participações Ltda.	Trading	N	389	0,33	288	0,30	35,1	101
52	Cosan S.A. Indústria e Comércio	Açúcar e álcool	N	378	0,32	303	0,31	24,9	75
53	Pirelli Pneus S.A.	Borracha	E	365	0,31	292	0,30	25,0	73
54	Dimon do Brasil Tabacos Ltda.	Fumo	E	362	0,31	288	0,30	25,9	75
55	Coamo Agroindustrial Cooperativa	Alimentos e bebidas	N	351	0,30	517	0,54	-32,2	-166
56	Renault do Brasil S.A	Veículos e peças	E	350	0,30	274	0,28	27,9	76
57	CBA – Companhia Brasileira de Alumínio	Metalurgia	N	345	0,29	315	0,33	9,5	30
58	Embraco – Empresa Brasileira de Compressores S.A.	Máquinas e equipamentos	E	340	0,29	317	0,33	7,5	24
59	Inlogs Logística Ltda.	Trading	N	316	0,27	100	0,10	217,3	216
60	Copesul – Cia. Petroquímica do Sul	Química	N	313	0,26	214	0,22	46,6	99
61	Weg Exportadora S.A.	Trading	N	308	0,26	244	0,25	26,4	64
62	Indústria e Comércio de Carnes Minerva Ltda.	Alimentos e bebidas	N	304	0,26	227	0,24	34,0	77
63	Souza Cruz S.A.	Fumo	E	299	0,25	253	0,26	18,1	46
64	Coimex – Cia. Importadora e Exportadora	Trading	N	296	0,25	403	0,42	-26,6	-107
65	Toyota do Brasil Ltda.	Veículos e peças	E	290	0,24	147	0,15	97,6	143
66	Avipal S.A. Avicultura e Agropecuária	Alimentos e bebidas	N	281	0,24	217	0,22	29,6	64
67	Tupy Fundições Ltda.	Metalurgia	N	281	0,24	215	0,22	30,4	65
68	S.A. Fluxo – Comércio e Assessoria Internacional	Açúcar e álcool	N	276	0,23	165	0,17	67,4	111
69	Tritec Motors Ltda.	Veículos e peças	E	274	0,23	309	0,32	-11,3	-35
70	Mahle Metal Leve S.A.	Veículos e peças	E	267	0,23	262	0,27	1,9	5
71	CNH Latin America Ltda.	Veículos e peças	E	265	0,22	200	0,21	32,4	65
72	Alcoa Alumínio S.A.	Metalurgia	E	256	0,22	238	0,25	7,8	18
73	Nestlé Brasil Ltda.	Alimentos e bebidas	E	248	0,21	190	0,20	30,3	58
74	Tecumseh do Brasil Ltda.	Máquinas e equipamentos	E	247	0,21	230	0,24	7,2	17
75	Sab Trading Comercial Exportadora S.A.	Trading	N	246	0,21	240	0,25	2,5	6
76	Unicafé Companhia de Comércio Exterior	Trading	N	245	0,21	162	0,17	51,1	83
77	Ipiranga Petroquímica S.A.	Comércio atacadista	N	243	0,21	210	0,22	15,9	33
78	Marfrig Frigoríficos e Comércio de Alimentos Ltda.	Alimentos e bebidas	N	243	0,21	184	0,19	31,8	59
79	Coteminas – Companhia de Tecidos Norte de Minas	Têxtil, couro e vestuário	N	242	0,20	211	0,22	15,0	32
80	BHP Billiton Metais S.A.	Metalurgia	E	242	0,20	226	0,23	7,1	16
81	Marcellino Martins & E. Johnston Exportadores Ltda.	Trading	E	239	0,20	128	0,13	86,1	110
82	Goodyear do Brasil Produtos de Borracha Ltda.	Borracha	E	237	0,20	199	0,21	19,2	38
83	Sucden do Brasil Ltda.	Açúcar e álcool	E	236	0,20	186	0,19	27,1	50
84	Klabin S.A.	Papel e celulose	N	236	0,20	220	0,23	6,8	15
85	Marcopolo S.A.	Veículos e peças	N	233	0,20	159	0,17	46,0	73
86	Rio Doce Manganês S.A.	Metalurgia	N	230	0,19	211	0,22	9,3	20
87	Independência Alimentos Ltda.	Alimentos e bebidas	N	228	0,19	214	0,22	6,7	14
88	Multibrás S.A. Eletrodomésticos	Máquinas e equipamentos	E	221	0,19	223	0,23	-1,0	-2
89	Alstom Brasil Ltda.	Veículos e peças	E	220	0,19	53	0,05	318,5	167
90	Moto Honda da Amazônia Ltda.	Veículos e peças	E	216	0,18	162	0,17	34,0	55
91	Caramuru Alimentos Ltda.	Alimentos e bebidas	N	215	0,18	300	0,31	-28,3	-85
92	Rhodia Poliamida e Especialidades Ltda.	Química	E	214	0,18	134	0,14	59,9	80
93	Kobrasco – Companhia Coreano Brasileira de Pelotização	Mineração	E	211	0,18	98	0,10	114,5	112
94	Siemens Eletroeletrônica S.A.	Eletroeletrônicos e equipamentos de comunicação	E	208	0,18	67	0,07	212,5	142
95	John Deere Brasil Ltda.	Máquinas e equipamentos	E	207	0,18	228	0,24	-9,0	-21
96	Construtora Norberto Odebrecht S.A.	Construção	N	201	0,17	114	0,12	76,5	87
97	Usina Caeté S.A.	Açúcar e álcool	N	197	0,17	104	0,11	90,2	94
98	Peugeot-Citroen do Brasil Automóveis Ltda.	Veículos e peças	E	195	0,16	117	0,12	67,1	78
99	Esso Brasileira de Petróleo Ltda.	Comércio atacadista	E	194	0,16	144	0,15	34,2	49
100	Bianchini S.A. Indústria Comércio e Agricultura	Alimentos e bebidas	N	193	0,16	287	0,30	-32,8	-94
Subtotal – 100 Maiores				67.796	57,30	51.913	53,81	30,6	15.883
Demais empresas				50.512	42,70	44.563	46,19	13,4	5.950
Total Brasil				118.308	100,00	96.475	100,00	22,63	21.833

Fonte: Revista Conjuntura Econômica – Novembro 2006.

AS MAIORES POR ORIGEM DE CAPITAL		
EXPORTADORAS		
Capital nacional(em US\$ milhões)	Exportações	Part. %
1 Petrobras S.A.	7.585	6,41
2 Companhia Vale do Rio Doce	4.817	4,07
3 Embraer S.A.	3.267	2,76
4 Sadia S.A.	1.381	1,17
5 Gerdau Açominas S.A.	1.312	1,11
6 MBR – Minerações Brasileiras Reunidas S.A.	1.079	0,91
7 Perdigão Agroindustrial S.A.	928	0,78
8 Braskem S.A.	881	0,74
9 Aracruz Celulose S.A.	828	0,70
10 CSN – Companhia Siderúrgica Nacional	799	0,68
Total	22.877	19,33

Fonte: Revista Conjuntura Econômica – Novembro 2006.

SALDOS POR EMPRESAS (EM US\$ MILHÕES)			
	Exportações	Importações	Saldo comercial
1 Companhia Vale do Rio Doce	4.817	443	4.375
2 Bunge Alimentos S.A.	2.194	227	1.967
3 Embraer Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.	3.267	1.737	1.529
4 Volkswagen do Brasil Ltda.	2.137	726	1.411
5 Sadia S.A.	1.381	73	1.308
6 Cargill Agrícola S.A.	1.403	106	1.298
7 General Motors do Brasil Ltda.	1.570	447	1.123
8 MBR – Minerações Brasileiras Reunidas S.A.	1.079	17	1.062
9 Gerdau Açominas S.A.	1.312	270	1.043
10 ADM do Brasil Ltda.	1.157	142	1.015

Fonte: Revista Conjuntura Econômica – Novembro 2006.

<b>SALDOS POR REGIÕES</b>			
<b>(em US\$ milhões)</b>			
	2005	2004	Var. %
<b>Região Sudeste</b>	20.080	12.656	58,7
São Paulo	7.520	3.933	91,2
Minas Gerais	9.565	7.009	36,5
Rio de Janeiro	1.491	670	122,6
Espírito Santo	1.504	1.044	44,1
<b>Região Sul</b>	12.657	13.303	-4,9
Rio Grande do Sul	3.761	4.588	-18,0
Paraná	5.498	5.370	2,4
Santa Catarina	3.398	3.345	1,6
<b>Região Nordeste</b>	4.287	2.525	69,8
Bahia	2.677	1.042	157,0
Maranhão	344	495	-30,5
Ceará	342	286	19,6
Pernambuco	-21	-242	-91,3
Alagoas	491	390	25,9
Rio Grande do Norte	303	434	-30,2
Paraíba	134	116	15,4
Sergipe	-27	-53	-49,5
Piauí	44	57	-23,0
<b>Região Norte</b>	1.731	594	191,5
Pará	4.403	3.536	24,5
Amazonas	-3.077	-3.176	-3,1
Rondônia	181	121	49,4
Tocantins	144	84	72,9
Amapá	60	19	222,8
Acre	11	7	53,2
Roraima	8	3	123,3
<b>Região Centro-Oeste</b>	4.226	2.867	47,4
Mato Grosso	3.741	2.684	39,4
Goiás	1.092	786	38,9
Mato Grosso do Sul	69	-128	-154,0
Distrito Federal	-677	-476	42,1
<b>Não-declarados</b>	1.777	1.697	4,7
<b>Total geral</b>	44.757	33.641	33,0

Fonte: Revista Conjuntura Econômica – Novembro 2006.

<b>CONSUMO BRASILEIRO DE CARNE DE</b>		
<b>SÉRIE HISTÓRICA (1989 - 2005)</b>		
<b>Toneladas</b>		
<b>Ano</b>	<b>kg/hab.</b>	<b>Var. (%)</b>
<b>1989</b>	12.73	-
<b>1990</b>	13.60	6,83
<b>1991</b>	14.96	10
<b>1992</b>	15.74	5,21
<b>1993</b>	17.87	13,53
<b>1994</b>	19.06	6,66
<b>1995</b>	23.21	21,77
<b>1996</b>	22.05	-4,97
<b>1997</b>	23.83	8,07
<b>1998</b>	26.31	10,41
<b>1999</b>	29.14	2,13
<b>2000</b>	29.91	2,64
<b>2001</b>	31.82	6,39
<b>2002</b>	33.81	9,41
<b>2003</b>	33,34	-1,4
<b>2004</b>	33,89	1,65
<b>2005</b>	35,48	4,69

ABEF - Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos

<b>PRODUÇÃO BRASILEIRA DE CARNE DE FRANGO (ton)</b>			
<b>Ano</b>	<b>Mercado Interno</b>	<b>Exportação</b>	<b>Total</b>
<b>1989</b>	1.811.396	243.891	2.055.287
<b>1990</b>	1.968.069	299.218	2.267.358
<b>1991</b>	2.200.211	321.700	2.521.911
<b>1992</b>	2.350.567	371.719	2.726.992
<b>1993</b>	2.709.500	433.498	3.142.998
<b>1994</b>	2.929.997	481.029	3.411.026
<b>1995</b>	3.616.705	428.988	4.050.449
<b>1996</b>	3.482.767	568.795	4.051.561
<b>1997</b>	3.811.569	649.357	4.460.925
<b>1998</b>	4.262.231	612.477	4.874.708
<b>1999</b>	4.755.492	770.551	5.526.044
<b>2000</b>	5.069.777	906.746	5.976.523
<b>2001</b>	5.486.408	1.249.288	6.735.696
<b>2002</b>	5.917.000	1.599.923	7.516.923
<b>2003</b>	5.920.908	1.922.042	7.842.950
<b>2004</b>	6.069.334	2.424.520	8.493.854
<b>2005</b>	6.535.185	2.761.966	9.297.151

ABEF - Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos

Obs.: Não estão computadas as exportações de produtos industrializados

<b>PRODUÇÃO BRASILEIRA DE CARNE DE FRANGO 2006 (ton)</b>			
<b>Mês</b>	<b>Mercado Interno</b>	<b>Exportação</b>	<b>Total</b>
Jan	633.978	213.720	847.698
Fev	643.411	198.888	842.299
Mar	549.095	225.509	774.604
Abr	497.756	211.526	709.282
Mai	493.736	196.474	690.210
Jun	530.723	194.882	725.605
Jul	593.283	185.713	778.996
Ago	447.417	299.151	746.568
Set	588.370	209.561	797.931
Out	535.120	255.893	791.013
Nov			
Dez			

ABEF - Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos

Obs.: A partir de Janeiro de 2006 estão computadas as exportações de produtos industrializados

<b>PRODUÇÃO MUNDIAL DE CARNE DE FRANGO</b>						
<b>PRINCIPAIS PAÍSES ( 1999 - 2006** )</b>						
<b>Mil toneladas</b>						
<b>ANO</b>	<b>EUA</b>	<b>CHINA</b>	<b>BRASIL</b>	<b>UE</b>	<b>MÉXICO</b>	<b>MUNDO</b>
1999	13.367	8.550	5.526	6.614	1.784	47.554
2000	13.703	9.269	5.977	7.606	1.936	50.097
2001	14.033	9.278	6.736	7.883	2.067	52.303
2002	14.467	9.558	7.517	7.788	2.157	54.155
2003	14.696	9.898	7.843	7.512	2.290	54.282
2004	15.286	9.998	8.494	7.627	2.389	55.952
2005*	15.870	10.200	9.200	7.625	2.510	58.721
2006**	16.233	10.350	9.700	7.540	2.635	60.901

Fonte: USDA / ABEF \* Preliminar \*\* Previsão

<b>EXPORTAÇÃO MUNDIAL DE CARNE DE FRANGO</b>						
<b>PRINCIPAIS PAÍSES ( 1999 - 2006** )</b>						
<b>Mil Toneladas</b>						
<b>ANO</b>	<b>BRASIL</b>	<b>EUA</b>	<b>UNIÃO EUROPEIA</b>	<b>TAILÂNDIA</b>	<b>CHINA</b>	<b>MUNDO</b>
2000	907	2.231	774	333	464	4.856
2001	1.265	2.520	726	392	489	5.527
2002	1.625	2.180	871	427	438	5.701
2003	1.960	2.232	788	485	388	6.022
2004	2.470	2.170	813	200	241	6.043
2005*	2.846	2.335	740	240	331	6.680
2006**	3.050	2.404	720	300	375	7.046

Fonte: USDA / ABEF \* Preliminar \*\* Previsão

<b>IMPORTAÇÃO MUNDIAL DE CARNE DE FRANGO</b>						
<b>PRINCIPAIS PAÍSES ( 1999 - 2006** )</b>						
<b>Mil Toneladas</b>						
<b>ANO</b>	<b>RUSSIA</b>	<b>JAPÃO</b>	<b>UNIÃO EUROPEIA</b>	<b>ARÁBIA SAUDITA</b>	<b>MÉXICO</b>	<b>MUNDO</b>
<b>2000</b>	943	721	278	348	228	3.940
<b>2001</b>	1.281	710	202	399	245	4.149
<b>2002</b>	1.208	744	500	391	267	4.431
<b>2003</b>	1.081	695	588	452	338	4.601
<b>2004</b>	1.016	582	466	429	326	4.367
<b>2005*</b>	1.190	748	485	480	374	4.894
<b>2006**</b>	1.240	735	450	490	395	4.960
Fonte: USDA / ABEF				* Preliminar ** Previsão		

<b>CONSUMO MUNDIAL DE CARNE DE FRANGO</b>						
<b>PRINCIPAIS PAÍSES ( 1999 - 2006** )</b>						
<b>Mil Toneladas</b>						
<b>ANO</b>	<b>EUA</b>	<b>CHINA</b>	<b>UNIÃO EUROPEIA</b>	<b>BRASIL</b>	<b>MÉXICO</b>	<b>MUNDO</b>
<b>2000</b>	11.474	9.393	6.934	5.110	2.163	49.360
<b>2001</b>	11.558	9.237	7.359	5.341	2.311	50.854
<b>2002</b>	12.270	9.556	7.417	5.873	2.424	52.835
<b>2003</b>	12.540	9.963	7.312	5.742	2.627	52.880
<b>2004</b>	13.080	9.931	7.280	5.992	2.713	54.175
<b>2005*</b>	13.455	10.150	7.370	6.622	2.883	56.906
<b>2006**</b>	13.878	10.325	7.270	7.135	3.029	58.912
Fonte: USDA / ABEF				* Preliminar ** Previsão		