

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA CARNE BOVINA *HALAL*
BRASILEIRA PARA PAÍSES ISLÂMICOS**

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA

Resumo: A temática desta pesquisa gira em torno do processo de internacionalização da carne bovina *Halal* brasileira, para seu maior mercado: países majoritariamente islâmicos. O mercado *Halal* possui extremo potencial de crescimento, porém, é específico e exigente. Essa pesquisa busca compreender os critérios para tal internacionalização, estudando os principais processos utilizados pelas organizações brasileiras e avaliando sua eficiência de acordo com as pesquisas e trabalhos de Shamsuddoha (2006). Em termos metodológicos, para a realização deste estudo foi aplicada uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória-descritiva com entrevistas junto a duas empresas e dois gestores. Já para a análise de dados, foi adotada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011). Os resultados indicaram que ambas empresas são eficientes na internacionalização da carne bovina *Halal* brasileira.

Palavras-Chave: Carne bovina *Halal*; Brasil; Internacionalização.

Abstract: The theme of this research revolves around the process of internationalization of Brazilian *Halal* beef, for its largest market: mostly Islamic countries. The *Halal* market has extreme growth potential, however, it is specific and demanding. This research seeks to understand the criteria for such internationalization, studying the main processes used by Brazilian organizations and evaluating their efficiency according to the research and work of Shamsuddoha (2006). In methodological terms, to carry out this study, a qualitative research of an exploratory-descriptive nature was applied with interviews within two companies and two managers. For data analysis, the content analysis technique of Bardin (2011) was adopted. The results indicated that both companies are efficient in the internationalization of Brazilian *Halal* beef.

Keywords: *Halal* beef; Brazil; Internationalization.

1. INTRODUÇÃO

Algumas empresas procuram formas diferenciadas de crescer e se expandir. Uma das formas de alcançar esse objetivo ocorre por meio da busca por novos mercados, o que, inevitavelmente, seguirá para um processo de internacionalização. A internacionalização nada mais é do que o processo pelo qual uma empresa entra em um mercado estrangeiro. Há quatro estratégias de internacionalização: franchising, joint venture, investimento direto e exportação, que é a estratégia de internacionalização abordada nessa pesquisa, além de ser a mais comumente utilizada no mercado. (CAMARGO, 2018).

A escola nórdica de Uppsala publicou um estudo em 1977 sobre seu modelo de internacionalização, que foi atualizado em 2009. Nesta segunda versão, os autores afirmam que atualizações foram necessárias para que fosse possível acompanhar todas as mudanças pela qual o mundo dos negócios passou. Os eventos que transformam os padrões acontecem rapidamente, porém, para esse modelo de internacionalização, a necessidade por aprendizagem, criação, fortalecimento de relacionamentos e exploração de oportunidades são constantes no meio da incerteza (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

No modelo de internacionalização de Uppsala, o conhecimento é de extrema importância para o sucesso dos processos. Os autores apontam que o conhecimento geral de internacionalização, ou seja, o conhecimento que reflete se a empresa possui recursos e capacidade para se envolver em negócios internacionais, é indispensável. Quando em falta, a empresa que busca se internacionalizar sofre com distância psíquica e/ou 'estrangeiridade', o que dificulta enormemente o processo como um todo, chegando a colocar em risco o sucesso da operação (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

A Central Islâmica Brasileira de Alimentos *Halal* possui uma lista sobre o que é e o que não é *Halal*, e para a carne bovina ser *Halal*, é necessário um processo específico de abate de acordo com a Sharia. Além das regras voltadas aos alimentos, também há regras para que produtos ou serviços possam ser considerados *Halal*. De acordo com o MS1500:2009 "*Halal Food – Production, Preparation, Handling and Storage – General Guidelines (Second Revision)*", várias regras devem ser seguidas, sendo elas: não conter partes ou produtos de gado não *Halal* ou produtos ou animais que não sejam abatidos em nome de Allah e métodos da Sharia; não contém ingredientes considerados najis (impuros); não poder ser preparado, processado e fabricado com ferramentas/equipamentos contaminados ou usados em conjunto com não-*Halal* ou najis; e durante o processo de fabricação, preparação, embalagem, armazenamento ou distribuição, o produto deve ser fisicamente separado dos produtos Haram (AB TALIB; ABDUL HAMID; ZULFAKAR, 2015).

A certificação *Halal* é algo de extrema importância dentro de uma empresa que quer se inserir no mercado *Halal*. Essa certificação é emitida por uma organização islâmica, e comprova que o produto segue os procedimentos de fabricação *Halal*, garantindo, dessa forma, segurança para os consumidores muçulmanos. O logotipo *Halal* pode então ser adicionado ao produto, o que passa confiança da procedência do produto para o consumidor final. Alguns consumidores até chegam a considerar que o logotipo *Halal* é mais significativo que a certificação da International Organization for Standardization (ISO). Isso ocorre porque a certificação *Halal* garante o seguimento de procedimentos *Halal*, que envolvem confiança, satisfação, limpeza e saúde. Os serviços de logística (como transporte e armazenamento) também podem receber certificação *Halal*, o que passará ainda mais confiança e segurança aos consumidores (AB TALIB; ABDUL HAMID; ZULFAKAR, 2015).

Apresentar vantagens que atraem o mercado *Halal* é benéfico para as empresas internacionalizadas, ou que trabalham com exportação. Dados de 2011 apontam que “os produtos *Halal* representam um mercado que movimentava cerca de US\$ 578 bilhões por ano, com taxa de crescimento acima de 15%; 1,8 bilhões de consumidores pelo mundo em 112 países e muitos outros não muçulmanos que escolheram se alimentar de produtos certificados com esta qualidade” (DALL’AZEN; WEISE, 2014).

Gerenciar uma cadeia de suprimentos é uma tarefa extremamente complexa, especialmente no caso de uma cadeia de suprimentos *Halal*, onde a questão da integridade e status *Halal* devem ser mantidos sem falhas, para evitar o comprometimento dos produtos. É necessário portanto, armazenar apenas *Halal*, equipe de auditoria *Halal* e serviços *samak* (limpeza ritual). Também é comprovado por estudos que os consumidores estão dispostos a pagar por uma logística *Halal* Premium, que garanta a integridade do produto (AB TALIB; ABDUL HAMID; ZULFAKAR, 2015).

Nesse sentido formulou-se a seguinte questão de pesquisa: *Quais os critérios de internacionalização da carne bovina Halal brasileira para países islâmicos?* O Objetivo central consiste em compreender os critérios de internacionalização da carne bovina *Halal* brasileira para países islâmicos. E os objetivos específicos consistem em: a) Caracterizar o mercado de carne bovina *Halal* brasileira para países islâmicos; b) Identificar os principais processos utilizados pelas organizações brasileiras para a internacionalização; c) Avaliar se as estratégias adotadas para o processo de internacionalização da carne bovina *Halal* brasileira são eficientes.

O entendimento das diferenças culturais, portanto, é parte integral do sucesso das empresas que se internacionalizaram. Por isso, é importante entender como são as regras e como é o funcionamento do mercado *Halal*, que, apesar de ser o maior mercado do mundo, ainda é inexplorado. Esse mercado possui tanta relevância porque além da grande população muçulmana, há também uma vasta demanda por produtos *Halal* dentro do mercado não-muçulmano. O potencial de crescimento do mercado *Halal* também não está previsto a diminuir, já que estatísticas indicam que, em 2050, muçulmanos serão 30% da população mundial (AB TALIB; ABDUL HAMID; ZULFAKAR, 2015, p. 45).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A escola nórdica de Uppsala

O processo de internacionalização já foi estudado por muitos autores durante o passar das décadas. Levando em consideração as variadas opções de modelos e teorias sobre a internacionalização, a abordagem escolhida para a realização da pesquisa, é a Escola Nórdica de Uppsala. O motivo de tal escolha reside na construção particular dessa teoria. Ela trata a internacionalização como um processo gradual, dividido em 4 estágios (exportação indireta, exportação direta, joint venture internacional e investimento direto no país estrangeiro), se encaixando perfeitamente com o estudo de caso desse trabalho.

Essa teoria foi desenvolvida na Universidade sueca de Uppsala por Johanson e Vahlne, em 1977, por meio do estudo “*The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*”. Em 2009, os autores revisitaram o estudo e publicaram as atualizações, críticas e ajustes ao modelo, no estudo: “*The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*” (SOARES, 2013).

O modelo de Uppsala objetiva ser um mecanismo explicativo sobre as etapas do processo de internacionalização. Para Johanson e Vahlne, no estudo de 1977, o processo de internacionalização de uma empresa ocorreria por meio de estágios sequenciais em ordem incremental de comprometimento de recursos no mercado estrangeiro. Isso quer dizer que as empresas explorariam, primeiramente, seus mercados domésticos, visando começar a exportar em seguida (CARNEIRO; DIB, 2007).

De acordo com o modelo de Uppsala, o “passo a passo” dos estágios é bem definido. O primeiro passo são exportações esporádicas, que devem progredir para exportações mais frequentes, normalmente sendo elas intermediadas por representantes independentes. Em seguida, a empresa exportadora abriria subsidiárias de vendas em um ou em vários países estrangeiros. O último passo seria adotar a etapa de produção do processo incremental, ou seja, implantar unidades produtivas internacionalmente, algo nem sempre realizado por todas as exportadoras (SOARES, 2013).

Para o modelo de Uppsala, a internacionalização ocorre porque, em um momento inicial, há uma saturação do mercado doméstico, o que invoca a necessidade de buscar novos mercados. A expansão do processo de internacionalização é gradual, e ocorre conforme o nível de conhecimento da empresa aumenta devido à expansão da experiência profissional. Esse modelo traz um comprometimento gradual da empresa com o mercado externo: primeiro por meio da exportação, depois um escritório de vendas, até que seja possível iniciar uma planta de produção no novo mercado, se oportuno (CARNEIRO; DIB, 2007; (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

2.2. Dimensões analíticas da internacionalização

Os programas de promoção de exportação (*export promotion programs*) (EPPs) comumente definem o sucesso de atividades exportadoras, ao realizar seu papel de estimular as atividades de negócios internacionais das empresas (SHAMSUDDOHA, 2006). Empresas domésticas que contam com o apoio de políticas governamentais para promoverem sua internacionalização, precisam adaptar suas decisões estratégicas. Mesmo com a vantagem de possuírem EPPs, as empresas não podem ignorar outras partes vitais do processo de internacionalização, como obter conhecimento, aumentar o compromisso e melhorar o desempenho (SHAMSUDDOHA, 2006; COSTA JÚNIOR; CAVALCANTI; FERNANDES; ARAÚJO, 2022).

Os programas de promoção de exportação (EPPs) têm impacto direto no desempenho de exportação da empresa (*firm export performance*) (FEP). Também afeta, mesmo que indiretamente, a coleta de conhecimento, a atitude e a construção de compromissos (DORNELAS; CARNEIRO, 2018). O FEP está diretamente relacionado com atitudes, cultura, comprometimento, decisões feitas pela gerência, obtenção do conhecimento e habilidades de negociação. Já os EPPs normalmente favorecem a aquisição de competências das empresas, como, por exemplo, habilidades de exportação, percepção da gestão, entre outros, o que influencia a estratégia de exportação e o desempenho da empresa (SHAMSUDDOHA, 2006; STOCKER; MASCENA; ABIB; IRIGARAY, 2022).

Os EPPs (programas governamentais de apoio à exportação) ajudam a coletar informações sobre o mercado internacional, incentivam a exportação e ajudam a desenvolver uma percepção positiva. Além disso, os EPPs também podem auxiliar com o fornecimento de: novas leads de vendas, informações sobre distribuidores,

assistência financeira, garantias, com o desenvolvimento do comprometimento, experiência e aprendizado. Instituições públicas na forma de EPPs ajudam a desenvolver competências e recursos de uma empresa por meio da criação de uma rede de apoio. Programas governamentais são importantes para o desenvolvimento de: oportunidades, capacidades organizacionais e até compartilhamento de custos (SHAMSUDDOHA, 2006).

É comprovado por estudos que o compromisso de exportação afeta positivamente o desempenho do exportador. Esse compromisso, como demonstrado também na teoria de internacionalização de Uppsala, é fundamental para o sucesso da empresa no mercado estrangeiro durante os estágios iniciais do processo de internacionalização. A percepção da gestão de uma empresa sobre o ambiente no mercado internacional está diretamente ligada tanto ao desempenho de exportação, quanto à estratégia de exportação, podendo ambos serem influenciados, mesmo que de formas diferentes, dependendo de a percepção ser positiva ou negativa (SHAMSUDDOHA, 2006). Pesquisas apontam que o uso extensivo de EPPs por gerentes e administração como um todo, melhoram o desempenho das exportações, ocasionando influência indireta no FEP (SHAMSUDDOHA, 2006, p. 104).

Shamsuddoha (2006), em sua pesquisa para analisar os efeitos dos programas de promoção de exportação na performance das empresas, constrói seu argumento baseando-se, pesadamente, no modelo de internacionalização de Uppsala (*internationalization process theory*), já apresentado em sessões anteriores. Ao citar a pesquisa de Johanson e Vahlne, Shamsuddoha aponta características importantíssimas para o sucesso das empresas exportadoras.

Shamsuddoha (2006) especifica algumas características principais do modelo de exportação de Uppsala para que empresas exportadoras possam alcançar o sucesso. Ele aponta que empresas com alto grau de exposição internacional possuem melhor capacidade superar barreiras nos mercados de exportação. Assim como empresas com um ganho de experiência e conhecimento de mercado constantes, desenvolvem percepções mais diversas sobre o mercado de exportação. Ao se concentrar na aquisição gradual, integração e uso de conhecimento sobre os mercados e as operações internacionais, o compromisso da empresa exportadora com o mercado estrangeiro aumenta cada vez. Outro ponto importante que o autor escolhe trazer, é o fato de que a falta de conhecimento e recursos são os principais obstáculos a serem superados para a internacionalização. Esses obstáculos são reduzidos por meio de conhecimento e aprendizado sobre o mercado estrangeiro, e tomadas de decisão incrementais. Ou seja, há uma relação direta entre conhecimento e comprometimento (SHAMSUDDOHA, 2006).

A análise feita por Knight (2004) sobre as *Born Globals*, ajuda a adicionar uma nova camada, mais moderna, à teoria de internacionalização de Uppsala, que, em conjunto com as novas facetas exploradas por Shamsuddoha (2006), apontam as principais características, ações e pontos importantes de uma empresa para alcançar sucesso em sua internacionalização.

Born Globals são organizações empresariais que, desde sua fundação, buscam atuar internacionalmente. São empresas de origem interacional, o que as diferencia do padrão tradicional das empresas multinacionais, que atuam primeiro domesticamente, para depois desbravarem o mercado internacional. As *Born Globals* possuem características muito interessantes, que têm implicações importantes para a internacionalização das empresas contemporâneas (KNIGHT, 2004).

As características e capacidades das *Born Globals* são os principais pontos de vantagem para a internacionalização antecipada dessas empresas, já que confere a

elas, um melhor desempenho. A primeira característica é a forte capacidade tecnológica das *Born Globals* frente às empresas tradicionais competidoras do mesmo setor (KNIGHT, 2004). A capacidade de desenvolver produtos exclusivos também é uma característica de suma importância para o sucesso das *Born Globals*. A última característica a ser analisada é alavancar as competências dos distribuidores estrangeiros. Ou seja, as *Born Globals* normalmente confiam em distribuidores estrangeiros para reduzir os riscos, incertezas e desafios que assombram as empresas exportadoras, já que esses distribuidores possuem um forte conhecimento de mercado e competências específicas (KNIGHT, 2004; STOCKER; ABIB, 2019).

Além dessas características, as *Born Globals* valorizam ações e apresentam muitas proximidades com a teoria de internacionalização de Uppsala. Um exemplo disso seria a valorização do conhecimento como essência das capacidades organizacionais, já que ele oferece vantagens para a entrada em mercados estrangeiros (STOCKER; ABIB, 2019).

Quadro 1 – Elementos analíticos das dimensões da internacionalização

<p>Percepção da gestão do ambiente do mercado de exportação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer contatos em mercados externos (clientes, distribuidores, etc.) é fácil; • A obtenção do pagamento das vendas efetuadas a compradores estrangeiros é relativamente simples; • A empresa é capaz de competir em mercados estrangeiros; • Obter uma fatia adequada de um mercado externo seria fácil para o(s) produto(s) especializado(s) dessa empresa; • Os gostos e preferências dos clientes estrangeiros são difíceis de entender; • A análise da concorrência é fundamental para o nosso sucesso nas exportações; • A papelada envolvida no processamento de uma venda de exportação é fácil de entender; • Os mercados de exportação para os produtos desta empresa são mais rentáveis do que o mercado interno; • Fazer vendas para compradores estrangeiros é arriscado;
<p>Conhecimento de exportação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa é capaz de providenciar o envio e expedição sem qualquer dificuldade; • A empresa é capaz de preparar e lidar com a documentação de exportação necessária; • Os vendedores têm conhecimento suficiente sobre nossos mercados estrangeiros existentes; • No geral, temos conhecimento suficiente sobre os mercados estrangeiros que atendemos; • Temos informações atualizadas sobre regulamentações governamentais estrangeiras que afetam nossos mercados;
<p>Compromisso de exportação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa possui uma estrutura organizacional adequada para lidar com todas as atividades de exportação; • Os executivos das firmas viajam frequentemente para mercados de exportação; • A empresa possui amplas instalações internas de pesquisa de mercado de exportação; • Aprender sobre os procedimentos de exportação e documentação é uma alta prioridade nesta empresa; • A empresa faz uso de organizações externas especializadas para coletar informações do mercado externo e avaliar o potencial de mercado;
	<ul style="list-style-type: none"> • Os clientes de exportação a serem atendidos foram claramente identificados;

Estratégia de exportação	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias para competir nos mercados de exportação foram desenvolvidas; • Metas e objetivos distintos para as operações de exportação foram estabelecidos; • Foram desenvolvidos recursos adequados para coletar as informações necessárias; • Foi fornecido orçamento suficiente para explorar os mercados estrangeiros;
Performance de exportação	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas de exportação; • Lucro de exportação; • Crescimento das vendas de exportação; • Nova entrada no mercado;

Fonte: Shamsuddoha (2006, p. 109-110)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Método da pesquisa

O método desta pesquisa é qualitativo. Isso significa que o ponto chave da pesquisa é um aprofundamento na compreensão, seja de uma organização ou de um grupo de pessoas, por exemplo. Esse método busca explicar o porquê de algo, sendo seu objetivo produzir informações aprofundadas e ilustrativas. Há uma preocupação com aspectos que não podem ser quantificados, já que esse tipo de pesquisa lida com motivações, crenças e valores. Outras características incluem escrever, hierarquizar, explicar e observar (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

3.2. Natureza da pesquisa

A natureza desta pesquisa é exploratória-descritiva. O objetivo da pesquisa exploratória é conseguir uma maior familiaridade com o problema, é proporcionar uma visão geral sobre o problema. Essa aproximação com o problema permite um melhor entendimento do pesquisador, o que facilita a construção de hipóteses. Esse tipo de pesquisa trabalha com levantamentos bibliográficos, análise de exemplos existentes e entrevistas. A pesquisa descritiva tenta apresentar os fatos e fenômenos da realidade a ser explorada. O objetivo é descrever características. É necessário um grande base de informações prévias para que a pesquisa possa ser realizada (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

3.3. Estratégia de coleta de dados e sujeitos da pesquisa

As entrevistas e análises de documentos autorizados ocorreram durante o horário de expediente dos funcionários relevantes, no local de trabalho respectivo, possibilitando um maior volume de participação de entrevistados. Gravações de áudio serão feitas, com a devida autorização dos funcionários, para facilitar na revisão, verificação e tomada de dados. As gravações serão transcritas em forma de textos para a inserção com exatidão de informações na pesquisa.

Apesar de não haver uma restrição do número de entrevistados em uma pesquisa qualitativa, a delimitação de cinco a dez funcionários é suficiente, podendo esse dado ser alterado durante o processo, caso haja necessidade. Os cargos visionados para a realização das entrevistas são: diretor geral, gerente de operações, gerente comerciais, diretor de *supply chain*, gerente de logística, coordenador de comércio exterior, analista de logística, e, principalmente funcionários que lidem com o comércio da carne *Halal* em específico. Para manter o anonimato, não serão permitidas formas de identificação entrevistados.

A coleta de dados foi feita por meio da aplicação de um roteiro (questionário semiestruturado), que contém doze perguntas específicas acerca do tema aos entrevistados. A coleta também inclui uma busca de dados direcionada por meio de documentos fornecidos pelas empresas e observações *in loco* dos autores.

3.4. Técnica de análise de dados

Dentro da abordagem qualitativa, há algo chamado análise de conteúdo, de Bardin (2011), utilizada no tratamento de dados. Bardin divide sua análise em: perspectiva histórica, análises de entrevistas, organização da análise e técnicas de análise. Esse procedimento de análise opera no texto e na comunicação humana, funcionando tanto qualitativa, quanto quantitativamente. A análise de conteúdo é, de acordo com Bardin, um método empírico; é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, ajuda a concluir informações relativas às informações analisadas. A finalidade é a produção de inferências (BARDIN, 2011).

4. ANÁLISE DE DADOS

Para a realização dessa seção foram entrevistados dois profissionais de duas empresas diferentes. Os nomes serão omitidos por questões de confidencialidade. O Profissional Entrevistado 1, possui o cargo de Gerente de Exportação na Empresa A, uma empresa de Trade. Já o Profissional Entrevistado 2, possui o cargo de Trader na Empresa B, um Frigorífico de atuação internacional. Ambos os profissionais possuem anos de experiência na área de exportação de carnes.

4.1. Percepção da gestão do ambiente do mercado de exportação

Em relação ao tópico de percepção da gestão do ambiente do mercado de exportação, um conceito das pesquisas e trabalhos de Shamsuddoha (2006), a competitividade das empresas e seus produtos foi o primeiro fator explorado. Ambos os profissionais afirmam que o custo da matéria prima da carne bovina *Halal*, o gado, tem um preço padrão. De acordo com eles, é difícil conseguir um diferencial para se tornar mais competitivo por meio do barateamento da matéria-prima.

Por isso, ambas as empresas voltam sua atenção para outros pontos. A Empresa A especifica que o esforço principal para tornar sua carne bovina *Halal* competitiva no mercado, é apresentar um serviço diferenciado. A empresa se foca, no caso da carne bovina *Halal*, em uma supervisão impecável dos processos exigidos para garantir a certificação *Halal*, já que uma qualidade comprovada, a base de consumidores se torna leal, não se importando de pagar um pouco a mais por isso.

É difícil ser competitivo nesse mercado, porque os preços praticados são muito próximos. Então, o que a gente faz para ser competitivo, é sempre mandar um supervisor para acompanhar toda a produção, do abate até o carregamento... Isso ajuda a manter principalmente a questão do *Halal*, mas ajuda também a manter o padrão de qualidade da empresa. Muitas empresas se dizem *Halal*, mas não tomam todos os cuidados necessários. (Entrevistado 1)

A Empresa B também tem o animal como o maior custo, então, para garantir competitividade, o Entrevistado 2 afirma que há muito cuidado e atenção para: estratégia de mercado, diversificação de canais e especialmente, leitura de mercado, para ter um melhor entendimento das necessidades.

Já sobre a adequação do produto especializado (carne bovina *Halal* brasileira) para os clientes estrangeiros, houve consenso sobre a necessidade de se adaptar para cada cliente em específico, de acordo com as normas dos seus respectivos países e culturas.

Cada país, cada mercado, costuma ter uma característica diferente. Tem mercados no Líbano que preferem a carne mais limpa, sem gorduras, o que altera o preço. (Entrevistado 2)

O Profissional Entrevistado 1 também citou a importância de “trabalhar com um frigorífico habilitado, seja qual for o país. Por exemplo, a Arábia Saudita, que o frigorífico precisa ser habilitado pelo governo, não pode ser lista geral, tem que ser autorizado pelo governo para poder exportar.”

O último ponto dessa seção, é sobre os documentos e procedimentos legais necessários para que a realização das exportações possa acontecer. A Empresa A possui um departamento especializado em documentação, que é supervisionado pelo departamento de contabilidade. Assim destaca o Entrevistado 1: “*Para a carne bovina Halal, a única diferença para a carne que não é Halal, é emitir o certificado*”.

A Empresa A trabalha com uma certificadora fixa, já que o certificado *Halal* é sempre o mesmo. Porém, há certificadores Sunitas e Xiitas, que são preferências de certas culturas de alguns clientes.

A O Profissional 2, da Empresa B, que já fez parte do setor de documentação, afirma que o mercado *Halal* é o mais particular com sua documentação, o que torna os custos maiores.

Tem o certificado Halal, emitido por uma instituição islâmica, um degolador religioso em cada uma das plantas. Além disso, alguns países pedem que os documentos sejam legalizados por uma embaixada, o que demanda tempo. Após isso, o documento aprovado pela embaixada deve chegar no porto do destino da exportação antes do produto. (Entrevistado 2)

4.2. Conhecimento de exportação

Em relação ao tópico de conhecimento de exportação, em específico sobre como as empresas adquirem conhecimentos específicos sobre os mercados estrangeiros atendidos, ambas as empresas são dependentes da capacidade de atualização de seus colaboradores. Para a Empresa A, profissionais já da área não sentem muitas dificuldades de adaptação, já funcionários novos nesse mercado, podem se atualizar por meio de cursos internos e no dia a dia.

As regulamentações internacionais para essas importações, de acordo com o Entrevistado A, dificilmente são alteradas, podendo até serem modificadas anualmente, mas mantendo seu padrão. Questões de embargo são extraordinárias, e essas sanções podem sim alterar documentos, mas são mudanças por força maior, não é algo dentro do controle do governo. Uma das mudanças mais frequentes que requerem adaptação, é a perda de habilitação de um frigorífico.

O frigorífico não ser mais habilitado. O frigorífico comete algum erro, e o país decide que a exportação por ele não é mais possível. As regulamentações para documento raramente mudam. Acontece de mudar quando tem embargo. (Entrevistado 1)

Na Empresa B, os funcionários envolvidos nas exportações, adquirem conhecimento sobre o mercado estrangeiro porque as equipes que cuidam disso são experientes, mas principalmente pelo número de escritórios internacionais presentes ao redor do mundo. As equipes de vendas localizadas fora do Brasil, são formadas, majoritariamente, por pessoas com a mesma cultura dos clientes que a Empresa B busca atingir, repassando as informações necessárias para a sede ou para os tomadores de decisão. O Entrevistado reforça que: *“Temos treze escritórios internacionais: Ásia, Estados Unidos, América do Sul, Europa e Oriente Médio. Que nos fornecessem diretrizes e leitura de mercado de onde estão localizadas”*.

Sobre as alterações na regulamentação internacional para países islâmicos, a Empresa B afirma que acontecem com frequência. Questões sanitárias são as maiores fontes de mudanças. Quando feitas, essas alterações são comunicadas por meio dos canais diplomáticos e encaminhados para o ministério da agricultura. Há também mudanças sanitárias que ocorrem por questões políticas, de acordo com o Entrevistado 2, como, por exemplo, o caso da “vacina louca”, onde o Brasil foi alvo de várias restrições.

4.3. Compromisso de exportação

Em relação ao tópico do compromisso de exportação, um conceito das pesquisas e trabalhos de Shamsuddoha (2006), o contato dos exportadores com os mercados focos de foi o primeiro fator explorado. Para a Empresa B, esse contato é realizado tranquilamente por meio dos escritórios internacionais de venda, posicionados nos principais mercados. Esses escritórios cuidam de manter o relacionamento com os clientes na melhor forma possível, por meio de visitas periódicas e feiras internacionais. O Entrevistado 2 afirma que: *“Os escritórios internacionais fazem esse relacionamento mais próximo com o cliente. Também têm feiras internacionais durante o ano, com grandes audiências, que estão se recuperando pós-pandemia”*.

Para a Empresa A, o contato mais próximo é feito pelo Diretor da empresa, por meio de viagens, já os outros gerentes e colaboradores mantêm o contato com os clientes por meios digitais, como e-mail e chamadas de vídeo. A pandemia não alterou a maior forma de contato dessa empresa com seus clientes internacionais, por questões de praticidade.

Eu e os outros gerentes, mantemos contato por e-mail. Quando há urgência, fazemos um vídeo conferência, sempre nos adequando ao fuso. Em negociações muito importantes, nosso diretor visita pessoalmente os clientes. Porém, o maior contato com possíveis clientes e antigos parceiros acontece em feiras. (Entrevistado 1)

Ambas as empresas foram inflexíveis quanto a importância das grandes feiras de alimentos internacionais para networking com clientes, fornecedores, parceiros e concorrência. As maiores feiras internacionais, que foram agraciadas com a presença das respectivas empresas foram: Gulfood, em Dubai; Sial, em Paris; e Anuga, na Alemanha. Essas feiras normalmente resultam, mesmo que não imediatamente, em novos negócios, sejam eles com novos clientes, ou clientes antigos, já que estão presentes não só empresas e empresários islâmicos, mas do mundo todo, permitindo um networking completo.

Sobre pesquisas de mercado, ambas empresas possuem um setor interno que cuida dessa área e coleta informações. A Empresa B algumas vezes terceiriza essa pesquisa, porém, só quando há o interesse em informações pontuais, que empresas

terceiras se especializam, oferecendo uma maior exatidão e resultados mais satisfatórios. Assim, reforça o Entrevistado 2: “Nós temos a equipe de B.I., análise de mercado. As vezes acontece terceirização, mas é mais pontual”.

A Empresa A possui seu setor interno de pesquisa dentro do departamento de exportação. Esse setor tem a função de buscar novas oportunidades de mercado e negócios. Um ótimo exemplo de oportunidade é a Copa do Catar, que ocorrerá esse ano. Porém, a Empresa A já negociou com todos os clientes muito antecipadamente, para que a carne bovina *Halal* pudesse chegar em tempo para o aumento do fluxo de consumidores *Halal* no país e nas rotas regionais que levam ao evento.

Esse setor está sempre fazendo pesquisa para se atualizar no mercado, para ver novas oportunidades de entrada em novos mercados. A Copa no Catar foi uma grande oportunidade de negócios, não só com o país, mas com a sua região. (Entrevistado 1)

O levantamento da oportunidade aconteceu já há anos, o que favoreceu a preparação da empresa para o aumento do consumo de carne e frango *Halal* no Catar e em sua região. Para a Empresa A, o “Trade Time” é de 40 a 60 dias, dependendo da companhia de transporte contratada, além do tempo de produção da carne e do frango *Halal*. Por isso existe a necessidade de preparação com tamanha antecedência. Com essa informação, fica clara a importância do setor de pesquisa dentro desse tipo de empresa.

4.4. Estratégia de exportação

No tocante ao tópico de estratégia de exportação, metas e objetivos são cruciais. A Empresa B não pôde divulgar nenhuma meta específica, mas, de acordo com o Entrevistado 2, a população muçulmana é a que mais cresce no mundo. Devido a isso, aumentar o atendimento do mercado *Halal* é de suma importância para o sucesso da empresa.

A Entrevistada 1 afirma que a Empresa A busca, ainda para 2022, entrada no mercado da Líbia. A meta mais recentemente atingida foi conseguir entrar no mercado do Catar, o que foi possível graças ao evento da Copa. O Entrevistado 1 aponta que: *“Uma das nossas novas metas é conseguir entrar em um novo mercado, o da Líbia. Estamos trabalhando bastante em cima de possíveis aberturas para conseguir ingressar nesse mercado”*.

Sobre os critérios para a escolha de novos clientes ou mercados, a Empresa A procura demanda e disposição de pagar um bom valor. No caso específico da Líbia, a escolha por investir nesse mercado foi feita para tentar ajudar o país que passa por restrições, garantindo que chegue carne *Halal* para a população. De acordo com Entrevistado 1, o país precisa dessa ajuda e a empresa poderia se beneficiar futuramente dessa parceria.

Já a Empresa B, tem um bom prospecto de clientes, como explicitado pelo Entrevistado 2. Porém, o profissional explicitou que a empresa busca sempre valorizar seus clientes mais antigos. A região que está há mais tempo com a Empresa B é o Oriente Médio, e as relações com a região perpetuam e prosperam. Dessa forma, o Entrevistado 2 reforça que: *“Possuímos, no geral, um prospecto de clientes, mas principalmente o Oriente Médio é o mercado mais antigo que temos, são clientes tradicionais, com uma relação mais duradora”*.

4.5. Performance de exportação

Uma das perguntas mais importantes para determinar a performance de exportação, não só das empresas, mas também carne bovina brasileira *Halal*, é a lista de países que mais importam esse produto. Para a Empresa A, os países são: Kuwait, Bahrein, Iraque, Irã e Omã. Já a Empresa B mais exporta para: Egito, Líbia, Arábia Saudita. Como podemos concluir, essas empresas acabam concorrendo pelos mesmos mercados, então é natural que suas listas de países não possuam países repetidos.

Em comparação com produtos *Halal* exportados para o mesmo cliente de cada empresa, não conseguimos distinguir se há sim diferença de performance especificamente para com a carne bovina *Halal* brasileira. A Empresa A não trabalha com exportação de carne bovina de outros países. Porém, conseguimos realizar essa comparação com a carne de carneiro *Halal* brasileira e do Uruguai, Turquia e Quênia. A carne de carneiro *Halal* brasileira é sempre a mais cobiçada. Devido ao alto nível de requisito, esse produto pode apresentar um preço mais alto se comparado com o mesmo produto oriundo de outros países. O mesmo vale para a carne bovina brasileira no quesito preço.

De toda forma, com os clientes da Empresa A, a performance da carne bovina *Halal* brasileira é sempre muito alta e requisitada. No começo das nossas operações, compramos carne bovina do Paraguai, e o cliente preferiu a carne bovina brasileira. Nosso cliente sentiu a diferença. (Entrevistado 1)

Já a Empresa B não trabalha com outra proteína sem ser a bovina. Portanto, uma comparação entre a performance da carne bovina *Halal* brasileira frente a outros produtos *Halal* exportados para o mesmo cliente não é possível.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os pontos levantados por Shamsuddoha (2006) em relação aos elementos analíticos das dimensões da internacionalização, podemos usá-los para determinar o desempenho de exportação das empresas entrevistadas. No tocante ao poder de competição, como os preços no mercado *Halal* são muito próximos, ambas as empresas se voltam para outros pontos. A empresa A garante sua qualidade, tanto do produto quanto dos processos *Halal*, já a empresa B volta seu foco para a diversificação de clientes e criadouros.

Uma característica de suma importância para o sucesso das *Born Globals* é a capacidade de desenvolver produtos exclusivos, o que auxilia a fidelizar clientes, já que as empresas estão assim atendendo necessidades específicas, um diferencial. Isso pode ser aplicado às empresas entrevistadas. Ambas tratam de um produto específico, porém, dentro de tal nicho, essa exclusividade das especificidades do *Halal* não são um diferencial. Por isso, para conseguir a fidelização dos clientes, outros diferenciais são importantes para se destacar dentro desse mercado. Como, por exemplo, o foco na qualidade. O que demonstra que a preocupação principal da empresa A está alinhada aos elementos analíticos das dimensões da internacionalização.

Ambas as empresas demonstram sucesso no ponto de entender e se adequar gostos e preferências dos clientes estrangeiros. A empresa A toma cuidado para trabalhar com um frigorífico autorizado pelo país alvo da exportação, assim como apresentar a flexibilidade necessária para se adequar à necessidade dos clientes. A empresa B também apresenta essa flexibilidade, e seus clientes estão dispostos a

arcar com os custos extras. Pode ser afirmado, portanto, que o foco na qualidade é um diferencial que agrega valor ao produto.

Outra característica importante, de acordo com Shamsuddoha (2006), para mostrar um bom desempenho na internacionalização é a forma como se lida com a papelada envolvida no processamento de uma venda de exportação. A empresa A possui um departamento de documentação, supervisionado pelo setor de contabilidade. A empresa B explicou, cuidadosamente, sobre o processo delicado da certificação *Halal*. Ambas as empresas demonstram destreza para realizar a tarefa.

A falta de conhecimento é um dos principais obstáculos a serem superados para a internacionalização. Esse obstáculo é reduzido por meio de conhecimento e aprendizado sobre o mercado estrangeiro. Na empresa A há a realização de vários cursos internos, já a empresa B prefere abrir escritórios de vendas internacionais nos países clientes, para conseguir um conhecimento mais profundo, contratando diretamente moradores naturais da área. Ambas as empresas também se mantêm a par de todas as alterações que ocorrem nas regulamentações internacionais de exportação em países islâmicos.

O compromisso de exportação é um ponto de análise amplo, parte vital de um processo de internacionalização de sucesso. Um forte compromisso entre as empresas permite o aumento do escopo de seus respectivos corpos de conhecimento, o que, por sua vez, facilita o descobrimento e construção de oportunidades mútuas. O conhecimento também, tanto em forma de recurso como de capacidade, atua como um facilitário para a projeção e implementação de estratégias de exportação, tornando a empresa que o possui em maior quantidade e variedade, mais sucedida frente aos seus concorrentes.

No tocante ao compromisso de exportação, já sabemos que uma percepção positiva por parte da gerência melhora a performance de exportação da empresa. As duas empresas superam expectativas, mantendo sempre contato com os clientes por meio de visitas, reuniões, e, especificamente no caso da empresa B, escritórios internacionais para um contato ainda mais direto.

Como já explicitado durante a análise do trabalho de Shamsuddoha (2006), empresas com alto grau de exposição internacional possuem melhor capacidade de superar barreiras nos mercados de exportação. Isso se prova realidade para as empresas entrevistadas. Como citado pelas pessoas Entrevistadas 1 e 2, a presença em feiras internacionais é de suma importância. As duas empresas marcaram presença na anual Gulfood, a principal feira B2B de alimentos e bebidas do Oriente Médio, realizada em Dubai.

A empresa A foi mais clara ao divulgar sua estratégia de exportação. A empresa B não divulgou informações muito relevantes para permitir uma análise mais aprofundada. A empresa A busca entrar no mercado da Líbia e já conseguiu entrar no mercado do Catar, sediador da Copa do Mundo. Portanto, como metas e objetivos distintos para as operações de exportação foram estabelecidos, podemos concluir que a empresa A apresenta um bom desempenho no elemento analítico “estratégia de exportação”.

Em relação à performance de exportação, ambas as empresas realizaram novas entradas em mercados, a empresa A no Catar recentemente e a empresa B aumentou seus clientes no sudeste asiático. As empresas também possuem um bom lucro por conseguirem garantir a procedência *Halal* de seus produtos. Assim sendo, ambas são muito eficientes nesse elemento analítico.

6. CONCLUSÃO

O principal objetivo estabelecido para essa pesquisa foi compreender os critérios de internacionalização da carne bovina *Halal* brasileira para países islâmicos. Deste modo, três objetivos específicos foram estabelecidos. O primeiro, foi tentar caracterizar o mercado carne bovina *Halal* brasileira para países islâmicos. Já o segundo objetivo específico, foi identificar os principais processos utilizados pelas organizações brasileiras para a internacionalização. O último objetivo desenvolvido foi buscar avaliar se as estratégias adotadas para o processo de internacionalização da carne bovina *Halal* brasileira são eficientes.

Em relação ao primeiro objetivo, foi possível caracterizar o processo de internacionalização desse produto, isso sem entrar no mérito da logística *Halal*. Também foi possível, por meio das entrevistas e pesquisas realizadas, entender melhor sobre o que o mercado espera em termos de padrões para a carne bovina *Halal*.

No que cabe ao segundo objetivo, os principais processos utilizados por empresas brasileiras foram mapeados por meio das entrevistas realizadas em duas organizações: uma *trader* e um frigorífico. Com isso, foi possível entender, por exemplo, como essas empresas se mantêm competitivas, como elas se adequam às preferências de clientes de países variados, como elas lidam com as documentações, entre outros.

Em relação ao objetivo três, foi entendido que as empresas são sim, eficientes, considerando os parâmetros estabelecidos por Shamsuddoha (2006). Isso pode ser comprovado porque, de acordo com as entrevistas, ambas as empresas realizam ações - que apresentam resultados positivos - nas cinco dimensões apresentadas no trabalho de Shamsuddoha (2006): percepção da gestão do ambiente do mercado de exportação, conhecimento de exportação, compromisso de exportação, estratégia de exportação e performance de exportação.

Acerca dos principais processos utilizados pelas organizações brasileiras para a internacionalização desse produto, fica evidente que, o fato da carne bovina brasileira ser *Halal* ou não, não torna necessário realizar mudanças no processo de internacionalização do produto. A eficiência da internacionalização, de acordo com os padrões estabelecidos pelos trabalhos de Shamsudohha (2006), não é dependente de um produto específico.

Essa pesquisa é relevante pelo fato de tratar de um assunto com muitas minúcias, ainda não amplamente explorado. O mercado *Halal* possui um enorme potencial de crescimento, e é necessário que pesquisas sejam realizadas para que esse potencial possa ser aproveitado da melhor forma possível. O Brasil é um país que tem a exportação da carne bovina como um indicador de alta categoria no PIB, portanto, buscar aumentar nossa atuação em um ascendente é de suma importância. Além disso, as diferenças e especificidades existentes para esse produto, afetam a cadeia de suprimentos como um todo, por isso, pesquisas cada vez mais completas, das diversas áreas do *Halal*, devem ser produzidas, ajudando assim na melhora do entendimento desse mercado.

Como limitações, esse estudo apresenta uma pequena seleção de amostras de pesquisa. Portanto, seria válido que, em futuros estudos, o número de amostra de empresas entrevistadas aumente consideravelmente. Também seria recomendado um aprofundamento das análises de dados, com uma pesquisa mais completa, que contemple diferentes variáveis. Em uma possível continuidade do estudo, seria interessante entender como a internacionalização da carne bovina *Halal* se relaciona com a logística *Halal* no processo de exportação.

REFERÊNCIAS

- AB TALIB, M.S.; ABDUL HAMID, A.B; ZULFAKAR, M.H., "**Halal supply chain critical success factors: a literature review**", Journal of Islamic Marketing, Vol. 6 No. 1, p. 44-71, 2015.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CAMARGO, Renata Freitas de. **Como preparar sua empresa para Internacionalização**. Treasy | Planejamento e Controladoria. 4 de Janeiro de 2018. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/internacionalizacao/>>. Acesso em: 8 de fevereiro de 2022.
- CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.
- COSTA JÚNIOR, J. F.; CAVALCANTI, J. M. M.; FERNANDES, L. T.; ARAÚJO, A. G. A research agenda proposal on the influence of ApexBrasil on export, internationalisation and foreign trade. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 17, n. 3, p. 349-363, 2022.
- DALL'AZEN, Fernando; WEISE, Andreas. Barreiras técnicas para as exportações: um estudo de caso do abate halal. **Revista Organização Sistêmica**, v. 5, n. 3, p. 56–75, 2014.
- DORNELAS, B. F.; CARNEIRO, J. M. T. A Multi-perspective Examination of Export Promotion Programs: The Case of PEIEx by APEX-Brasil . **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 17, n. 2, p. 50-61, 2018.
- GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre, Editora da UFRGS, 2009.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. **Journal of International Business Studies**, vol. 40:9, p.1411–1431, dezembro, 2009.
- KNIGHT, G., CAVUSGIL, S. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies** 35, p. 124–141. 2004.
- SHAMSUDDOHA, A.K. AND YUNUS ALI, M. "Mediated effects of export promotion programs on firm export performance", **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, Vol. 18 No. 2, p. 93-110, 2006.
- SOARES, E. Modelo de Uppsala: a necessária “revisita” ao modelo e sua contribuição à internacionalização da firma. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 14, n. 2, p. 338-349, 2013.
- STOCKER, F.; ABIB, G. Gerenciamento de Riscos em Born globals: o caso das Cervejarias Artesanais Brasileiras. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 16, n.4, p. 334-349, 2019.
- STOCKER, F.; MASCENA, K. M. C.; ABIB, G.; IRIGARAY, H. A. R. Percepção de risco e internacionalização de empresas born global em mercados emergentes. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 2, p. 332-350, 2022.