



4<sup>o</sup>

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

**B190**

## **Genética bovina brasileira: Como transformar o país de origem em diferencial competitivo no mercado internacional?**

**Raquel Santos Soares** - Universidade Federal de Uberlândia

**Raquel Cristina Radamés de Sá** - Universidade Federal de Uberlândia

**Resumo:** O Brasil é um país com tradição exportadora de produtos agrícolas. A pecuária bovina brasileira tem se mostrado altamente sofisticada, com avanços tecnológicos nas áreas de reprodução, modernos centros de coleta e industrialização de material genético, entre os quais sêmen e embriões, que elevam a qualidade genética do rebanho brasileiro, principalmente das raças zebuínas, altamente adaptadas às condições locais. Em consequência, a cadeia de abastecimento bovina (genética - sêmen, embriões, animais reprodutores e serviços em melhoramento genético) tem conquistado um papel de destaque no mercado mundial. O presente artigo investiga se a imagem do país de origem pode ser utilizada como diferencial competitivo na conquista de novos mercados para tais produtos brasileiros. Para tanto, foi realizado um estudo de caso do Consórcio de Exportação "*Brazilian Cattle Genetics*", que tem sido o principal responsável pela divulgação da genética bovina brasileira no mercado internacional. Apesar dos avanços na promoção de tais produtos e na imagem do país, ainda há muito a ser feito para que o Brasil consolide uma posição de destaque no cenário internacional de genética zebuína.

**Área temática:** Estratégias internacionais das empresas brasileiras e dos países emergentes

**Palavras-chave:** marketing internacional, consórcio de exportação, imagem do país de origem, genética bovina, zebu.

## **La génétique bovine brésilienne : comment transformer le pays d'origine en différentiel concurrentiel dans le marché international ?**

**Résumé :** Le Brésil est un pays qui a une tradition exportatrice de produits agricoles. L'élevage du bétail bovin brésilien se montre hautement sophistiquée, avec des avancées technologiques dans les secteurs de reproduction, des centres modernes de collecte et d'industrialisation du matériel génétique, dont le sperme et les embryons, qui élèvent la qualité génétique du troupeau brésilien, principalement des races de zébus, fortement adaptées aux conditions locales. Par conséquent, la chaîne d'approvisionnement bovin (génétique – sperme, embryons, animaux reproducteurs et services d'amélioration génétique) a acquis un statut de premier plan dans le marché mondial. Le présent article cherche à vérifier si l'image du pays d'origine peut être utilisée comme un différentiel concurrentiel pour la conquête de nouveaux marchés pour de tels produits. On a réalisé une étude de cas sur le consortium d'exportateurs *Brazilian Cattle Genetics*, le principal responsable de la diffusion de la génétique bovine brésilienne dans le marché international. Malgré des progrès dans la promotion de ces produits et de l'image du pays, il y a encore beaucoup à faire pour que le Brésil consolide une position de premier plan dans le domaine international de la génétique du zébu.

**Champ thématique :** Stratégies internationales des entreprises brésiliennes et des pays émergents.

**Mots-clés :** marketing international, consortium d'exportateurs, image du pays d'origine, génétique bovine, zébu.

### **1 - Introdução**



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

Em 2004, o Brasil despontou como o maior exportador mundial de carne bovina, com mais de 1,2 milhões de toneladas comercializadas em mercados externos (ANUALPEC 2004). No ano seguinte, apesar dos avanços conseguidos no controle sanitário de doenças como tuberculose e brucelose, que caminham rumo à erradicação, focos de febre aftosa identificados no país alertaram os compradores externos para uma deficiência inadmissível para um país com pretensões e capacidade de se tornar o maior fornecedor mundial de produtos da cadeia bovina. Os efeitos da divulgação dos casos de aftosa detectados refletiram diretamente no volume de exportações de carne, como consequência do impacto negativo na imagem do Brasil no mercado externo.

Em outra direção, as vendas de material genético zebuino aumentaram no ano de 2005. Apesar de fazerem parte da mesma cadeia produtiva que a carne bovina, as vendas de sêmen, embriões e animais vivos para reprodução, produtos não tradicionais na pauta de exportação do Brasil, sofreram menos os impactos negativos da repercussão dos focos de aftosa. Segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior – SECEX, as vendas de sêmen passaram de 67 mil para mais de 125 mil doses no mercado externo. Acredita-se que este aumento se deve em grande parte às ações do Consórcio de Exportação *Brazilian Cattle Genetics* - BCG que tem sido o responsável pelo marketing internacional do Zebu, desde 2003, quando o consórcio foi fundado.

A iniciativa partiu da Associação Brasileira dos Criadores de Zebu – ABCZ, que é a maior organização de criadores de animais no mundo (sendo 15 mil criadores associados, segundo dados da ABCZ). A presença de especialistas estrangeiros na exposição anual promovida pela associação em Uberaba – MG chamou à atenção dos mesmos a qualidade genética dos animais. Criadores que visitavam o Brasil até então, reconheciam esta qualidade e acabavam fechando um ou outro negócio. No entanto, até 2003, não havia um programa sistemático de divulgação do trabalho que era realizado em território nacional. Também não havia acordos sanitários que permitissem a exportação de material genético produzido no Brasil para outros países do mundo. Até aquele ano, essa possibilidade estava restrita praticamente aos parceiros do Mercosul. Por esses motivos, embora o produto fosse de alta qualidade – especialmente os embriões congelados e o sêmen bovino extraído para inseminação artificial, as exportações do material genético brasileiro eram quase irrelevantes (GALUPPO, 2006).

A partir de 2003, o BCG assumiu a responsabilidade pelo marketing do zebu no mundo. Constituído como um consórcio de exportação com o apoio da APEX-Brasil, o BCG tem conseguido importantes avanços, principalmente abertura de novos mercados por meio da assinatura de protocolos sanitários. No entanto, para a concretização de negócios com estes novos consumidores, é necessário convencê-los de que a genética zebuina já tem condições de garantir de um produto de alto valor agregado aos mercados internacionais.

Vários artigos (PINEDA, 2002; LIMA, 2004) tratam de atributos físicos e fisiológicos das raças zebuínas e da questão da adaptabilidade destes animais em climas tropicais. Não faltam argumentos para comprovar que, internamente, em termos de genética bovina zebuina, o Brasil já alcançou um alto padrão tecnológico. No entanto, verifica-se uma carência de estudos que analisem o que falta para que os produtos brasileiros desta cadeia possam ir ao encontro da demanda potencial representada pelos países localizados na faixa tropical. Assim, o presente estudo pretende analisar a possibilidade de que a imagem do país de origem associada à tecnologia dos produtos da pecuária brasileira venha a constituir um diferencial competitivo no mercado internacional para que o Brasil se consolide como fornecedor de genética bovina de qualidade.

Segundo Girdali e Carvalho (2004) os pesquisadores de marketing e os gerentes de empresas precisam compreender como os consumidores utilizam as informações sobre o país de origem na avaliação de produtos estrangeiros. Esse conhecimento é importante, pois pode capacitar as empresas a adotar estratégias mais efetivas na comercialização de seus produtos no exterior. Segundo os autores, o impacto do país de origem na aceitação de produtos de origem agrícola brasileiros tem sido pouco explorado pelos estudiosos do



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

assunto no país. Tais estudos poderiam ser úteis à elaboração de recomendações estratégicas mercadológicas para produtos agrícolas que possam explorar um viés positivo do país de origem de produtos brasileiros ou minimizar um viés negativo, tirando vantagem de um nicho de mercado ou ampliando o tamanho do mercado.

No Brasil, os consórcios de exportação têm tido um papel importante no marketing internacional de produtos não-tradicionais e aqueles produzidos por pequenas e médias empresas. Além da prospecção de mercados, os consórcios são co-responsáveis na divulgação e consolidação de uma imagem positiva do país junto aos países compradores. No entanto, Barbieri e Carvalho (2004), apontam que questões cruciais, como a divisão das funções de marketing internacional no consórcio, ainda carecem de explicações. O presente artigo visa, portanto, ir ao encontro da necessidade de se compreender como se articulam empresas e consórcio na promoção de produtos de uma cadeia específica, e como a imagem do país de origem vem sendo ou não trabalhada junto aos potenciais compradores. Para tanto, apresenta-se um estudo de caso de uma organização de empresas constituída na forma de um consórcio - *Brazilian Cattle Genetics* (BCG), que vem desenvolvendo o trabalho de promoção e divulgação das raças zebuínas no mundo. O estudo é baseado em informações obtidas por meio de entrevistas pessoais não-estruturadas com executivos do consórcio e de uma empresa associada, e sites do consórcio, das empresas afiliadas e de agências de notícias.

Para consecução do objetivo proposto, o artigo apresenta, além desta introdução, as seguintes seções: Revisão bibliográfica sobre consórcios de exportação e imagem do país de origem, Metodologia, Estudo de caso do *Brazilian Cattle Genetics* e Conclusões.

## **2 – Referencial Teórico**

Nesta seção, são abordados aspectos envolvidos na constituição de consórcios de exportação, que, no caso do Brasil, têm como principal função promover os produtos para o mercado externo. Tais associações são formadas com o objetivo de melhorar a competitividade dos produtos comercializados pelas empresas associadas, e consequentemente, aumentar a venda dos mesmos para outros países. Neste sentido, o país de origem pode afetar a percepção dos compradores sobre a qualidade, preço e confiabilidade do produto adquirido. Na seção seguinte, por meio do estudo de caso do BCG, pretende-se analisar se as ações do mesmo têm contribuído para a formação de uma imagem positiva junto aos consumidores dos mercados-alvo definidos.

### **2. 1 – Consórcio de Exportação**

O processo de internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PME's) se difere em muitos aspectos das grandes corporações, em especial multinacionais (ARROYABE, 2005). O autor sintetiza a discussão acerca das teorias tradicionais para explicar a internacionalização em dois grupos: o primeiro considera a internacionalização como um processo gradual (que começa com exportações e culmina com investimentos diretos estrangeiros) e o segundo, como uma saída à inovação e à necessidade de abertura de novos mercados. Ambas abordagens consideram que é necessário que a empresa tenha um tamanho mínimo para ingressar em atividades internacionais, o que significa que PME's inicialmente não têm acesso a atividades internacionais, já que lhes faltam recursos para engajar neste processo. Assim, verifica-se que estas abordagens estão relacionadas à experiência como um fator para melhorar as competências da firma e a capacidade de se lançar à internacionalização.

Uma solução cada vez mais utilizada pelas PME's para se adaptarem à economia moderna, sob o marco da globalização, são novas formas de relação intra e inter-empresas. Segundo Barbieri e Carvalho (2004), os consórcios têm se destacado como uma destas formas de cooperação interorganizacional, pois possibilita o acesso das PME's a estratégias de internacionalização, e ainda contam com apoio do governo, via APEX - Agência de

Promoção de Exportações, no caso brasileiro. Assim, as redes de cooperação internacional se apresentam como um fator fundamental para a internacionalização de empresas de menor porte, uma vez que pode amenizar situações de altos custos de transação e com isso, possibilitar o acesso aos mercados externos independente do tamanho e experiências anteriores da empresa (ARROYABE, 2005).

Barbieri e Carvalho (2004, p.4) apresentam o consórcio de exportação como “a união de esforços de pequenas e médias indústrias de um mesmo setor produtivo ou de setores complementares, visando vender seus produtos no mercado internacional”. No mercado doméstico, as empresas consorciadas podem manter suas estratégias individuais. O que se espera é que a interdependência das mesmas se dê mediante a estratégia de internacionalização. Como o objetivo é otimizar as vendas de produtos no exterior, a competitividade estará relacionada ao desempenho da rede interorganizacional, e não das empresas isoladas.

Na definição da APEX, o Consórcio de exportação “é o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente e constituída sob a forma de uma associação sem fins lucrativos” ([www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br)). Para a agência, as empresas produtoras devem ter maneiras de trabalho conjugado e em cooperação. Os objetivos comuns referem-se à melhoria da oferta exportável e de promoção das exportações.

Desse modo, a formação de consórcios de exportação possibilita a união de esforços de empresas com potencial exportador, que fabricam produtos similares e/ou complementares, visando a atingir mercados internacionais. Minervini (1997) classifica os consórcios de exportação em diversos tipos, conforme sua finalidade e setores de atuação dos membros, como sintetizado no Quadro 1 a seguir.

<b>Tipo de Consórcio quanto à finalidade</b>	<b>Tipo de Consórcio quanto à atuação setorial</b>
Promocional	Monossetorial
Operacional ou de venda	Plurissetorial Heterogêneo ou Complementar
	Consórcio de Área ou de país

Quadro 1 – Tipos de Consórcio.

Fonte: Adaptado de Minervini (1997), Barbieri e Carvalho (2004)

Os consórcios promocionais são constituídos para promoção comercial dos produtos. As próprias empresas realizarão diretamente as exportações. Esta forma de consórcio é mais recomendável quando as empresas que desejam consorciar-se dispõem de alguma capacidade autônoma de exportação ou exportam com certa regularidade. É o tipo de consórcio mais freqüente no Brasil. Os consórcios operacionais ou de vendas são mais recomendados quando as empresas interessadas em exportar têm pouca ou nenhuma experiência na atividade. Assim, o próprio consórcio, a par das atividades promocionais, realiza a exportação por meio de uma empresa exportadora.

Quanto à atuação setorial, quando agrega empresas do mesmo setor produtor de mercadorias ou derivados da mesma matéria-prima, têm-se os consórcios monossetoriais. Em contraposição, o consórcio plurissetorial pode incluir empresas fabricantes de produtos de diferentes segmentos da cadeia produtiva e setores, que podem ser complementares ou heterogêneos, destinados ou não a um mesmo cliente. Os consórcios de área ou país reúnem empresas que destinam seus produtos a uma única área ou país (MINERVINI, 1997; BARBIERI; LIMA, 2004).

Barbieri e Carvalho (2004) observam que no Brasil os consórcios de exportação são, em sua maioria, do tipo promocional. No geral, o consórcio fica responsável pelas atividades de promoção às exportações e suporte às empresas associadas. Grande parte dos investimentos necessários, são oferecidos pelo governo federal, via APEX-Brasil. As atividades operacionais relacionadas às vendas para o exterior, como contato com parceiros ou importadores, preparação da documentação, contato com despachantes aduaneiros,



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

embarque da mercadoria, *feedback* ao cliente, etc., ficam sob responsabilidade de cada empresa individual.

Sobre a importância do apoio do governo, Machado e Branco (2004) observam que a existência de uma política governamental favorável é essencial para que as organizações consigam obter êxito na prática da exportação. Além disso, faz-se necessário que as empresas conheçam bem o mercado em que pretendem atuar e que disponham de uma estrutura e qualidade de gestão adequadas que lhes permitam obter sucesso em todas as etapas do processo de internacionalização. Os autores acreditam que os consórcios são formas possíveis de juntar forças para intensificar o processo de internacionalização das empresas que os constituem. A experiência de países desenvolvidos, em especial da Itália, que foi alvo de comparação com o modelo brasileiro no trabalho dos autores, mostra que os consórcios são uma forma de sobrevivência e crescimento para as empresas consorciadas.

Esta perspectiva corrobora com a de Puffal e outros (2004). Para estes autores, a formação de consórcios mostra-se como uma alternativa viável para o desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas como uma forma de ganhar competitividade frente ao mundo globalizado. Os fatores de sucesso ou fracasso de um consórcio podem ser agrupados em dois tipos. Por um lado, a existência de *clusters* regionais, aglomeração geográfica e setorial de empresas, é um facilitador à constituição dos consórcios. Por outro lado, têm-se as questões sócio-culturais, estabelecimento de relações de confiança e cooperação como elementos que afetam o desempenho coletivo do grupo.

Sob o mesmo aspecto dos fatores de sucesso ou insucesso de consórcios de exportação, um estudo comparativo de dois consórcios formados no mesmo ano, e de atuação em área correlatas (confecção de moda-praia), realizado por Cabral e Amorim (2004), sugere que quanto maiores forem ações conjuntas (cooperação, aprendizado e inovação) obtidas pelas PMEs nos mercados nacionais e estrangeiros, maior será a eficiência de consórcios de exportação. O insucesso do consórcio, por outro lado, deve-se à falta de espírito associativista e de cultura empresarial exportadora. Além disso, a competição no mercado interno pode impedir que empresas possam ver umas às outras como parceiras no mercado internacional.

Pelo exposto, depreende-se que os consórcios de exportação constituem uma importante rede interorganizacional para inserção de PME's no mercado internacional. No entanto,

(...)consórcio de exportação não é sinônimo de sucesso garantido, posto que não existe negócio sem risco e nem tampouco existe empresa que prospere por si própria, sem que haja o esforço e a inventividade do proprietário, o envolvimento de colaboradores, um bom ambiente econômico e a receptividade do mercado.  
(CABRAL; AMORIM, 2004, p.14)

O consórcio se apresenta como uma alternativa à superação de limitações individuais para atuação em mercados competitivos. Contudo, alguns fatores são coletivos e podem estar relacionados não à empresa ou ao produto que ela pretende comercializar, mas ao país em que o produto é produzido. Neste sentido, a imagem do país de origem é analisada no próximo tópico, como um dos aspectos que as ações que um consórcio de exportação deve focar, uma vez que afeta a percepção dos consumidores sobre o produto a ser comercializado.

## 2.2 – Efeito do país de origem

Giraldi e Carvalho (2004) apresentam o país de origem como uma variável que pode ser utilizada para influenciar o posicionamento competitivo e o sucesso no ambiente global de negócios. Para estes autores, o efeito país de origem refere-se aos efeitos da informação

acerca do país nas respostas atitudinais e comportamentais dos consumidores aos produtos. Para Sheth, Mittal e Newman (2001, p.295) os “efeitos do país de origem referem-se ao viés nas percepções dos clientes, devido ao país em que o produto ou serviço foi fabricado”.

Assim, como observam Baker e Ballington (2002 *apud* GIRALDI; CARVALHO, 2004), o país de origem contém um componente emocional e intangível, que pode afetar as decisões de investimento dos consumidores. Nesse sentido, o país de origem refere-se a uma característica única, e que não pode ser copiada pelos concorrentes, podendo, assim, ser fonte de uma vantagem competitiva quando os clientes tiverem uma imagem positiva do país em que o produto foi produzido.

Em uma abordagem mercadológica, Giraldi e outros (2005), consideram a competitividade como a busca, através de estratégias, de valor que é fornecido no longo prazo a um grupo específico e predeterminado de clientes. Uma empresa ou um país é mais ou menos competitiva em função do valor que ela e seus concorrentes são capazes de entregar aos clientes. Quanto maior o valor percebido pelos clientes, mais competitiva será a empresa (ou o país). Assim, o país de origem pode vir a ser utilizado como parte da estratégia de diferenciação de produtos quando a imagem do país é favorável junto a tais possíveis consumidores.

Neste sentido, Giraldi e outros (2005) mensuraram cinco dimensões da imagem do Brasil como fator de competitividade nos mercados internacionais: aspectos relativos aos produtos do país, resposta emotiva relativa ao país, atitudes relativas às artes, atitudes relativas a aspectos de marketing e importância na comunidade global. A pesquisa dos autores mostrou que o elemento melhor avaliado pelos consumidores estrangeiros é o “afeto pelo país” (resposta emotiva em relação ao país), enquanto a comunicação e distribuição obtiveram a pior avaliação (aspectos de marketing). Assim, para que o país melhore sua imagem no exterior, é necessário investir na melhora dos canais de comunicação de seus produtos, assim como dos canais de distribuição. Outros aspectos negativos da imagem do Brasil apontados pela pesquisa dos autores é a importância do país na comunidade global e avaliação dos produtos. A avaliação das artes recebeu uma avaliação positiva dos consumidores pesquisados.

Em outros países, a política de utilização do “*made in*” como uma das formas de promoção da imagem do país tem fortalecido a atividade das exportações, e conseqüentemente, favorecido a internacionalização das PME’s (MACHADO; BRANCO, 2004). No caso específico dos produtos agrícolas, estudos (AGRAWAL; KAMAKARA, 1999) apontam que o país de origem é geralmente mais eficiente para tais produtos do que para produtos manufaturados, dada a associação histórica entre produção e país de origem ou região de origem. Além disso, o grau de envolvimento do consumidor com os produtos agrícolas é menor do que com os produtos manufaturados. Esse fato gera um efeito maior do país de origem na avaliação de produtos agrícolas pelos consumidores.

### 3 – Metodologia

O estudo buscou investigar em que sentido as ações estratégicas do Consórcio de Exportação *Brazilian Cattle Genetics* têm promovido a genética zebuína brasileira no mercado internacional. A pesquisa foi orientada pela seguinte pergunta: *Como o país de origem pode ser usado na promoção da genética zebuína brasileira no mercado internacional, feita pelo consórcio BCG?*

A pesquisa realizada é do tipo qualitativa, pois não emprega instrumental estatístico como base do processo de análise do problema (RICHARDSON, 1999). Quanto ao método, empregou-se o estudo de caso, por se tratar de uma abordagem inicial exploratória, que procura apresentar uma visão mais abrangente do problema em estudo. Segundo Yin, (2001) o estudo de caso possibilita a investigação de um fenômeno contemporâneo, que ainda não tem limites e contexto claramente definidos.



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

O levantamento de dados secundários consistiu de coleta de informações na imprensa e *sites* do consórcio *Brazilian Cattle Genetics* - BCG, das empresas afiliadas e de agências de notícias, entre novembro de 2004 e dezembro de 2006.

Foram também realizadas entrevistas pessoais não-estruturadas com o executivo principal do consórcio, e com um representante comercial de uma empresa associada. Este último tem uma vasta experiência na comercialização de material genético bovino, tendo começado a trabalhar no mercado nacional de inseminação artificial há mais de 30 anos, e no internacional, mesmo antes da formação do consórcio, quando as vendas ainda eram incipientes.

A apresentação do caso seguinte analisa as ações que o Consórcio *Brazilian Cattle Genetics*, juntamente com as empresas consorciadas, têm empreendido tanto no exterior quanto no Brasil, no sentido de mostrar a excelência dos produtos provenientes da genética zebuína. Ademais, faz-se uma análise do impacto de tais esforços na consolidação de uma imagem favorável do Brasil junto aos países definidos como alvo.

#### **4 – Estudo de Caso: O Consórcio *Brazilian Cattle Genetics***

Para se compreender as motivações que levaram a ABCZ – Associação Brasileira dos Criadores de Zebu a mobilizar associações de criadores de raças zebuínas (Indubrasil, Gir Leiteiro, Tabapuã, Guzerá) para a criação do consórcio *Brazilian Cattle Genetics*, far-se-á uma breve explicação das características dos animais pertencentes a essas raças que garantiram a sua expansão pelo vasto território brasileiro. Segundo dados da FAO (2006), o rebanho brasileiro atual é de aproximadamente 190 milhões<sup>a</sup> de cabeças de gado, sendo 79% para produção de carne e 21% para produção de leite. Estima-se que das 150 milhões de cabeças para produção de carne, 65% seja Nelore ou tenha Nelore em sua composição racial.

Levar a genética zebuína brasileira a outros países representa a exploração de um mercado potencial localizado na faixa tropical, ainda pouco explorado. A maioria da população bovina mundial, que totaliza cerca de 1,3 bilhões de animais, está localizada em área tropical. Estima-se que cerca de 70% destes animais, ou 950 milhões, estejam localizados em regiões propícias para o desenvolvimento do Zebu Brasileiro.

Os países tropicais representam o mercado-alvo, pois é nesta região do globo em que o gado zebuino encontra condições climatológicas e físicas semelhantes às brasileiras. Desde o início do século XX, os animais vindos principalmente da Índia encontraram no Brasil condições adequadas ao desempenho superior da raça. Rusticidade (capacidade de adaptação a climas quentes, maior resistência a carrapatos), precocidade (capacidade de reprodução e tempo necessário à terminação para o abate a uma menor idade comparativamente a outras raças), alta produtividade são algumas características que fazem das raças zebuínas altamente adaptáveis às regiões tropicais. (para mais detalhes, ver LIMA, 2004).

De acordo com Lima (2004), há no Brasil 29 programas de melhoramento direcionados para diversas raças zebuínas. Dentre estes, destacam-se 5 programas de abrangência nacional que trabalham com a raça Nelore: Embrapa, CFM Nelore, PMGRN – Nelore, PAINT e Aliança Nelore. A existência de tais programas de melhoramento genético voltado para as raças zebuínas é um ponto bastante positivo, pois permite intensa evolução e competitividade, garantindo constantes melhorias e desenvolvimento de tecnologias

---

<sup>a</sup> Segundo dados do IBGE, são 185 milhões de cabeças. No ANUALPEC (2005), são 178 milhões. No presente trabalho, optou-se pelo número divulgado pela FAO para padronizar as informações disponíveis sobre a pecuária de todos os países do mundo.



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

direcionadas às raças. O uso de animais geneticamente superiores permite grande melhoria no desempenho dos rebanhos, reduzindo custos de produção e elevando a produtividade.

Diante do exposto, pode-se dizer que o Zebu brasileiro, encontra-se em um estágio avançado de sua história no Brasil, tendo adquirido status interno importante e necessário para sua inserção em mercados internacionais, principalmente em áreas tropicais e subtropicais. Ao analisar a cadeia produtiva da carne bovina, Neves e outros (2002) destacam a importância da formação de redes (*networks*) para potencializar ações coletivas que tragam ganhos a todos os envolvidos nesta cadeia produtiva. Segundo os autores, o uso exaustivo de ferramentas de marketing também é essencial para a consecução dos objetivos comuns dessas empresas que trabalham em conjunto.

Neste sentido, a diretoria da Associação Brasileira dos Criadores de Zebu - ABCZ e empresas de genética bovina iniciaram em dezembro de 2002 as discussões de possíveis formas de trabalho em conjunto para promoção do zebu brasileiro no mundo. Em janeiro de 2003, foi realizada a primeira reunião para apresentação das idéias aos possíveis interessados. No mês seguinte, ocorreu o aporte inicial de 10 empresas ao projeto, cujo escopo foi apresentado às mesmas ainda no mês de fevereiro. Três meses depois, o projeto foi apresentado à APEX (Agência para Promoção das Exportações), ligada ao SEBRAE e ao Ministério da Indústria e Comércio e das Relações Exteriores. Em setembro do mesmo ano, a APEX aprovou o projeto e os trabalhos de promoção do zebu foram oficialmente iniciados. Estava criado o *Brazilian Cattle Genetics* – BCG. De acordo com a proposta inicial, a APEX proveria metade dos recursos para este trabalho. A outra metade seria disponibilizada pela ABCZ (2/3) e o restante pelas empresas associadas ao consórcio.

Atualmente o *Brazilian Cattle Genetics* é formado por 18 empresas, de praticamente todos os segmentos da cadeia bovina: sêmen, embriões, animais, sementes de pastagens e forrageiras, associações, serviços em melhoramento genético, *trading* e produtos veterinários. Utilizando-se a classificação de Minervini (1997), pode-se classificar o consórcio como plurissetorial heterogêneo, pois as empresas participantes são de diferentes setores de uma mesma cadeia produtiva.

Quanto à finalidade, o BCG, assim como a maioria dos consórcios brasileiros, classifica-se como promocional. Segundo executivos do consórcio, o objetivo geral do BCG é promover e divulgar a genética zebuína brasileira. Para consecução deste objetivo, os executivos consideram que as principais ações, que já vêm sendo tomadas, são a prospecção de mercados, visitas técnico-comerciais aos países alvo durante as mais importantes feiras do setor pecuário, a recepção de visitantes internacionais em feiras, fazendas e nas empresas participantes do projeto e, principalmente, a negociação de acordos sanitários com os Ministérios destes potenciais mercados.

A missão do Consórcio BCG consiste em

promover e divulgar a genética zebuína, gerando negócios e agregando valor ao processo comercial por meio do estabelecimento de parcerias duradouras com os clientes, buscando sempre o melhoramento genético dos rebanhos, mediante transferência e intercâmbio de tecnologia, treinamento profissional e educacional, tendo como foco principal a busca da excelência na qualidade de produtos e serviços. ([www.braziliancattle.com.br/NOVO](http://www.braziliancattle.com.br/NOVO))

Algumas empresas que se associaram ao grupo logo no início de suas atividades já tinham algumas experiências anteriores em exportações, mas estas ocorriam esporadicamente, e representavam pequena participação no faturamento total da empresa. Com a consolidação do consórcio, os primeiros resultados puderam ser notados em 2003, com aumento de 82% nas vendas de sêmen para 8 países (Colômbia, Equador, Paraguai, Burkina Faso, Uruguai, Suíça, Benin e Angola) totalizando 54 mil doses vendidas, o que gerou 220 mil dólares (Dados do MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Sistema Alice Web). As exportações de animais vivos destinados à



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

reprodução também aumentaram significativamente, sendo que em 2003 foram embarcadas 2.657 cabeças de gado, gerando 1,35 milhões de dólares.

Em 2005, as exportações brasileiras de bovinos aumentaram 630% em comparação a 2004. O País embarcou 113.205 animais, ante 15.501 no ano anterior. Grande parte dos países comprou bovinos para reprodução e melhoria dos rebanhos, com exceção do maior importador, o Líbano, e do Paraguai, que compraram o produto para abate. Em 2005, os maiores importadores foram Angola, Bolívia, Senegal e Burkina Faso. A venda de sêmen bovino também aumentou 81%. A exportação passou de 67.815 doses em 2004, para 123.405 em 2005. (MDIC – Sistema AliceWeb).

De todas as ações do BCG que tornaram possível a consecução de tais resultados, a negociação de acordos sanitários tem sido a principal delas. A cada ano, o consórcio viabiliza a vinda de chefes de sanidade animal dos países-alvo à EXPOZEBU, a maior exposição de gado zebu do mundo, que ocorre todos os anos em Uberaba – MG. A idéia é discutir a assinatura de protocolos para autorização das exportações brasileiras de material genético para tais países. Pela participação na feira, os técnicos convidados podem comprovar a qualidade dos animais brasileiros, bem como conhecer as condições em que tais animais são criados, por meio de visitas a criatórios localizados na região de Uberaba.

A vinda de jornalistas especializados em pecuária e formadores de opinião, como presidentes de associações de criadores, também é apoiada pelo consórcio. A iniciativa mostra seus resultados, como no depoimento do criador e jornalista Andrés Serizier Sosa, que esteve na EXPOZEBU 2004 em matéria publicada na Revista ASOCEBÚ da Venezuela, em junho de 2004:

“Sempre opinei que o mercado de raças e de gado americano é muito superior ao brasileiro. De toda forma, temos em nosso vizinho, um país com 180 milhões de cabeça de gado Zebu, com as mesmas condições climáticas que imperam em nossas savanas e planícies, com programas genéticos de onde se selecionam os melhores animais de um total de milhões de animais e não temos prestado atenção a isto, preferindo animais que nos encham os olhos, mas com níveis de produção inferiores, quando submetidos à savana. Finalizo estas linhas sugerindo aos leitores que visitem Uberaba no próximo ano. A experiência vale a pena e pelos comentários de pecuaristas amigos visitantes, estou seguro que retornaram realmente impressionados e surpreendidos.” (Revista ASOCEBÚ Venezuela, jun-2004 p. 37).

Outra importante atividade do BCG que tem sido de fundamental importância para divulgação do Zebu Brasileiro no mercado mundial é o Salão Internacional, que consiste de um espaço próprio para a recepção dos visitantes estrangeiros. Neste salão, onde se encontram intérpretes para quatro idiomas (Inglês, Espanhol, Francês, Chinês) os visitantes de outros países recebem kits com catálogos da ABCZ e das empresas consorciadas, CD-ROM com vídeo do projeto do consórcio, além de brindes alusivos ao BCG e à EXPOZEBU. Os visitantes podem ainda participar de *farm tour* e palestras técnicas nas áreas de reprodução animal, manejo de pastagens, melhoramento genético e marketing internacional do zebu.

No âmbito de ações externas, a principal ação do consórcio consiste na participação em feiras e eventos relacionados à pecuária internacional nos principais países-alvo: China, África do Sul, sul dos Estados Unidos, América Central, América do Sul, Índia, Moçambique, Angola e Austrália. Nestas ocasiões, o material de divulgação do BCG aborda principalmente os *atributos do produto*: alta produtividade, mesmo em condições adversas de meio-ambiente, adaptação ao calor e capacidade de produzir carne e leite a baixo custo, já que é criado exclusivamente a pasto. É enfocada também a *tecnologia* das empresas

participantes do grupo, e o atendimento aos *requisitos sanitários* exigidos pelo país para o qual se pretende exportar.

## 5 – Conclusão

Pelo exposto, observa-se que os esforços de promoção do Consórcio Brazilian Cattle Genetics, condizem com o objetivo do grupo, de aumentar a participação da genética zebuína brasileira nos países localizados nas faixas tropicais. No entanto, ainda há muito a ser feito para comunicar o valor destes produtos, consolidando a imagem do país de origem como referência em qualidade e melhoramento genético.

Embora o presente artigo trate-se de um estudo de caso, em que não se buscam generalizações, pode-se fazer uma associação entre as cinco dimensões utilizadas por Girdali e Carvalho (2004) para aferir o impacto da imagem do Brasil na competitividade dos produtos, neste caso, do material genético zebuino. A partir daí, podem-se vislumbrar novas possibilidades de reforçar positivamente os aspectos que vêm sendo bem avaliados pelos clientes do exterior, e minimizar vieses negativos que podem estar associados ao Brasil.

Como observa Lima (2004), do lado do produto, o zebu brasileiro representa hoje um produto de elevado potencial para exportação para o mundo tropical, devido a:

- Progresso genético alcançado nos últimos anos por meio de vários programas de melhoramento desenvolvidos pela ABCZ, EMBRAPA e programas privados com o apoio do Ministério da Agricultura.
- Avanço no Status Sanitário nos últimos anos no combate à aftosa e início dos trabalhos para controle e erradicação da tuberculose e brucelose.
- Parque industrial extremamente desenvolvido com centrais de IA e TE que atendem aos padrões internacionais mais exigentes.

Apesar de todo esse avanço, a genética bovina brasileira encontra-se ainda em uma fase de ensaio das primeiras experiências de exportação. Até agora, pode-se dizer que o zebu “foi comprado”, com poucas ações de divulgação e vendas desse produto fora das fronteiras brasileiras. Entretanto, as ações promocionais do consórcio, principalmente durante a EXPOZEBU, têm insistido fortemente na comunicação destes atributos dos produtos, e de maneira especial, durante as visitas a fazendas e centros de coleta, quando os visitantes podem confirmar *in loco* a qualidade do material que está sendo oferecido. Tais visitas representam ainda uma oportunidade de reforçar o afeto dos clientes potenciais pelo país, revelando aspectos da hospitalidade, cordialidade e alegria do povo brasileiro, em especial nas fazendas, onde é comum serem servidas comidas e bebidas típicas brasileiras, por exemplo. Na maioria das vezes, a recepção aos estrangeiros é feita pelos próprios proprietários, e contam com vários membros da família. Estas ações reforçam o comprometimento dos produtores com os seus clientes do exterior, aumentando a confiança e credibilidade nos produtos e no país.

Além da necessidade de promoção das raças, e da busca por uma resposta emotiva em relação ao país, a importância do Brasil no cenário da pecuária internacional também deve ser reforçada como um fator positivo na comunicação com os potenciais consumidores. A revelia da divulgação dos casos de aftosa no mercado internacional que afetaram as exportações de carne nos últimos anos, as ações do consórcio BCG realizadas no próprio país e nas feiras no exterior têm se mostrado como atenuador dos vieses negativos de produtores e formadores de opinião com relação ao material genético aqui produzido. Este deve ser um dos principais focos de atuação do consórcio, no sentido de aumentar a cooperação entre as empresas consorciadas, produtores e governo. O envolvimento de todas estas classes é essencial para melhoria dos pontos em que o Brasil tem sido negativamente avaliado no mercado internacional, como canais de comunicação e distribuição.



As empresas consorciadas deverão mobilizar-se para as atividades de internacionalização do grupo e não para os cuidados quanto à evasão de informações para os concorrentes (MACHADO; BRANCO, 2004), uma vez que algumas empresas competem internamente no mesmo produto-mercado. Por sua vez, o consórcio deve angariar esforços da APEX e do governo federal na promoção da imagem da pecuária brasileira, uma vez que as imagens formadas pelos consumidores são baseadas em inferências feitas a partir de estímulos de marketing e do ambiente.

O processo de internacionalização das empresas brasileiras de genética bovina, em especial das consorciadas ao BCG, devem incluir no plano estratégico a dimensão de promoção da imagem do país de origem em suas formas de comunicação. Essa opção envolve um esforço para melhoria da imagem do país, fato que demanda empenho de longo prazo e que o governo brasileiro desempenhe um papel fundamental no processo, comunicando ao mundo aspectos positivos da economia e cultura brasileira, tais como grau de sofisticação em alguns setores, seu nível tecnológico, design elaborado e cuidados com o meio ambiente.

Estudos posteriores, de natureza quantitativa, podem aferir em que medida a imagem do Brasil é percebida pelos compradores e compradores potenciais de genética bovina que visitam a EXPOZEBU todos os anos.

## 6 – Referências Bibliográficas

ABCZ - Dados da **EXPOZEBU 2006** ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS CRIADORES DE ZEBU, Disponível on-line em: [www.abcz.org.br](http://www.abcz.org.br). Acesso em 20/06/06

AGRAWAL, J.; KANAMAKARA, W. A. Country of origin: a competitive advantage. **International Journal of Research in Marketing**, Amsterdam, n.16, p. 255-267, 1999.

ARROYABE, J.C. F. Small firms: their internationalisation process from a cooperation point of view. In: Encontro Anual do Conselho Latino-Americano das Escolas de Administração, Santiago do Chile, Chile, 2005. In: **Anais CLADEA 2005** CD-ROM.

ANUALPEC 2004 - *Anuário da Pecuária Brasileira*, 1 ed São Paulo, 2004.

BRAZILIAN CATTLE GENETICS **Vários dados**, Disponível on-line em [www.braziliancattle.com.br](http://www.braziliancattle.com.br). Acesso em 19/06/06

CABRAL, J. E. de O.; AMORIM, V. L. Eficiência e Ineficiência Coletiva: Estudos de Casos dos Consórcios de Exportação Moda Praia. In: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, 2004, **Anais ENANPAD 2004**, Área Temática: Gestão Internacional CD-ROM.

CARLOS, M.G. de O.; FORTE, S. H. A. C. Prospectiva e Comportamento Estratégico: Um Estudo nas maiores Empresas Exportadoras dos Principais Setores da Indústria Cearense. In: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, 2004, **Anais ENANPAD 2004**, Área Temática: Estratégia e Organizações CD-ROM.

FAOstat - Dados da pecuária mundial **FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION** disponível em [www.fao.org](http://www.fao.org). Acesso em 30/06/2006

GIRALDI, J.M.E.; CARVALHO, D.T.; A importância da imagem do país de origem na internacionalização de produtos brasileiros. **Caderno de Pesquisas em Administração FEA/USP**. v. 11, n.4, p.x-x, Out/Dez.2004.



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

GIRALDI, J.M.E.; MASCHIETO, A.J.; CARVALHO, D.T.; Competitividade Mercadológica dos mercados internacionais: uma investigação empírica sobre a avaliação da imagem do Brasil. In: 3Es – Encontro de Estudos em Estratégia, 2, 2005, Rio de Janeiro - RJ, **Anais do 3Es 2005**, Artigo Completo.

LIMA, M.L. Potencial de exportação do Nelore. In: Simpósio Internacional Nelore, Ribeirão Preto/SP, 2004. **Anais....** CD-ROM.

LIMA, G.B. ; CARVALHO, D.T. Desafios Empresariais e Acadêmicos da cooperação para internacionalização: um olhar sobre os Consórcios de Exportação. In: **V Workshop em Internacionalização de Empresas**, Rio de Janeiro/RJ, 2005. Disponível on-line em: [http://www.coppead.ufri.br/workshop/docs/artigo\\_barbieri\\_lima\\_turnavoi\\_carvalho.pdf](http://www.coppead.ufri.br/workshop/docs/artigo_barbieri_lima_turnavoi_carvalho.pdf). Acesso em 13/06/2006

MACHADO, M.A.; BRANCO, P.L. Consórcios de exportação: um estudo comparativo entre o modelo brasileiro APEX e o modelo italiano FEDEREXPORT. In: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, 2004, **Anais ENANPAD 2004**, Área Temática: Gestão Internacional CD-ROM.

MINERVINI, N. **Exportar**: competitividade e internacionalização – Guia prático do exportador. São Paulo: Makron Books, 1997

NEVES, M.F.; MACHADO, C.P.; CARVALHO, T.D & CASTRO, L.T – Redes Agroalimentares & Marketing da Carne Bovina em 2010 In: 4º Congresso Brasileiro das Raças Zebuínas: Gestão Estratégia na Pecuária. Uberaba-MG, 26 a 28 de outubro de 2002, **Anais....** p. 200-226.

PUFFAL, D. P., SILVEIRA, T., BONOTTO, F., AFFELDT, F.S. Uma Análise do Impacto da Formação de Consórcios no Desempenho das Exportações: O Caso da Indústria de Componentes para Calçados. In: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, 2004, **Anais ENANPAD 2004**, Área Temática: Gestão Internacional CD-ROM.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SECEX – Dados das exportações brasileiras - MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR disponível em [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br) Acesso em 26/05/2006.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B.I. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. Tradução de Lenita M. R. Esteves; Revisão Técnica Rubens da Costa Santos. São Paulo: Atlas, 2001. Título Original: Consumer Behavior.

SOSA, A. S. - EXPOZEBU 2004 O la Historia de cómo hay vacas que valen 500.000 dólares *Revista ASOCEBÚ* Venezuela, junho de 2004, p. 36-37.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.