

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

ANDRES ESTEBAN DA SILVA CORREA

INTERNACIONALIZAÇÃO DE MERCADOS E PRODUÇÃO: OS CASOS DO
URUGUAI E DA NOVA ZELÂNDIA

PORTO ALEGRE

2019

ANDRES ESTEBAN DA SILVA CORREA

INTERNACIONALIZAÇÃO DE MERCADOS E PRODUÇÃO: OS CASOS DO
URUGUAI E DA NOVA ZELÂNDIA

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Antônio D. Padula

PORTO ALEGRE

2019

ANDRES ESTEBAN DA SILVA CORREA

INTERNACIONALIZAÇÃO DE MERCADOS E PRODUÇÃO: OS CASOS DO
URUGUAI E DA NOVA ZELÂNDIA

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Antônio D. Padula

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Fernanda Maciel Reichert - EA/UFRGS

Prof. Dr. Antônio Domingos Padula - EA/UFRGS

Orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula - EA/UFRGS

PORTO ALEGRE

2019

AGRADECIMENTOS

Aos meus amados pais Derby e Suzane por minha educação e pelos inúmeros sacrifícios que continuam a fazer por mim; à minha amada esposa por seu amor e companheirismo diário que me trazem motivação para seguir em frente; à meu querido *abuelo* por seus amorosos conselhos sobre educação que levarei para sempre comigo; aos meus amigos pelos momentos felizes; aos meus professores por sua sincera dedicação ao ensino e à meu Pai Celestial que me mostrou a verdade e me concedeu tantos meios para me desenvolver e ajudar outras pessoas nesta jornada.

RESUMO

Durante a maior parte do século XX, o Uruguai e a Nova Zelândia obtiveram destaque mundial em produção agrícola eficiente. Isso começou no final de 1800, contando com uma vantagem competitiva baseada nos recursos e capacidades exclusivos dos países. A disponibilidade de terras de baixo custo com uma pequena população permitiu que ambos os países produzissem um grande excedente de alimentos para exportação, com grande destaque na produção de carne bovina. Novas demandas vêm sendo manifestadas pelas principais nações consumidoras de carnes vermelhas no mundo, que incluem maiores garantias nos padrões de qualidade e segurança alimentar, o qual mostram-se dispostos a pagar maiores prêmios por produtos que atenderem suas especificações. Este estudo busca compreender como o Uruguai e a Nova Zelândia, países de pequeno porte, utilizam seus recursos e capacidades para desenvolver uma base produtiva necessária para atingir as exigências e especificações de um crescente mercado e, simultaneamente, posicionar-se competitivamente entre às nações concorrentes.

Palavras-chave: Internacionalização, cadeias de alto valor, competitividade, carne bovina.

ABSTRACT

For most of the past century, Uruguay and New Zealand have enjoyed worldwide prominence in efficient agricultural production. This began in the late 1800s, with a competitive advantage based on countries' unique resources and capabilities. The availability of low-cost land with a small population has allowed both countries to produce a large food surplus for export, especially on beef production. New demands are being set by the world's leading red meat consuming nations, which include higher guarantees in food quality and safety standards, which are willing to pay higher premiums for products that meet their specifications. This study seeks to understand how Uruguay and New Zealand, as small nations, use their resources and capabilities to develop the necessary productive base in order to meet the requirements and specifications of a growing market and, simultaneously, to position themselves competitively among their competitors.

Keywords: Internationalization, high-value chains, competitiveness, beef.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estimativa da demanda global por carnes 2005/2050	19
Figura 2 - Localização do Uruguai na América do Sul.....	24
Figura 3 - Localização da Nova Zelândia na Oceania	27
Figura 4 – Etapas sequenciais da cadeia de valor da carne bovina	31
Figura 5 - Participação percentual de exportação de carne bovina uruguaia, por blocos econômicos	66
Figura 6 - Matriz SWOT da produção bovina uruguaia.....	71
Figura 7 - Matriz SWOT da indústria bovina neozelandesa.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ranking mundial de exportadores de carne bovina em 2018.....	20
Tabela 2 - Ranking mundial de importadores de carne bovina em 2018.....	22
Tabela 3 - Ranking mundial de importadores de carne bovina resfriada em 2018.....	22
Tabela 4 - Ranking mundial de importadores de carne bovina congelada em 2018	23
Tabela 5 - Principais características da produção bovina uruguaia.	51
Tabela 6 - Principais características da produção bovina neozelandesa.	58
Tabela 7 - Comparativo econômico: Uruguai e Nova Zelândia	60
Tabela 8 - Volume de exportações de carne bovina do Uruguai entre 2009-2018.....	61
Tabela 9 - Volume de importações do Uruguai de carne bovina resfriada (em toneladas) ..	64
Tabela 10 - Benefícios e Críticas referente a implementação de sistemas de rastreabilidade animal.....	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Valor exportado de carne bovina Uruguaia resfriada por destinos selecionados (em milhares de dólares).	62
Gráfico 2 - Valor exportado de carne bovina Uruguaia congelada por destinos selecionados (em milhares de dólares).	63
Gráfico 3 - Evolução mensal de preços de carne bovina uruguaia 2018/2019 (em milhares de dólares).....	64
Gráfico 4 - Valor unitário das exportações de carne bovina uruguaia resfriada, por destino selecionado (em US\$).	65
Gráfico 5 - Volume exportado em carne congelada uruguaia por destinos selecionados (em toneladas).....	66
Gráfico 6 - Percentual de valores exportados em carne bovina uruguaia em 2011 e 2018 .	67
Gráfico 7 - Exportações de carne bovina neozelandesa congelada (em milhares de US\$), por destino selecionado.	68
Gráfico 8 - Exportações de carne bovina neozelandesa resfriada, por destino selecionado (em milhares de US\$).	69
Gráfico 9 - Valor unitário das exportações de carne bovina neozelandesa congelada, por destino selecionado (em US\$ por tonelada).	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVMA	Associação Médica Veterinária Americana
BA	Bienestar Animal
B&P	Breeders & Packers Uruguay S.A.
BLNZ	Beef + Lamb New Zealand
BM	Banco Mundial
BPM	Boas Práticas de Manufatura
BREXIT	<i>Britain Exit</i> (Saída do Reino Unido da União Europeia)
CGV	Cadeia Global de Valor
CO	Certificado de Origem
EEB	Encefalopatia espongiforme bovina (febre aftosa)
EUA	Estados Unidos da América
FAO	Food and Agriculture Organization of United Nations
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
ICFAW	International Coalition for Animal Welfare
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INAC	Instituto Nacional de Carnes
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços.
MFAT	Ministry of Foreign Affairs and Trade
MGAP	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca
MIA	Meat Industry Association
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MPI	Ministry
NAIT	National Animal Identification and Tracing
NZFAP	New Zealand Farm Assurance Program
OEC	Observatory of Economic Complexity
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIE	World Organization for Animal Health
PIB	Produto Interno Bruto
PCNCU	Programa Carne Natural del Uruguay
ROU	República Oriental del Uruguay
SNIG	Sistema Nacional de Información Ganadera

SSOP	Standard Sanitary Operation Procedures
UE	União Europeia
USDA	United States Department of Agriculture
USDA-PVP	United States Department of Agriculture-Process Verified
QR CODE	Machine-readable code

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2. REVISÃO TEÓRICA	18
2.1 O MERCADO INTERNACIONAL DE CARNES	18
2.1.1 A demanda mundial por alimentos	18
2.1.2 A evolução da indústria no cenário Internacional	19
2.2 O MERCADO PRODUTIVO	24
2.2.1 O Uruguai	24
2.2.2 A Nova Zelândia	27
2.3 CONCEITOS-CHAVE.....	30
2.3.1 Cadeias Globais de Valor	30
2.3.2 Competitividade	32
2.3.3 Diferenciação de produtos	33
2.3.4 Qualidade e Certificação	35
2.3.5 Sistemas de Rastreabilidade e Informação	37
2.3.6 O País como uma Marca	39
2.3.7 O Papel do Governo	40
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO.....	40
3.2 FONTES E ACESSO AOS DADOS.....	41
3.3 ANÁLISE DOS DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA	41
4. A INTERNACIONALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	42
4.1 A PRODUÇÃO DE CARNE BOVINA URUGUAIA	42
4.1.1 Organização da Produção e Modelo Produtivas	42
4.1.2 Controle Sanitário e Segurança Alimentar	45
4.1.3 Estratégias Competitivas	47
4.1.4 Ação Governamental	49
4.1.5 Síntese da produção Uruguiaia	51
4.2 A PRODUÇÃO DE CARNE BOVINA NEOZELANDESA	53

4.2.1 Organização da Produção e Modelo Produtivo	53
4.2.2 Controle Sanitário e Segurança Alimentar	54
4.2.3 Estratégias Competitivas	55
4.2.4 Ação Governamental	57
4.2.5 Síntese da produção Neozelandesa	58
5. ANÁLISE DOS CASOS	60
5.1 A CARNE BOVINA NAS CADEIAS DE ALTO VALOR	61
5.1.1 O caso do Uruguai	61
5.1.2 O caso da Nova Zelândia.....	68
5.2 ANÁLISE SWOT	71
5.2.1 Matriz da cadeia produtiva Uruguaia	71
5.2.2 Matriz da cadeia produtiva Neozelandesa.....	73
5.3 INTERNACIONALIZAÇÃO PARA COMPETIR NO MERCADO GLOBAL.....	76
5.3.1 Impactos da aplicação de Sistemas de Rastreabilidade	76
5.3.2 Estratégia e Competitividade	80
5.4 BRANDING E POSICIONAMENTO.....	81
6. CONCLUSÕES	81
7. REFERÊNCIAS	83

1. INTRODUÇÃO

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA

O atual contexto de globalização das economias faz com que o sistema produtivo abra seus horizontes para o cenário internacional. Segundo Ferreira e Padula (1998, p. 1) “é preciso produzir tendo em vista as tendências mundiais da demanda, sob pena de ser excluído de um mercado onde a concorrência é crescente.”

O agronegócio e a criação de rebanhos bovinos no mundo vem crescendo em importância e qualidade por meio das crescentes participações na balança comercial dos países produtores, no PIB, na melhoria tecnológica e consequente ganho de qualidade. De acordo com o OEC (2019), o mercado da carne bovina representa um negócio de US\$ 38,9 bilhões a nível mundial. Porém, segundo Laens et al. (2004), este valor engloba uma porcentagem muito reduzida da real produção mundial, dado que a maior parte de produzida, quase 90% da produção, é destinada para abastecer o mercado interno dos países produtores. Entretanto, existe um pequeno grupo de países que destinam a maior parte de sua produção (mais de 60%) ao mercado internacional, a se dizer: o caso de Austrália, Nova Zelândia e Uruguai.

É de se enfatizar a condição de destaque de países como Uruguai e Nova Zelândia como grandes produtores de carne bovina, este considerado um produto estratégico nas receitas de exportações de ambos os países, US\$ 1,52 bilhões nas exportações uruguayas de 2017 e US\$ 1,78 bilhões nas exportações neozelandesas do mesmo período (OEC, 2018). Em termos de participação mundial nas exportações de carne bovina, o Uruguai deteve naquele ano 3,9%, enquanto a Nova Zelândia, 4,6% (OEC, 2018), proporções que se destacam por serem considerados países de pequeno porte territorial, segundo estatísticas do Banco Mundial (2017), atribuindo 176.215 km² ao Uruguai e 268.021 km² a Nova Zelândia. Ambos os países também possuem baixo índice populacional, respectivamente 3,457 e 4,794 milhões segundo estatísticas do mesmo ano.

Embora não detenham os postos de maiores produtores e captadores de receitas nesta indústria, o Uruguai e a Nova Zelândia, por representarem um país pequeno, devem explorar estratégias de diferenciação de produtos para poder inserir-se competitivamente no mercado internacional e atingir nichos específicos (MONDELLI e ZYLBERSTAJN, 2008). Porter (1991) também afirma que a

diferenciação, quando alcançada, é uma estratégia para obtenção de rendimentos acima da média, pois a identificação e o reconhecimento de um produto cria um sentimento de lealdade nos clientes, bem como proporciona menor sensibilidade ao preço dos produtos.

Apesar da carne ser considerada uma *commodity*, o que geralmente representa um produto primário com escasso valor agregado, segundo Laens et al. (2004, p. 5, tradução nossa) “na realidade não se pode considerá-la um bem homogêneo, na medida em que o mercado está claramente segmentando-a por origem e por qualidade”.

Segundo Luchiari Filho (2006), para atender os requisitos do mercado internacional, transformações intensas marcaram a pecuária de corte mundial nas últimas décadas, resultantes principalmente da aplicação de técnicas modernas de produção. Essas transformações já são um reflexo das tendências internacionais, cujo mercado impõe exigências cada vez mais rigorosas à exportação de carnes.

Para Batalha (2001), a busca da melhoria da qualidade de produtos de cadeias de produção agroindustrial, têm enfatizado a implantação e aprimoramento de sistemas de gestão da qualidade. O desenvolvimento de técnicas inovadoras da bovinocultura e a evolução genética animal têm contribuído para o aumento da qualidade nas atividades frigoríficas, assim como o aumento da qualidade da carne no cenário mundial.

Além do mais, Da Costa (2000) relatou que, nos últimos anos, o conceito bem-estar animal começou a ser implantado no cenário da produção animal, principalmente com a definição de protocolos de boas práticas de manejo, com o objetivo de oferecer produtos de maior qualidade e atender as exigências de mercados de exportação. Como exemplo, vemos o mercado europeu, destacado por Franco (1999), que exige a perfeita identificação dos animais que originaram a carne, com o intuito de garantir qualidade ao produto e atendimento diferenciado ao consumidor. Segundo Molento (2005), o mercado europeu também possui uma declarada preferência por padrões elevados de bem-estar dos animais de produção.

Atualmente, o Uruguai e a Nova Zelândia aumentaram sua reputação mundial como produtores de carne de alta qualidade, sendo conhecidos pelo uso da tecnologia na cadeia produtiva e pela aplicação de boas práticas de manejo, desenvolvendo sistemas de alta produtividade e criando um rígido controle sanitário. (MLA, 2018).

Segundo Batalha (2013), tais iniciativas agregam valor aos produtos, atendendo mercados mais exigentes e proporcionando um aumento das vendas no comércio internacional, assim contribuindo para que aconteçam os superávits comerciais, de fundamental importância para a macroeconomia de um país.

No entanto, além da utilização de práticas modernas, Neto (2010) ressalta a importância da adoção de estratégias competitivas para um bom posicionamento na indústria:

Melhorias na eficácia operacional necessitam ser realizadas qualquer que seja o caminho a ser trilhado pelo setor. Embora necessárias estas melhorias sejam insuficientes para garantir uma situação confortável, isto só pode ser assegurado por uma estratégia competitiva adequada. (NETO, 2010, p. 83)

Porter (1990), desenvolve seu estudo de vantagem competitiva das nações entre economias de maior destaque internacional em diversas indústrias. Entretanto, pouco foi dito, de forma unificada, sobre quais são as práticas mais eficientes e qual o real impacto da implementação de novas técnicas de gestão e produção somadas ao uso de estratégias competitivas em países de economia relativamente pequenas e dependentes do agronegócio, expondo qual combinação de iniciativas foram capazes de gerar um crescimento econômico real da nação na indústria em questão.

Dados os fatos acerca do crescente aumento das exigências do mercado internacional para a exportação de carne bovina, encontramos o seguinte problema de pesquisa: Como um país de pequeno porte pode utilizar seus recursos e capacidades para desenvolver uma base produtiva capaz de atingir as exigências e especificações do mercado internacional.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e caracterizar as estratégias, práticas e iniciativas mais eficazes para a internacionalização do mercado produtivo de uma economia de pequeno porte, utilizando como campo de análise o mercado da carne bovina do Uruguai e da Nova Zelândia.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever as técnicas produtivas, organização e estratégias competitivas utilizadas por ambas as economias estudadas, comparando e relacionando com índices de exportação dos últimos 10 anos.
- Identificar e expor as práticas, ferramentas e estratégias que se mostram mais eficazes para o agregar valor às exportações da carne bovina.
- Analisar o nível de inserção da carne bovina de ambos os países estudados no mercado internacional de alto valor, assim como fatores que permitem e/ou favorecem sua inserção neste mercado.

1.3 JUSTIFICATIVA

Espera-se obter através deste estudo, juntamente com os casos do Uruguai e da Nova Zelândia, quais foram as práticas, iniciativas e estratégias que se mostram mais eficazes para o direcionamento do sistema produtivo para a exportação, buscando entender “o que funciona” e “por que funciona”, para que assim possa ser de utilidade para ampliação do conhecimento e para informação de quaisquer nações ou unidades produtivas relacionadas a pecuária de corte, que desejam “abrir seus horizontes” ao cenário internacional.

A história dessas terras fornece uma visão sobre a natureza surpreendente dos desafios que as pequenas nações enfrentam em alcançar proeminência global e atesta o nível de engenhosidade e desenvoltura que os formuladores de políticas e os agricultores têm de recorrer para ter sucesso.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 O MERCADO INTERNACIONAL DE CARNES

2.1.1 A demanda mundial por alimentos

A terra é um fator básico para a produção de alimentos e, historicamente, a expansão agrícola veio acompanhada da incorporação de novas áreas de terra. Segundo Faath e Fachinello (2018), o crescimento populacional, a maior concentração da população nas cidades e o aumento da renda per capita nas próximas décadas devem sustentar um contínuo crescimento da demanda mundial de alimentos.

Os mercados agrícolas globais tornaram-se cada vez mais complexos devido a mudanças na demanda dos consumidores, que desenvolveram padrões alimentares complexos relacionados principalmente à segurança alimentar e qualidade dos alimentos, avanços tecnológicos e mudanças na estrutura da indústria ao longo da cadeia de valor (HUMPHREY; MEMEDOVIC, 2006; GOLDSMITH et al., 2002). Essas mudanças levaram a maiores oportunidades de diferenciação de produtos e o potencial de agregar valor às matérias-primas (Coltrain et al., 2000).

Mais recentemente, as mudanças no clima e as preocupações com a manutenção das áreas de floresta nativa expõem com mais clareza os limites dessa expansão. Muitas regiões do mundo, já sem possibilidade de expansão de área, dependem somente de aumentos de produtividade para atender às novas demandas.

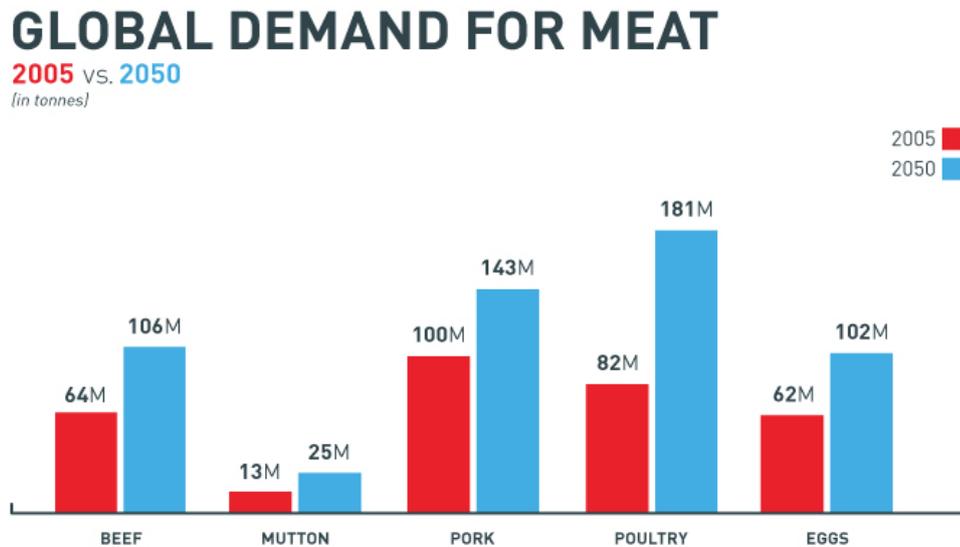
Até o ano de 2050, a Food and Agriculture Organization of United Nations (2014) estima que população mundial será de até 9 bilhões de habitantes e, para satisfazer a demanda global por alimentos, o setor agrícola terá que aumentar sua produção em 60% em relação aos níveis atuais. Isso significa que, juntamente com o aumento da população, nosso apetite por carne crescerá junto com ela. A demanda por carne poderá dobrar entre 2000 e 2050. (Gráfico 1). Podemos dizer que isso está acontecendo em grande parte porque as economias estão crescendo e as pessoas passarão a ter maiores condições de comprar e pagar para consumir carne.

Em relação a próxima década, a demanda global de carne será ampliada consideravelmente, a uma taxa aproximada de 1,6%, o que significa uma demanda adicional de 58 milhões de toneladas até o ano de 2023 (FAO, 2014). Desta forma, O

consumo global de carne deverá crescer significativamente, considerando que é uma fonte de proteína de alta qualidade para a dieta humana (MONTOSI et al., 2013).

A ilustração a seguir apresentará de forma simples o crescimento da demanda por proteína animal entre os anos de 2005 e 2050. Entre os tipos analisados, estão os bovinos, ovinos, suínos, aves e também o consumo de ovos.

Figura 1 - Estimativa da demanda global por carnes 2005/2050



Fonte: FAO (2013)

Vários segmentos da indústria de carne bovina estão constantemente se esforçando para aumentar a qualidade do produto, produtividade e retorno econômico (BRITO et al., 2014). Ao mesmo tempo, a indústria também busca adaptar-se para atender às exigências da agricultura sustentável e às demandas dos consumidores por qualidade da carne bovina (MCKENNA et al., 2002).

2.1.2 A evolução da indústria no cenário Internacional

O comércio internacional é uma das atividades mais dinâmicas do mundo dos negócios. O mercado da carne bovina representou, em 2017, um negócio de US\$ 38,9 bilhões de dólares, e neste mesmo ano, o comércio mundial do produto se expandiu em 4,7% em relação a 2016. (FAO, 2018).

Já em 2018, as exportações totais de carne bovina foram estimadas em US\$ 49,3 bilhões. Esse valor representa um aumento de 3,5% para os embarques mundiais de carne bovina no período de cinco anos a partir de 2014. Ano após ano, o valor das vendas internacionais de carne bovina acelerou 8,4% de 2017 a 2018. (ITC, 2019). No cenário atual, os EUA são os maiores captadores de receitas provenientes da exportação de carne bovina, não sendo necessariamente o maior exportador do produto. Entretanto, outras nações posicionam-se como participantes de destaque neste mercado de grande competitividade (tabela 1). Podemos notar a presença de países pequenos como os Países baixos, a Nova Zelândia, o Uruguai e o Paraguai entre os principais captadores de receitas.

Tabela 1 - Ranking mundial de exportadores de carne bovina em 2018

Ranking	Country	Export Value (US\$ billion)	%
1	United States	7,3	14,7%
2	Australia	6,5	13,2%
3	Brazil	5,5	11,1%
4	India	3,4	6,8%
5	Netherlands	3,3	6,7%
6	Ireland	2,3	4,7%
7	New Zealand	2,1	4,3%
8	Argentina	1,95	3,9%
9	Canada	1,91	3,9%
10	Polad	1,72	3,5%
11	Uruguay	1,66	3,4%
12	Germany	1,5	3,0%
13	Mexico	1,3	2,5%
14	France	1,13	2,3%
15	Paraguay	1,1	2,2%
16	Other Countries	6,8	13,8%
TOTAL		49,50	100%

Fonte: Elaboração própria com base em dados do ITC (2019)

Entre os continentes, os países europeus foram responsáveis pelo maior valor em dólar de carne bovina exportada durante 2018, com embarques avaliados em US\$ 15 bilhões, ou quase um terço (30,4%) do total global. Em segundo lugar, a América Latina (21,9%), excluindo o México e o Caribe, à frente dos embarques mundiais de carne bovina originários da América do Norte (21,1%).

Os exportadores de carne bovina da Oceania (17,6%) são liderados pela Austrália e Nova Zelândia. Já os exportadores da Ásia (8,4%) e da África (0,6%) representam as menores porcentagens.

Em 2018, o valor da carne bovina fresca ou refrigerada foi de US\$ 25 bilhões, superando ligeiramente os US\$ 24,4 bilhões da carne bovina congelada. Esta última subcategoria representa 49,4% da carne bovina globalmente exportada, contra 50,6% da carne fresca ou refrigerada. E enquanto o valor das exportações de carne fresca ou refrigerada aumentou 9,4% de 2014 a 2018, a métrica comparável para os embarques de carne bovina congelada caiu 2% no período de 5 anos.

Já na década passada, o mercado mundial de carne bovina cresceu, em média, 4,2% a.a. Esse período foi marcado por haver, na primeira metade, um crescimento médio de 7,4% a.a. e na segunda metade uma grande estabilidade, com crescimento de apenas 0,4% a.a. Segundo Lima de Paula e Faveret Filho (2001), a principal causa da diminuição do crescimento na segunda metade da década de 1990 parece ter sido a divulgação da incidência do mal da vaca louca no rebanho bovino inglês e da possibilidade de transmissão da doença aos seres humanos, o que fez com que a crise se espalhasse para o resto do mundo. Outro motivo que afetou a produção e o consumo de carne bovina naquele momento foi os constantes surtos de febre aftosa nos países da Comunidade Econômica Européia. Desta maneira, os grandes importadores de carne bovina se viam obrigados a voltar os olhos a produtores certificados como livres de tais doenças. Como exemplo, o Uruguai, uma vez que era considerado detentor de uma área livre de febre aftosa sem vacinação, eram permitidas as exportações de carne bovina in natura para os Estados Unidos (PIGATTO e SANTINI, 2009).

2.1.3. Os mercados consumidores externos

De acordo com dados divulgados no relatório bianual do USDA (2019) e do Trade Map (2019), os Estados Unidos foram os maiores importadores de carne bovina resfriada no mundo, em 2018. Seguidos pelos Países Baixos e pela Itália. Se considerássemos o conjunto dos países integrantes da União Europeia, eles responderam por cerca de 44% das importações mundiais do produto resfriado, dando espaço para o Japão ocupar a terceira posição de maior importador mundial.

Tabela 2 - Ranking mundial de importadores de carne bovina em 2018

Posição	País	Volume (Toneladas)	Valor (%)
1	Estados Unidos	508.451	13,2%
2	Países Baixos	333.200	8,6%
3	Itália	319.692	8,3%
4	Alemanha	300.484	7,8%
5	Japão	278.814	7,2%
6	Chile	193.743	5,0%
7	Reino Unido	192.036	5,0%
8	França	172.276	4,5%
9	México	132.328	3,4%
10	Portugal	107.320	2,8%
TOTAL MUNDIAL		3.855.778	100,0%

Fonte: Elaboração própria com dados do FAS/USDA e Trade Map (2019)

Conforme dados analisados pelo OEC e Trade Map (2019), em termos de valores pagos nas importações de carne bovina resfriado, os principais importadores são Estados Unidos (US\$ 3 bilhões), o Japão (US\$ 2,1 bilhões), e a Alemanha (US\$ 1,96 bilhões). O Japão destaca-se pelo fato de ofertar um alto valor unitário pelo produto, pois apesar de importar um volume inferior a países do bloco europeu, ainda se posiciona como o maior importador de carne resfriada depois dos Estados Unidos.

Tabela 3 - Ranking mundial de importadores de carne bovina resfriada em 2018

Posição	País	Valor (em mil. USD)	Valor (%)
1	Estados Unidos	3.055.607	12,8%
2	Japão	2.104.356	8,8%
3	Alemanha	1.966.095	8,2%
4	Itália	1.950.356	8,2%
5	Países Baixos	1.686.534	7,1%
6	Reino Unido	1.176.504	4,9%
7	França	1.129.382	4,7%
8	Chile	965.195	4,0%
9	Coréia do Sul	865.365	3,6%
10	México	802.431	3,4%
TOTAL		23.835.813	100,0%

Fonte: Elaboração própria com dados do FAS/USDA e Trade Map (2019)

Entre aproximadamente 8,9 milhões de toneladas de carne bovina exportadas mundialmente, a carne do tipo congelado representa 60% do volume. Neste produto, a Rep. Popular da China foi a maior compradora global, em termos de valor, representando 20% do total importado mundialmente.

Tabela 4 - Ranking mundial de importadores de carne bovina congelada em 2018

Nº	PAÍS	VALOR (em mil. USD)	VALOR %
1	China	4.663.063	20,2%
2	Estados Unidos	2.226.344	9,6%
3	Hong Kong, China	2.093.475	9,1%
4	Coréia do Sul	1.826.547	7,9%
5	Japão	1.369.869	5,9%
6	Egito	1.151.392	5,0%
7	Rússia	892.790	3,9%
8	Taipe Chinesa	579.439	2,5%
9	Indonésia	565.069	2,4%
10	Malásia	498.240	2,2%
TOTAL		23.071.836	100,0%

Fonte: Elaboração própria com dados do FAS/USDA e Trade Map (2019)

Várias questões foram levantadas nos últimos anos sobre as preferências dos consumidores e o comportamento de compra em relação a produtos alimentícios. O consumidor moderno de carnes tem se concentrado na origem do produto, na certificação dos processos, possui certa consciência ambiental sobre as mudanças climáticas globais e o impacto ambiental dos sistemas de produção sobre os recursos naturais. Segundo Pouta et al. (2010), os consumidores são conhecidos por exibirem atitudes diferentes em relação aos produtos com base no país de origem. Os consumidores também estão preocupados com questões de bem-estar animal e segurança alimentar, bem como atributos de qualidade e consistência, diferenciação e disponibilidade de produtos. Os aspectos de saúde humana tornaram-se um fator cada vez mais importante quando os consumidores compram carne e produtos cárneos, além da facilidade de preparo e cozimento. Por fim, aspectos que envolvem a responsabilidade social também influenciam as escolhas alimentares dos consumidores (MONTOSSI et al., 2014).

Desta maneira, para todo e qualquer país que deseja exportar carne bovina, existem grandes obstáculos a serem enfrentados para a manutenção e conquista de mercados internacionais. Desde o enfrentamento de barreiras tarifárias e não-tarifárias até os aspectos produtivos como a segurança sanitária nos padrões exigidos pelo mercado consumidor, a conscientização de produtores nacionais, assim como no manejo adequado da carne que garanta um produto final de qualidade. Assim, os países produtores devem se empenhar no desenvolvimento da produção local e conseqüentemente nas negociações internacionais, buscando parcerias e abrindo os mercados. Devem também apoiar, através de planos de incentivo, tecnologias, informação e mão-de-obra qualificada, buscando a excelência na produção nacional.

2.2 O MERCADO PRODUTIVO

2.2.1 O Uruguai

O Uruguai é um pequeno país sul-americano localizado na região sul do continente, de 17 milhões de quilômetros quadrados com uma população de cerca de 3,3 milhões de habitantes (BM, 2017).

Figura 2 - Localização do Uruguai na América do Sul



Fonte: Betancourt (2009)

Consiste numa economia aberta, cuja estrutura produtiva se baseia no setor agroindustrial. Mesmo sendo uma economia pequena, o Uruguai tem seu potencial de crescimento diretamente vinculado ao desempenho das exportações de bens e serviços. (TUYARE; COIMBRA, 2013). A produção pecuária e a agricultura têm sido setores estratégicos na economia do Uruguai. As grandes planícies, a qualidade do solo e o pequeno tamanho da população asseguravam, desde o período colonial, que a indústria pecuária continuaria sendo fortemente uma característica econômica e cultural do país, fato que até os dias de hoje, as exportações uruguaias são provenientes principalmente do agronegócio (OTERO; BENTANCUR, 2009; BRITO et al., 2014).

O Uruguai é um país de clima temperado, com uma topografia ondulada e sem grandes declives e possui água limpa em abundância, o que o torna um local ideal para desenvolver sistemas de produção ao ar livre, onde o gado pastoreia livremente a céu aberto (RESCONI et al., 2008; MONTOSI, 2014). A grande maioria dos sistemas de produção pecuária uruguia é baseada em pastagens nativas, com 78% da área dedicada à pecuária (MGAP, 2015), embora pastos melhorados e suplementação animal tenham sido cada vez mais adotados nos últimos anos (REALINI et al., 2004; BRITO et al., 2008; DEL CAMPO et al., 2008; BRITO et al., 2014).

O país conta com uma criação de gado de cerca de 12 milhões de bovinos de corte, 90% de raças britânicas de grande desenvolvimento genético, como Hereford, Aberdeen Angus e seus cruzamentos, capazes de produzir alto valor comercial (ALMEIDA, 2009).

A pecuária se tornou mais estabelecida no país nos séculos 19 e 20, momento em que se teve consenso entre os agentes produtivos uruguaios de que seria impossível sustentar a lucratividade do setor com a venda de produtos indiferenciados no mercado de commodities e edificando, desta forma, bases para uma indústria focada na qualidade, importando o gado Hereford, uma raça conhecida por sua carne de alta qualidade (CASTRILLEJO, 2002). Assim, o complexo agroindustrial de carne bovina no Uruguai, a partir da década de 1990, interrompeu um ciclo de estagnação, através da qualidade do produto e da rigidez sanitária, direcionando o setor para exportação, atendendo às mais diversas demandas do mercado externo (MONDELLI E ZYLBERSZTAJN, 2008). Essas mudanças transformaram o Uruguai em

protagonista no mercado internacional, posicionando-se como um dos principais exportadores de carne bovina.

Representando aproximadamente 20% das exportações nacionais, a carne bovina é um dos principais produtos exportados (URUGUAY XXI, 2018). A criação de gado é uma atividade tão importante para o país, que não é surpresa notarmos a existência de quatro cabeças bovinas para cada habitante uruguaio (OTERO e BETANCUR, 2009).

Atualmente, o Uruguai produz alimentos para 28 milhões de pessoas, mas teria potencial para alimentar 40 milhões. A carne bovina uruguaia alcançou um *status* internacional reconhecido no comércio mundial de carne bovina, posicionando-se como um dos seis maiores exportadores do mundo (GORGA; MONDELLI, 2014; ZURBRIGGEN; SIERRA, 2015).

Segundo Montossi (2013), a produção pecuária moderna do Uruguai está focada no fornecimento de carne e produtos cárneos diferenciados, visando as demandas de consumo domésticas e principalmente estrangeiras, que são cada vez mais complexas.

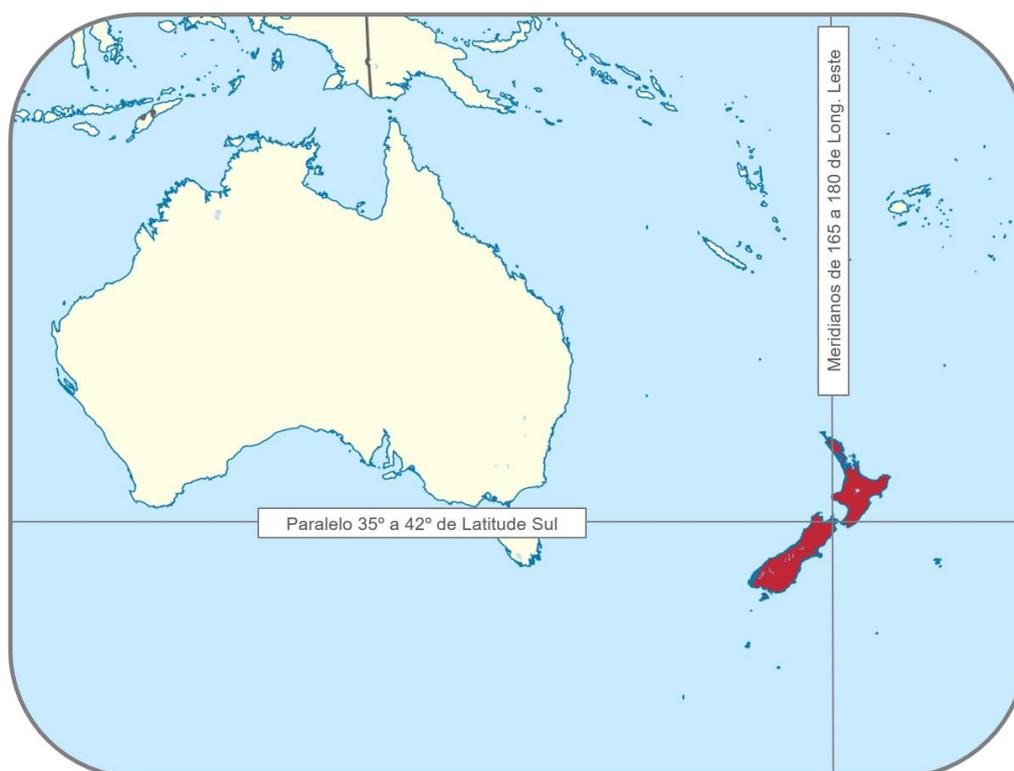
Atualmente, o corpo da indústria da carne uruguaia mantém um gerenciamento sólido de serviços de saúde e de capacidade de erradicação de doenças (ZURBRIGGEN; SIERRA, 2017), bem como sistemas de rastreabilidade e programas de certificação (GORGA; MONDELLI, 2014). Segundo Moraes e Viana (2015), essas práticas resultaram em um aumento de 11% nos preços anuais de exportação no período 2001-2013.

Hoje, a economia do Uruguai se beneficia de exportações consideráveis de carne bovina *premium* para a UE, os EUA e, mais recentemente, para a China. Em 2018, as exportações de carne bovina geraram 1,6 bilhões de dólares em receitas e representaram quase 20% das exportações do país. (TRADE MAP, 2019). A diversificação dos mercados de destino também tem aumentado, com as vendas para os mercados extra regionais tendo um peso relativo maior, algumas das quais pagam preços diferenciados pelos produtos de alta qualidade exportados pelo Uruguai.

2.2.2 A Nova Zelândia

A Nova Zelândia é um país insular, oficialmente pertencente à Oceania, no sudoeste do Oceano Pacífico, formado por duas massas de terra principais, conhecidas popularmente por ilha do Norte e Ilha do Sul, e por numerosas outras ilhas de menor porte. Segundo estimativas do Banco Mundial (2018), atualmente o país possui 4,8 milhões de habitantes distribuídos em seus 268.021 km² de extensão territorial. O país se destaca por possuir um dos países mais desenvolvidos e industrializados do mundo e um IDH muito alto (BM, 2018). Atualmente destaca-se por possuir uma balança comercial positiva (MDIC, 2019), e ser um país essencialmente agroexportador.

Figura 3 - Localização da Nova Zelândia na Oceania



Fonte: Elaboração própria com dados do Banco Mundial (2016).

A indústria de carne vermelha da Nova Zelândia direciona seus esforços diretamente para a exportação. Mais de 90% da produção de carne ovina e 80% da produção de carne bovina são escoados para o mercado internacional. (MIA, 2019).

No final da década de 1870, a Nova Zelândia era um país com pouco mais de meio milhão de habitantes, em comparação com uma população de 15 milhões de ovelhas e 750.000 cabeças de gado. Os únicos produtos que podiam ser exportados nesta época eram lã e peles, devido às longas viagens marítimas sem refrigeração (WOODS, 2015). Porém, no final do século 19, empreendedores reconheceram que não havia apenas um excesso de carne no país, mas um mercado consumidor para essa carne na Grã-Bretanha, onde a população estava aumentando significativamente. Collins e Thirsk (2000) afirmam que a crescente demanda por carne não pode ser atendida somente pelos agricultores britânicos e às importações eram fundamentais para o suprimento da população era fundamental. Porém, os primeiros esforços em salgar ou estocar a carne colonial neozelandesa para consumo e exportação não foram bem recebidos na Grã-Bretanha, por questões culturais e de preferência. Assim, a entrada da tecnologia de refrigeração na Nova Zelândia, juntamente com o transporte transoceânico à vapor, forneceu uma resolução satisfatória tanto para os produtores coloniais em busca de mercados quanto para os consumidores metropolitanos em busca de carne. (WOODS, 2015).

Hoje, o mercado neozelandês da carne bovina integra o segundo maior setor de exportação de bens do país, sendo ultrapassado somente pela exportação de produtos lácteos (OEC, 2019). Atualmente, aproximadamente 80% da produção de carne bovina do país é direcionada ao mercado internacional, sendo exportada para mais de 120 países. (BLNZ, 2019)

A área destinada a criação de rebanhos bovinos e ovinos cobre aproximadamente 9,3 milhões de hectares, quase um terço da área terrestre do país. Contando com um rebanho de 3,6 milhões de cabeças de gado para abate e 6,5 milhões de vacas destinadas à produção de leite. A maior parte dos rebanhos são criados na ilha norte do país (BLNZ, 2019).

Em comparação com o cordeiro e a carne de carneiro, que representam grande parte do valor das exportações do país, os aumentos nas exportações e valor da carne bovina foram moderados e receita total das exportações de carne bovina excederam os US\$ 2,0 bilhões, representando um aumento de 14% em 2016-17 e 17% na média de cinco anos. (BLNZ, 2019). Além do mais, a carne vermelha da Nova Zelândia é globalmente reconhecida por seus atributos e qualidade e seus rebanhos são criados em sistemas naturais de alimentação (MIA, 2009).

O valor médio das exportações de carne bovina da Nova Zelândia vem apresentando certa estabilidade desde a temporada 2014-15, porém seguindo forte, devido a demanda dos Estados Unidos pelo produto. A quantidade de carne bovina exportada pelo país em 2018 aumentou em 7%, devido em grande parte pelo maior volume de rebanhos processados em 2017-18. Apesar do aumento da produção e do comércio mundial de carne bovina, o valor médio das exportações de carne bovina da Nova Zelândia melhorou moderadamente, em 2%, para US\$ 4.855 por tonelada, um preço ainda considerado forte mundialmente.

O valor total das exportações de carne vermelha da Nova Zelândia aumentou substancialmente ao longo dos anos. A China é a mais notável, tendo passado de apenas US\$ 260.000 em exportações em 1992-93 para US\$ 1,7 bilhões em 2017-18. Regiões como o Oriente Médio mais do que dobraram de US\$ 114 milhões para US\$ 279 milhões. Também se nota o grande destaque em mercados tradicionais, especialmente da União Europeia, que aumentou 117% desde 1992-93.

O agronegócio é de fato a principal indústria da Nova Zelândia, e enfrenta os mesmos desafios que outras indústrias agrícolas internacionais, como volatilidade de preços e necessidade de controle de doenças nos rebanhos etc. (USDA, 2018). Atualmente, o setor está investindo consideravelmente em pesquisas e iniciativas para melhorar a produtividade, o impacto ambiental e a lucratividade. A Nova Zelândia maximiza suas exportações vendendo cortes específicos a mercados dispostos a pagar maiores prêmios por eles.

2.3 CONCEITOS-CHAVE

Peter Dicken (2011, p.5, tradução nossa) se refere ao processo de internacionalização como a "simples extensão das atividades econômicas para além das fronteiras nacionais". Diversos autores também expõem a crescente e evidente necessidade de ser competitivo para ser capaz de atender às exigências do mercado internacional (CUNHA et al., 1994; JONGEN; MEULENBERG; 1998; LAENS et al., 2004; COUTINHO et al., 2005; MANFRÉ, 2009). Porém, antes de mencionar suas contribuições é de suma importância abordarmos alguns conceitos-chave para o posicionamento estratégico de uma indústria em um mercado competitivo.

2.3.1 Cadeias Globais de Valor

Segundo Kaplinsky e Morris (2001), a cadeia de valor descreve toda a gama de atividades necessárias para levar um produto ou serviço desde a concepção até as diferentes fases da produção, entrega aos consumidores finais e descarte final após o uso. Desta forma, podemos pensar na atividade econômica como uma série de estágios ou etapas de valor agregado. (STURGEON, 2013).

O termo em inglês *upgrading* refere-se conceitualmente a uma série de mudanças que uma organização ou um grupo de empresas podem realizar para melhorar seu posicionamento competitivo nas cadeias globais de valor (HUMPHREY; SCHMITZ; 2000). Entre tais ações, encontra-se a de *product upgrading*, onde empresas podem migrar para linhas de produto mais sofisticadas, o que pode resultar em um aumento do valor unitário de seus produtos (GEREFFI, 1999).

Segundo Porter (2001), em termos competitivos, "valor" representa a quantia que os compradores estão dispostos a pagar pelo que uma empresa lhes fornece. O valor é medido pela receita total, que é um reflexo do preço que a empresa estipula ao produto e as unidades que pode vender. Uma empresa é lucrativa se o valor em jogo excede os custos envolvidos na criação do produto. Criar valor para os compradores de um produto que exceda o custo de sua criação é o objetivo de qualquer estratégia genérica. Desta maneira, o valor, em vez do custo, deve ser considerado ao realizar uma análise de posicionamento competitivo, uma vez que empresas frequentemente aumentam deliberadamente seu custo para obter um preço mais alto por diferenciação.

A cadeia produtiva de carnes é de grande complexidade. O que torna a carne um produto tão diferenciado em relação às outras *commodities* é o fato de poder ser transformada em produtos de valor diferentes, dependendo do corte, raça, forma de alimentação do rebanho, tipo de abate, resfriamento etc. Desta maneira, podemos analisar determinados sistemas produtivos para verificar seu nível de inserção nas cadeias globais de valor.

Conforme ilustrado na figura 4, Gorga e Mondelli (2014) resumem a cadeia de valor da carne bovina em seis grandes elos, desde a produção e o abate à comercialização e Marketing. Cada etapa possui particular importância para agregar valor ao produto

Figura 4 – Etapas sequenciais da cadeia de valor da carne bovina



Fonte: Gorga e Mondelli (2014, p.6)

Em suma, às cadeias de valor são compostas por etapas com funções sequenciais de valor agregado, incluindo design, produção, transporte, distribuição, marketing e serviço pós-venda aos consumidores finais. (STURGEON, 2013).

Segundo os autores, os países exportadores de alimentos, para expandirem-se nas Cadeias Globais de Valor devem ser capazes de completar a maior parte da cadeia de valor do produto no próprio país, ou seja, realizar as fases finais da cadeia de produtos o mais próximo possível do consumidor. A realização dentro do país de atividades como embalagem e rotulagem com marca própria, a implementação de atividades de marketing e comercialização que permitam a abordagem ou o contato direto com o consumidor final são essenciais para alcançar uma escalada de CGV.

No mercado de alto valor da carne bovina, as empresas estão constantemente mudando para melhorar sua posição atual e capturar maior valor (GORGA; MONDELLI, 2014). Esse movimento é chamado de escala e, de acordo com Gereffi e Fernandez-Stark (2011), geralmente é associado a políticas governamentais, estratégias corporativas, tecnologia, inovação e educação, entre outros.

2.3.2 Competitividade

Propondo uma nova abordagem teórica para entender o que realmente faz de uma nação ser competitiva internacionalmente, e ao mesmo tempo contradizendo as teorias clássicas, Porter (1985) desenvolve a teoria das vantagens competitivas, considerado um ponto-chave do pensamento econômico moderno. Para Porter (1990), não existe uma definição de competitividade nem uma teoria para explicá-la que seja aceita de forma geral, e só há um conceito relevante na competitividade nacional, sendo o da produtividade.

Porém, de maneira complementar ao pensamento de Porter, A OECD (1996, p. 4), trata de definir a competitividade como “o grau com que um país, sob livres e justas condições do mercado, produz bens e serviços para um mercado internacional e simultaneamente mantém e aumenta as receitas do seu povo.”

Segundo Porter (1990, p. 3), “a competitividade depende capacidade de sua indústria de inovar e melhorar. ” Porter acredita na criação de fatores, fato que depende da capacidade das empresas inovarem, Coutinho et al. (2005) explicam que de acordo com o modelo “diamante” desenvolvido por Porter para análise de indústrias, a produção local, custos e qualidade dos fatores condicionais são considerados fundamentais para conferir vantagem competitiva efetiva na indústria, aumentando a competitividade do país. Ainda explica que para a teoria das vantagens competitivas, as condições de mercado e sua estrutura e a existência de empresas e indústrias que apoiam o mercado também são importantes, assim como os fatores de produção. Vemos, neste modelo, a importância do conjunto, cuja produtividade determina em quais indústrias um país terá vantagem competitiva (COUTINHO et al., 2005).

Dada a grande variedade de indústrias analisadas por Porter e na busca de aplicabilidade para a produção, outros autores, como Harrison (1995), alegam que a competitividade global é definida por como produto da tecnologia e da produção em escala, sendo um país considerado competitivo se possuidor de vantagem em relação a produtividade ou em custo, em relação aos seus concorrentes.

Paralelamente, Zylberstajn (1993), alega que a capacidade de articulação interna da cadeia representa um dos fatores de competitividade, e aquelas que

possuírem melhor articulação serão mais capazes de manter uma posição competitiva em um mercado incerto e instável.

Dzeng e Wang (2008) afirmam em seu estudo que o investimento em melhorias nas políticas para o desenvolvimento da infraestrutura dos países seria fator-chave para o desenvolvimento econômico e competitivo nacional. Eles partiram do pressuposto que a maioria dos relatórios gerados para analisar a competitividade dos países tem por base o desenvolvimento da infraestrutura.

2.3.3 Diferenciação de produtos

Historicamente, o setor de agronegócio tem sido uma indústria voltada para a comercialização de *commodities*, com foco único em atingir eficiência máxima, produtos homogêneos e economias de escala (GRUNERT et al, 2005). Entretanto, os mercados agroalimentares têm sido eficientes na conversão de commodities puras em produtos homogêneos, a evolução da demanda do consumidor por produtos seguros e de alta qualidade, juntamente com os avanços tecnológicos e o aumento da concorrência estão mudando o setor do agronegócio (CUCAGNA GOLDSMITH; 2019).

Mondelli e Zylberstajn (2008) sugerem a exploração de estratégias de diferenciação de produtos, para atender nichos específicos de mercado. Eles também indicam que a adoção de práticas modernas de rastreabilidade traz um aumento na qualidade do produto, aumentando também os custos e, conseqüentemente, elevariam os preços da carne.

Tal conclusão entra em conformidade com o informado por Formigoni (2016), que ao analisar o mercado brasileiro, alega que o consumo médio de carnes per capita de consumidores de classes A e B não se alterou significativamente nos anos anteriores a pesquisa, mas os consumidores passaram a consumir cortes mais nobres. Mondelli e Zylberstajn (2008) explicam que de fato há uma disposição por parte dos consumidores em pagar um prêmio por produtos de qualidade e seguros sob a ótica da saúde humana e do meio ambiente, e esta disposição representa um incentivo para realizar investimentos no processo produtivo de carnes.

Ao abordar os determinantes dos fatores-chave da competitividade internacional, Laens et al. (2004), traz a importância do status sanitário, que tem se tornado um fator chave para a competitividade nos mercados da carne e estima-se

que no futuro será cada vez mais importante. Muitos mercados exigem que o rebanho do país exportador esteja livre de um conjunto de doenças, como a febre aftosa e a EEB (Encefalopatia espongiforme bovina), ou mais conhecida como a doença da vaca-louca. Este se torna um requisito básico para a exportação a países mais desenvolvidos, desta forma Laens et al. (2004) defende que o Estado assume um papel fundamental nos aspectos relacionados às condições sanitárias dos rebanhos nacionais e em relação ao bem-estar animal, que por sua vez vem atraindo grande atenção nos últimos tempos.

De acordo com Oliveira, Bortoli e Barcellos (2008), o bem-estar animal também possui maior relevância na preferência de países desenvolvidos, sendo valorizados pelos principais mercados internacionais, como a União Europeia. Além disso, o aperfeiçoamento das práticas de manejo também pode tornar os sistemas produtivos mais competitivos, evitando perdas e prejuízos, incrementando a produção, obtendo um produto final diferenciado e de qualidade.

Borges, Tauer e Lansink (2016) verificaram também que as inovações permitem o aumento da produtividade de carne sem afetar o meio ambiente, através do uso de novas espécies de forrageiras e no uso de fertilizantes. Tais práticas possibilitaram o aumento da produtividade e um retorno maior do rendimento agrícola. Entretanto, a adoção de uma tecnologia de produção baseada no pastoreio direto também vem sendo critério de qualidade entre diversos mercados consumidores, pois segundo Laens et al. (2004, p. 11, tradução nossa), implica “um menor nível de industrialização do processo de produção pecuária”, resultando em um produto de qualidade superior aos que são utilizados insumos tecnológicos como hormônios, antibióticos e uso de proteína animal nas rações para engorde dos rebanhos.

Outra estratégia para diferenciar o produto, orientá-lo ao mercado internacional e atingir nichos mais sofisticados, é através de certificações que garantem certos atributos da carne, desta maneira, A certificação pode ser entendida como uma garantia de que o produto atende a especificações de qualidade pré-estabelecidas e reconhecidas (DIGIOVANI, 2006). Esta estratégia se aplica, no caso Uruguaio, à carne orgânica, sendo um produto dirigido a um nicho de mercado muito específico (LAENS et al., 2004).

2.3.4 Qualidade e Certificação

Proporcionar uma experiência de alimentação de qualidade é essencial para o sucesso contínuo dos esforços da indústria de carne bovina para desenvolver a demanda do consumidor por produtos do setor (NCBA, 2001).

Para darmos início ao tema da internacionalização de mercados, é de suma importância salientar a existência de riscos naturais nas produções agrícolas. A natureza das ameaças que o setor agrícola está exposto é diversa. Inclui ameaças naturais e fitossanitárias como pragas e doenças de animais. Deste modo, diversas nações estabelecem requisitos e padrões de qualidade elevados para a compra do produto, e dispõe-se a pagar um preço elevado por eles, garantindo assim um produto de qualidade segura e certificada. Como exemplo, vemos o caso do acordo entre a Comunidade Europeia e a Nova Zelândia relativo a medidas sanitárias para comercializar produtos de origem animal, que estabelece a necessidade de comprovação fitossanitária da parte exportadora que as suas medidas sanitárias atingem o nível adequado de proteção para exportação dos produtos (EU, 2015).

Conforme Namikata e Carvalho (2001), a sanidade animal tem grande importância dentro do contexto da agropecuária, pois hoje existe uma especial atenção no que se refere à saúde humana, animal e vegetal. Procuram-se produtos que venham de origens naturais e que não tenham causado mal ao meio ambiente, ao homem e, principalmente, que não agridam a saúde dos consumidores. Portanto, a defesa animal tem importância estratégica para a economia do país, além do aspecto de saúde pública, na medida em que ela é uma ferramenta importante. O impacto econômico das doenças no agronegócio começa pela perda da produtividade, causando um prejuízo direto. O criador perde mercado, começando pelo mercado internacional, depois regional e local e ainda para produtos que vêm de outros países.

De acordo com Lirani (2001), cada vez mais será exigido o enquadramento do exportador nas regras internacionais que garantam a segurança alimentar, a gestão ambiental por meio do desenvolvimento sustentado da propriedade rural e o bem-estar do animal.

Entretanto, garantir a segurança alimentar para carnes comercializadas internacionalmente é particularmente desafiador porque esses produtos são

perecíveis e podem ser contaminados por uma variedade de doenças que causam riscos à saúde humana (CAST, 1994)

Um primeiro passo para o controle dos padrões de processamento de alimentos e manutenção de práticas de higiene estáveis é o fortalecimento das leis e dos poderes concedidos às entidades responsáveis pela manutenção desses padrões. (MUNOZ et al. 2015).

Investimentos em infraestrutura, equipamentos laboratoriais e treinamentos das autoridades de controle também renderiam retornos positivos para garantir os padrões de qualidade das cadeias de fornecimento de carne bovina para a exportação. Sem a centralização dessas funções, os exportadores de carne bovina ficariam à mercê dos produtores e processadores de carne para aplicar padrões de higiene e controle de qualidade.

Mudanças nas características de qualidade do produto resultantes de novas tecnologias são vistas como mudanças de demanda exógenas, uma perspectiva que pressupõe que os consumidores passarão a demandar mais do produto por um determinado preço se a qualidade for melhorada (WEAVER, 2010), embora haja controvérsias ao ser alegado que existem várias dificuldades em estabelecer uma medida objetiva da qualidade na produção e que as medidas de qualidade não equivalem necessariamente a uma maior disposição dos consumidores em pagar mais por uma carne bovina de melhor qualidade (ALSTON et al. 1995).

2.3.5 Sistemas de Rastreabilidade e Informação

Nas normas internacionais ISO 9000, encontra-se a definição de rastreabilidade como a aptidão para encontrar a história, a utilização de um artigo ou de uma atividade, ou de artigos ou atividades semelhantes, ou meios de identificação registrados (HOYLE, 2017). No caso de identificação animal, a Organização Mundial da Saúde Animal (OIE, 2014) define um sistema de identificação animal como a inclusão e vinculação de componentes como identificação de estabelecimentos e proprietários, pessoas responsáveis pelos animais, movimentos e outros registros com identificação animal e rastreabilidade animal como a capacidade de seguir um animal ou grupo de animais durante todas as fases da vida.

Desta maneira, rastreabilidade possibilita o controle histórico de eventos de animal bovino através desde sua origem até a comercialização do corte final. Greene (2010), ressalta que os dados coletados e armazenados devem englobar registros de local e a data de nascimento do animal, dados do proprietário, movimentos entre a origem até o local de abate, incluindo as datas desses eventos. Os sistemas de identificação e rastreabilidade mais elaborados incluem mais informações como sexo, raça, dados genéticos, nomes de todos os alimentos e produtos utilizados na criação do animal, assim como informações sobre outros animais os quais teve contato.

Historicamente, os sistemas de rastreabilidade surgiram como uma evolução dos sistemas de identificação animal. A necessidade de identificar os rebanhos pretendia indicar a propriedade dos animais e evitar roubos. Com o tempo, as razões para identificar e rastrear os animais evoluíram para incluir uma resposta rápida a questões de saúde animal e às preocupações com segurança alimentar (GREENE, 2010). A rastreabilidade é parte da qualidade total e é a base de todos os programas de certificação, sendo o produtor o primeiro envolvido e o que demanda a adequada identificação dos animais, fazendo com que toda a cadeia da carne mantenha documentação que comprove a sua aplicação.

Teoricamente, a implantação de um programa de rastreabilidade pode ser vista de maneira mais simples, ao partirmos do pressuposto que tudo baseia-se na atribuição de um código de identificação único, de padrão internacional, para cada animal. O animal é registrado em um banco de dados, no qual deverão ser

armazenadas todas as informações relevantes à segurança alimentar que ocorrerem durante sua vida até o abate, dentro do frigorífico e daí até sua entrega ao consumidor.

Eradus e Rossing (1994) também discutem a importância da identificação eletrônica em animais para o aumento da qualidade do produto final, acompanhando as informações desde o nascimento até o abate. O uso da tecnologia permite um levantamento de informações do histórico, origem e deslocamento geográfico do animal, impedindo a disseminação de doenças e acompanhando a utilização de drogas nas carcaças. Entretanto, segundo a FIPA (2001), a rastreabilidade, mesmo sendo um requisito fundamental em todos os sistemas de qualidade, por si só não melhora a segurança alimentar, mas estabelece a transparência necessária às medidas de controle eficientes.

Para Kanashiro Makiya e Fraisse (2015) algumas inovações do setor da carne bovina incluem a utilização de Sistemas de Inovação Tecnológica. Como, por exemplo, a adoção de Sistemas de Informação Geográfica, que são utilizados para o rastreamento e monitoramento das práticas sustentáveis através da análise espacial dos locais voltados para economias intensivas em recursos naturais.

Deste modo, os sistemas de rastreabilidade são criados para medir informações sobre a origem, movimento, saneamento e nutrição dos bovinos. Além do mais, as informações obtidas devem ser transparentes para verificação externa. Isso já é necessário para a entrada na maioria dos mercados internacionais (USDA, 2008), entretanto, necessita ser tratado como o primeiro passo para a internacionalização da produção.

Lirani (2001) destaca que o que se pretende, portanto, com a rastreabilidade não é, a princípio, criar uma diferenciação para se conseguir melhores preços, mas, sim, atender a uma exigência do mercado de exportação. Porém, os rebanhos cadastrados em programas de rastreabilidade acabarão sendo diferenciados dos demais e deverão ter maior procura e valorização. Em futuro próximo, poderão vir a ser os únicos a conseguir compradores no mercado interno e internacional (ROCHA; LOPES; 2002).

2.3.6 O País como uma Marca

Segundo Gorga e Mondelli (2014), a Marca País é uma representação gráfica, nominal e simbólica que identifica um país e o diferencia de outros, tornando-o único. É um processo que envolve a construção e a proteção da reputação internacional do país e de sua imagem no exterior através de uma marca.

O surgimento desse novo conceito atribui uma marca a um país com o intuito de gerar uma identidade própria frente aos mercados internacionais (GUDJONSSON, 2005), este termo faz referência à aplicação de um marketing sofisticado combinado com técnicas de *branding* para cultivar o entendimento de uma nação (PIKE, 2011). Desta forma reconhece-se o papel importante dos esforços de *marketing* para a criação de uma marca suficientemente forte para representar a qualidade do que é produzido no país, incentivando as exportações e investimentos (HARRISON-WALKER, 2011), melhorando a imagem do país exportador (CAPRIOTTI, 2008), agregando valor aos produtos produzidos e gerando uma posição competitiva no mercado internacional. (DINNIE et al., 2010).

O resultado de uma imagem bem posicionada e nítida é capaz de agrega valor aos produtos gerados nela. A Marca País atua como um guarda-chuva, como um quadro de referência, como um indicador de qualidade, não apenas dos produtos e serviços oferecem, mas também de seus locais turísticos e de país de investimento, criando um sentimento de orgulho nacional internamente (GORGA E MONDELLI, 2014). Para Ramirez Pastore e West (2019), manter a segurança e a qualidade dos alimentos não são as únicas tarefas dada indústria para obter êxito no mercado internacional. Suas funções ampliadas precisam implementar programas de marketing voltados para a criação de valor.

Não somente a eficiência operacional e a gestão organizacional, mas “as atividades comerciais também podem ser fontes de inovação” (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015, p. 164). Entre elas, a construção de uma marca é um fator chave para êxito de qualquer empresa ou produto (ROMANIUK; BOGOMOLOVA; RILEY, 2012). Entre as estratégias de marketing, a estratégia de marca apresenta-se como um elemento diferenciador no somente para produtos e de empresas, mas também para a imagem de uma nação. Uma marca gera credibilidade (LIN; LEE,

2012) e é uma estratégia fundamentada na construção de relações com clientes importantes (WHEELER, 2017).

Embora existam alguns críticos de marca país, que já admitem seu significado e sua aplicabilidade nas nações (FAN, 2010), pouco se sabe sobre quais iniciativas são mais eficientes na promoção de investimentos e exportações relacionados uma nação de pequeno porte.

2.3.7 O Papel do Governo

Porter (1947), em seu estudo das forças competitivas, analisa o governo como uma possível sexta força que afeta a todos os atores do ambiente competitivo quando adota políticas intervencionistas no mercado. Dado o caráter deste trabalho, faz-se necessário destacar a sensibilidade da rentabilidade do setor frente às medidas governamentais como regulações, subsídios, administração de preços etc.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO

Segundo TULL (1976, p 323), "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". Com base na pesquisa de dados, este trabalho consistirá um estudo de caso da indústria de carne bovina de dois países produtivamente semelhantes: O Uruguai e a Nova Zelândia. Ao comparar o Método do Estudo de Caso com outros métodos, YIN (1989) afirma que para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões "como" e "porque" que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências.

Desta maneira, espera-se obter através desta investigação, quais foram as práticas, iniciativas e estratégias que se mostram mais eficazes em ambas às nações, para o direcionamento do sistema produtivo para a exportação, buscando entender "o que funciona" e "por que funciona". Assim serão analisadas a eficiência das estratégias, técnicas e métodos utilizados pelos países para a

internacionalização da produção, para o posicionamento competitivo no mercado e para o aumento das receitas de exportação.

3.2 FONTES E ACESSO AOS DADOS

Os procedimentos partiram da coleta mensal de dados públicos de volumes de exportações e receitas da indústria da carne, extraídos do Sistema Alice Web do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2013) e do banco de dados do Instituto Nacional de Carnes do Uruguai (INAC-Uruguai).

Também serão utilizados os dados abertos do Observatory of Economic Complexity, do Massachusetts Institute of Technology (MIT) e do TradeMap, assim como os divulgados pelo Banco Mundial e pelo United States Department of Agriculture, que realiza análises de preço e volumes negociados a nível mundial no agronegócio.

Para que seja possível realizar este estudo, serão utilizadas fontes de informação fornecidas pelos relatórios de especialistas da agência nacional de promoção de investimentos e exportações Uruguay XXI, e de dados do MFAT (*Ministry of Foreign Affairs and Trade*) da Nova Zelândia. Serão utilizadas as plataformas Scielo Uruguay, *Directory of Open Access Journals* e *ScienceDirect* para bibliografia sobre o assunto.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA

De posse dessas informações, este estudo analisará quais são as inovações e sistemas produtivos de maior enfoque e destaque em ambos os países, e como conectam-se com seu desenvolvimento econômico ao longo das últimas décadas. Serão analisados momentos chave da aplicação de sistemas e técnicas na produção e criação de rebanhos, comparando-os com a evolução dos volumes exportados e prêmios ofertados pela carne, de ambos os países, após sua aplicação e consequente comercialização.

Para a integração, leitura e análise dos dados obtidos na pesquisa, será utilizado o software Microsoft Excel, permitindo que sejam criadas visualizações gráficas para explorar os dados de maneira mais aprofundada, revelando conexões e possibilitando maiores oportunidades de interpretação.

4. A INTERNACIONALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

4.1 A PRODUÇÃO DE CARNE BOVINA URUGUAIA

4.1.1 Organização da Produção e Modelo Produtivo

4.1.1.1 Organização dos Agentes Produtivos

A pecuária representa historicamente a atividades econômica mais importante para o Uruguai. Há mais de 30 anos, o país trabalha para melhorar alguns elementos-chave de sua produção para posicionar a cadeia de carnes como fornecedora de produtos de qualidade reconhecidos e pela flexibilidade de adaptação às demandas dos consumidores.

O Uruguai tem se mostrado capaz de atender a demanda internacional através de vantagens competitivas de seu sistema de produção, considerado sua produção de carne natural de baixos custos produtivos e utilizando raças específicas p/ corte. (CASTRILLEJO, 2002; ALMEIDA, 2009). O aproveitamento de terras para criação de bovinos conjuntamente com rebanhos ovinos tem sido um modelo eficaz utilizado durante mais de um século para diminuição de custos.

Para Almeida (2009), a mais importante estratégia para o Uruguai deve ser posicionar-se de maneira a ser reconhecido como provedor de carne de qualidade devido a seu controle de processos e flexibilidade de adaptação a diferentes demandas dos consumidores. Os agentes produtivos, auditores de qualidade, logística, *brokers*, e exportadores podem atuar de forma independente, embora muito ainda se tenha de participação governamental em etapas estratégicas (INAC, 2007)

4.1.1.2 Players nacionais e acesso às cotas de alta qualidade.

O comércio agrícola se desenvolveu em um contexto em que o protecionismo é a regra principal. Entre os instrumentos utilizados como barreira à importação, estão as cotas (CICOWIEZ; GALPERIN; 2005). Desta maneira, existem programas estabelecidos pelas nações importadoras para fixar requisitos básicos para importação de produtos de origem animal, que possam se enquadrar nos padrões de qualidade ofertados por produtores nacionais, em volumes que não sejam considerados prejudiciais à oferta destes. O *Etiquetado Facultativo* para a União

Europeia é um desses programas que estabelecem requisitos que deve ser atendidos pelas empresas exportadoras que pretendem exportar carne bovina para a UE e desejam rotular seus produtos com indicações complementares às obrigatórias. Nesse caso, a carne comercializada provém de um sistema de certificação com requisitos estabelecidos que lhe conferem uma qualidade diferenciada, com características específicas associadas à raça, tipo e categoria do animal, idade, referências ao processo de tratamento, como maturação ou cor, alimentação, etc.

A maioria das empresas e frigoríficos habilitados para exportação de carnes para cotas de alta qualidade possuem estratégias próprias para aumentar sua competitividade e, conseqüentemente, beneficiando o país. Como o caso da Breeders & Packers Uruguay S.A., que consiste em uma das maiores empresas de comercialização, abate e processamento de carnes do Uruguai. Seu trabalho também envolve esforços contínuos de encontrar clientes internacionais para a oferta nacional de carnes de alta qualidade. Para que a demanda seja atendida, a Breeders & Packers orienta e coordena um trabalho específico entre produtores para que desenvolvam sua produção para serem capazes fornecer carnes para mercados de alto valor. Desta maneira, o trabalho é desenvolvido através de relacionamentos fortes com os produtores, a fim de ter maior interação e uma melhoria contínua em seus processos, adaptando tipos de animais e melhorando seus sistemas de produção.

Desde junho de 2017, a Breeders and Packers Uruguay integrou o grupo NH Foods, do Japão. Fato de extrema relevância para a produção Uruguiaia, que conta agora com investimento e confiança do mercado japonês para o fornecimento de carnes vermelhas. Outras empresas como Frigorífico La Caballada e Frigorífico Tacuarembó, responsáveis por grande parte das exportações de carne bovina Uruguiaia também realizam trabalhos semelhantes para fornecer produtos de alta qualidade para mercados de alto valor. A empresa hoje faz parte do grupo Marfrig, do Brasil, e possui programas de carne orgânica habilitados para exportação para os EUA e União Europeia. Mais recentemente, foram habilitados para fornecer carne bovina ao Japão.

Desta maneira, com a devida organização da produção, o Uruguai acessou com êxito às cotas de alta qualidade traçadas pela União Europeia, como a Cota Hilton e a Cota 481. A Cota 481 exige um produto com novas características em relação às carnes tradicionais, como bovinos menores de 30 meses de idade, alimentados com

grãos nos últimos 100 dias antes do abate. Essa cota inclui mais de doze cortes na parte frontal e traseira do animal a um preço médio de US\$ 9.000 a tonelada, segundo dados de julho de 2013 a junho de 2014. O Uruguai, em 2013, cobriu 24% da cota de 48.200 toneladas composta pela Austrália, Nova Zelândia, Canadá, Estados Unidos, Uruguai e Argentina. (GORGA E MONDELLI; 2014)

O Protocolo Hilton também foi um programa que estabeleceu uma cota para a entrada de carnes de alta qualidade para a União Europeia. Consiste em um programa criado pelos países integrantes do bloco com o objetivo de proteger a produção interna impondo cotas de importação de carne bovina, e de determinar as características desejadas para estabelecer um elevado padrão de qualidade na produção do produto a ser importado.

Desta maneira, os bovinos destinados à Cota Hilton deverão seguir alguns requisitos como a criação em pasto e identificação até a desmama (no máximo 9 meses e 29 dias). Antes do abate, deve ser conferida a tipificação dos animais e os itens avaliados são: sexo e maturidade, conformação da carcaça, acabamento, peso etc.

O texto da cota designada ao Uruguai dizia originalmente:

Cortes de carne de animais criados exclusivamente em pastagens cujo peso vivo no momento do abate não exceda 460 kg, de qualidades especiais ou boas, chamados "cortes especiais de carne bovina", em caixas especiais para carne bovina; esses cortes podem levar a marcação "SC" (special cuts)"
Cortes selecionados de bovinos de novilhos ou novilhas, de acordo com a definição da classificação oficial de carcaças de bovinos do Instituto Nacional de Carne (INAC) do Uruguai. Os animais destinados à produção de carne de alta qualidade serão criados exclusivamente em pastagens desde o desmame. Os canais devem ser classificados como "I", "N" ou "A", com cobertura de gordura "1", "2" ou "3", de acordo com a classificação indicada. (INAC, 2017, p.7, tradução nossa)

Desta maneira, verificamos os requisitos padrão designados à produção para aceitação no mercado europeu. De forma semelhante, foram introduzidos produtos de alto valor como carne orgânica e carne certificada com base em outros atributos, com alimentação em pastagens naturais, produção a céu aberto, etc. Esses atributos buscam satisfazer um segmento específico da demanda.

4.1.2 Controle Sanitário e Segurança Alimentar

4.1.2.1 Gestão de Qualidade e Rastreabilidade

Para atender às exigências sanitárias e controles de certificação dos países importadores, o Uruguai buscou implementar sistemas de bem-estar animal, rastreabilidade, segurança alimentar, protocolos Hazard Analysis e Critical Control Points (HACCP), boas práticas de manufatura (BPM), procedimentos estándares de operação sanitária (SSOP), certificados de origem e cuidado do meio ambiente etc (ALMEIDA, 2009).

O uso da rastreabilidade animal é um ponto alto na estratégia Uruguai, que foi implementada de maneira obrigatória após o surto de febre aftosa em 2001. Com a perda de acesso a muitos mercados, a indústria e o governo concordaram em acelerar a implantação de um sistema obrigatório de identificação e rastreabilidade para recuperar a reputação do país e o acesso aos mercados mais exigentes (RIUS, 2015). Em 2004, o *Sistema Nacional de Información Ganadera* (SNIG) foi aprovado com o apoio de todo o espectro político uruguaio. Além de anexar marcas auriculares eletrônicas a cada bovino, carregando informações de identificação individual, o sistema tem capacidade para gerar bancos de dados em nível e relatórios personalizados, com o controle de gestão do governo.

O SNIG se tornou um sistema obrigatório e gratuito para os usuários, totalmente financiado pelo governo uruguaio, permite a participação de todos os produtores, desde fazendeiros com apenas duas vacas até aqueles com 30.000 cabeças de gado. O Poder Executivo, através do Ministério da Economia e Finanças dispõe os mecanismos necessários para a implementação, gestão e administração da base de dados gerado pelo sistema. Este projeto conta também com a participação de institutos de pesquisa, associações de produtores de gado e a indústria frigorífica (ALMEIDA, 2009).

A rastreabilidade envolve todos os elos da cadeia do agronegócio (fazenda, transporte, estabelecimentos de industrialização). Desta maneira, o INAC, instituído por um decreto-lei desde 1967 no país, age com o intuito de impulsionar e gerencia o desenvolvimento de programas de certificação de carnes na busca contínua de posicionar a cadeia de carnes uruguaia como fornecedora de produtos de qualidade (INAC, 2017).

A implementação de um projeto chamado “*Cajas Negras*”, por iniciativa do INAC, também foi capaz de trazer ainda mais transparência para o processo dentro dos frigoríficos do país. Constitui um sistema de balanças eletrônicas que desenha informações de qualidade e peso nos cortes do animal em seis etapas do processo industrial, os quais somente o INAC possui acesso, para relacionar a identificação do animal desde sua entrada no frigorífico até o embalo em diferentes cortes sem perder sua rastreabilidade. (ALMEIDA, 2009). Este projeto permite continuar a agregar informações sobre o animal após cruzar os portões do estabelecimento de embalagem e, juntamente com a rastreabilidade, possibilita a certificação das características desejáveis do processo quase até a fase da venda do produto no varejo; o que representa uma vantagem comparativa em competir em segmentos de mercado de alta qualidade (RIUS, 2015).

4.1.2.2 *Bienestar Animal*

Hughes (1976) descreve o bem-estar animal como "o estado de saúde mental e física em harmonia com o ambiente ou ambiente" (HUGHES, 1976, p.1005, tradução nossa). Broom (1986) define bem-estar animal como "o estado em que um animal tenta se adaptar ao seu ambiente". A Associação Médica Veterinária Americana (AVMA) adota os conceitos que se estendem a todos os aspectos do bem-estar animal, incluindo acomodação, manejo, alimentação, tratamento e prevenção de doenças adequados, manipulação humanitária e, se quando necessário, eutanásia de forma humanitária.

Entre tais conceitos descritos sobre o bem-estar animal, vemos em comum a necessidade de evitar seu sofrimento durante as manipulações que o homem executa. O International Coalition for Animal Welfare (ICFAW), definiu cinco liberdades que devem ser desfrutadas pelos animais, que envolvem total liberdade em relação a fome e sede, mal estar físico, enfermidades e lesões, capacidade de expressar um padrão de comportamento normal, assim como estarem livres de medos e angústias (OIE, 2012).

Desta forma, o Uruguai, através da *Ley N° 18.471* estabelece diretrizes gerais que visam proteger os animais em sua vida e bem-estar. Possuindo critérios como os de manter os animais em condições físicas e sanitárias adequadas, fornecendo alojamento, alimento e abrigo em condições adequadas de acordo com sua espécie,

e mantém declara seus requisitos em conformidade com os regulamentos estabelecidos pela Organização Mundial de Saúde Animal e as diretrizes da Sociedade Mundial para a Proteção de Animais (MGAP, 2009). A lei, portanto, se mostra genérica em relação aos termos de sofrimento animal e questões sanitárias, porém sua associação aos regulamentos da OIE, conduz seu entendimento a recomendações mais específicas.

De fato, a implementação de medidas que garantam o bem-estar animal é um ponto importante para a indústria de carnes. Envolve investimentos nas instalações dos estabelecimentos produtos e também na indústria frigorífica, assim como na capacitação do pessoal de campo e no transporte. (INAC, 2015)

Visto a grande necessidade de garantir melhores práticas de bem-estar aos animais e devido a crescente sensibilidade de mercados sofisticados em relação ao tema, o governo uruguaio criou um programa intitulado *Bienestar Animal*, com o intuito certificar aspectos de criação, manuseio, treinamento de pessoal, transporte e abate de gado. Em suma, boas práticas de bem-estar animal são promovidas em toda a cadeia, certificando fazendas, empresas de transporte e plantas de abate de acordo com o protocolo correspondente ao programa. O programa foi desenvolvido pelo INAC devido a inúmeras preocupações relacionadas ao tópico bem-estar animal por produtores agrícolas, transportadores e indústria e a necessidade de ter uma distinção ou uma certificação para ser usada como estratégia de trabalho e comercial perante clientes internacionais.

Para que o produto final, a carne, seja rotulado com o logotipo do programa BA, deve possuir características fundamentais como a de ser proveniente de animais de fazenda certificados na BA, transportados por empresas certificadas pela BA e abatidos em instalações de abate certificadas pela BA.

4.1.3 Estratégias Competitivas

4.1.3.1 Certificação de Processos

No ano de 2001, o Instituto Nacional de Carnes do Uruguai (INAC) criou um programa de carne natural certificada, denominado *Programa de Carne Natural Certificada del Uruguay* (PCNCU), com o propósito de aumentar a confiança do consumidor e diferenciar os produtos uruguaios. Este programa busca assegurar a

qualidade da carne bovina e ovina através de auditorias realizadas por três instituições internacionais de certificação, totalmente independentes do INAC, cumpridoras das normas ISO 65, em ambas as fases produtivas e industriais no país.

Neste programa o processo completo de produção de carne é certificado, desde a produção no campo até a embalagem e rotulagem. Assim, é fundamentalmente garantido que a produção e o abate de bovinos foram realizados com procedência verificada, criados em condições adequadas, sem o uso de hormônios ou proteínas animais em sua alimentação e devidamente rastreados em toda a cadeia. Este programa de certificação contou com a aprovação do USDA, obtendo o selo PVP (*process verified*) no ano de 2004. De acordo com o INAC (2009), obter este selo significa ser aprovado em diversas fases de auditoria com critérios rígidos de manejo, alimentação, infraestrutura, assim como controle de riscos baseados em protocolos como os HACCP, SSOP, BPM etc. O programa também conta com a aprovação do Global G.A.P, uma organização certificadora global de processos de agricultura.

Criado em 2015, o *Uruguay Natural Club* consiste num programa de certificação de estabelecimentos e frigoríficos pertencentes ao sistema de controle de qualidade de cortes de alta qualidade do INAC e com a habilitação do Ministério da Pecuária, Agricultura e Pesca do Uruguai (MGAP).

Como requisitos fundamentais para a obtenção do programa, a carne deve ser obtida de canais de animais nascidos, criados e abatidos no Uruguai, com pastagens a céu aberto, permitindo a suplementação sem confinamento. Os estabelecimentos de abate devem contar com a devida habilitação do MGAP para o mercado ao qual o produto será destinado. O estabelecimento deve garantir a identificação dos canais anteriores como pertencentes ao Uruguay Natural Club. Além disso, a identificação deve ser mantida durante o abate, desossa e geração de cortes. Os cortes então devem atender os critérios de qualidade que incluem o índice de PH, coloração, maturação e cobertura de gorduras de acordo com o Sistema Oficial de Classificação e Tipificação de Carne bovina estabelecido pelo INAC.

4.1.3.2 *Certificações através de marcas*

Entre as ações realizadas pelos frigoríficos, existem programas para o desenvolvimento de cortes para a exportação criando marcas de qualidade

específicas, com o intuito de atingir diretamente consumidores, restaurantes, supermercados e gôndolas de hotéis. (GORGA E MONDELLI; 2014). Alguns desses protocolos de certificação de carnes, além de cumprir os requisitos do programa Carne Natural, também agregam características próprias das raças criadas, como Carne Hereford Uruguay e Carne Angus Uruguay. Entre os requisitos estão características de idade de abate, marmorização da carne, suculência, textura, cor e outros atributos em relação à raça. Esses programas renderam autorização às marcas para venda direta nas gôndolas de supermercado da União Europeia em 2009 (ALMEIDA, 2009).

4.1.4 Ação Governamental

Para atender a demanda dos mercados consumidores, o governo possui um papel fundamental na criação de leis, regulamentação e incentivo à produção. Desta maneira, o Uruguai foi responsável pela criação de organizações que vêm impactando significativamente a economia de corte nacional, como o INAC e a agência denominada Uruguay XXI, que além de disponibilizarem um grande volume de informações relevantes para novos produtores, trabalham para elevar a imagem do país nos canais de venda e no exterior.

Através da Lei nº 15.605, o governo da República Oriental do Uruguai criou o Instituto Nacional da Carne, denominado INAC, com o intuito de realizar o controle comercial da qualidade dos produtos, de acordo com técnicas modernas de controle, a fim de garantir aos compradores locais e estrangeiros um produto do mais alto nível. (INAC, 2008). Além de conduzir em matéria de comercialização, o INAC também possui poder para certificar a qualidade dos produtos exportados, não apenas de acordo com os requisitos do mercado comprador, mas também em relação ao cumprimento específico de cada um dos negócios acordados.

O texto do Decreto-Lei nº 15.605 do Uruguai (ROU, 1984), estabelece em seu artigo 3º o seguinte:

Para o cumprimento de seus objetivos, o Instituto Nacional da Carne exercerá, em matéria de sua competência, todas as tarefas que o conduzirem, e especialmente: A) Na comercialização; O estabelecimento de padrões de qualidade e especificações técnicas, a fim de orientar as exportações para níveis aceitáveis de qualidade comercial; organização e cumprimento do controle comercial oficial da qualidade das exportações do setor e estabelecimento de regimes específicos de certificação da qualidade que os exportadores solicitam em cada caso. (ROU, 1984, tradução nossa)

Desta maneira, o Controle de Qualidade fornecido pelo INAC não apenas garante a preservação da seriedade comercial do país, mas também ajuda a garantir uma concorrência justa entre os atores do setor de refrigeração. Isso resulta em um aumento nas eficiências do setor industrial, uma vez que os atores que alcançam maior rentabilidade e, portanto, maior capacidade de investimento, são explicados exclusivamente pelas vantagens que emanam de seu desempenho competitivo e não por uma melhor capacidade evitar a conformidade com os padrões regulatórios.

A forma que o país tem de comunicar suas iniciativas aos consumidores é mediante campanhas publicitárias. A participação do INAC ajuda a promover a imagem da produção de carnes do Uruguai em importantes feiras internacionais de alimentos, tem um papel fundamental para atrair mais mercados consumidores (ALMEIDA, 2009).

Desde o início da última década, a institucionalidade da cadeia produtiva de carnes tem se concentrado fortemente no desenvolvimento e consolidação de uma marca do país, com foco em marketing e melhorias na comercialização de carne uruguaia. Vê-se recentemente a crescente presença dos principais exportadores do país nas feiras mais importantes do mundo, com interesse na promoção de carnes uruguaias.

O INAC possui grande importância para a visibilidade do produto cárneo uruguaio frente ao mercado internacional. Formando parcerias e introduzindo as carnes uruguaias com grandes importadores e distribuidores nos mais diversos mercados. Os esforços comerciais do INAC têm facilitado a abertura de novos mercados de maior valor. Foi possível avançar na estratégia de marketing, trabalhando com intermediários, com o intuito de se comunicar com os consumidores, para uma estratégia em que a comunicação direta é estabelecida com os consumidores finais. Esses esforços são notados nas iniciativas realizadas na promoção dos produtos nacionais, como em 2019, através da construção de parcerias no mercado alemão, como com a rede de supermercados Edeka, na região sudoeste da Alemanha, onde os produtos chegam diretamente ao consumidor pelos açougues e apresentados através de um *staff* treinado para manusear e dar informações sobre a carne. A promoção também inclui a disponibilização de folhetos com informações

sobre o Uruguai, seu processo produtivo e também sobre sustentabilidade, assunto de relevância para o consumidor alemão.

A estratégia de disponibilizar o produto final para consumo nessas redes se torna uma estratégia interessante pois no mercado alemão, o consumidor leva muito em consideração a opinião do açougueiro e do pessoal encarregado das vendas. Desta forma, o INAC tem buscado expandir sua presença neste mercado criando parceria com novas empresas alemãs, como a Block House, que possui mais de 5.700 lojas no país. (INAC, 2019). Para o INAC, a Alemanha é um dos países prioritários para o direcionamento das atividades de promoção e de construção de marca. Embora ainda muito novos no mercado de carnes alemão, desde 2018 o Uruguai aumentou o investimento em marketing neste mercado e viu conseqüentemente um aumento nos volumes exportados para o país (NAUAR, 2019).

O INAC também promove atividades de marketing semelhantes na China e nos EUA, onde adota diferentes estratégias dado o diferente comportamento do consumidor e seus hábitos de compra mais voltados para o modo digital.

Ainda em termos de posicionamento, o Uruguai também se dedicou às estratégias para alcançar o consumidor final que o INAC está implementando em coordenação com o setor privado. A esse respeito, ele nomeou projetos como o FOCUS, que conseguiu instalar outra forma de marketing em sete países, com oito ou novos projetos particulares em países como Estados Unidos, Israel, China, Noruega, Suécia, Espanha e Brasil.

4.1.5 Síntese da produção Uruguia

A tabela 5, a seguir, foi elaborada com o intuito de expor resumidamente as principais características identificadas na produção de carne bovina do Uruguai, em base na bibliografia estudada.

Tabela 5 - Principais características da produção bovina uruguia.

Tópico	Iniciativa	Características
Organização da Produção e Modelo Produtivo	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiência Produtiva e divisão estratégica de agentes - Melhoramento Genético 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de baixo custo, bovinos livres, com alimentação em pastagens naturais, gramíneas e vegetais de alto valor nutritivo.

	<ul style="list-style-type: none"> - Produção Integrada 	<ul style="list-style-type: none"> - 80% da produção direcionada ao mercado internacional. Importação por menores valores para suprir mercado interno. - Criação de bovinos de raças específicas, conjuntamente com ovinos para aproveitamento de campos e redução de custos.
Controle Sanitário e Segurança Alimentar	<ul style="list-style-type: none"> - Controle de Riscos, protocolos HACCP, BPM, SSOP, CO, <i>Cajas Negras</i>. - Sistemas de Rastreabilidade e identificação animal 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de controle sanitário, gerenciamento de riscos e transparência nas práticas dos frigoríficos nacionais. - Lei Nº 17.997. de 8 de Agosto de 2006. Criação da SNIG. Rastreabilidade obrigatória para todos os bovinos em território nacional, subsidiados pelo governo.
Estratégias Competitivas	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de Diferenciação de Produtos - Certificação por marcas para acesso a mercados de alto valor - <i>Branding</i> e ações de Marketing direto nos canais de venda - Marca País 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa <i>Bienestar Animal</i>, para certificar de práticas de criação, manuseio, transporte e abate baseados nos princípios definidos pelo ICFAW.. - Programa <i>Carne Natural del Uruguay</i> (PCNCU) de iniciativa nacional para certificar produção de carne bovina orgânica, obtido através de auditoria da desde a produção até o embalagem e rotulagem dos cortes. Possui selo USDA-PVP. - Projeto FOCUS para realizar Marketing direto nos canais de venda; Parceria conjunta com INAC e empresas da indústria. - Criação de Marca País "Uruguay Natural". Para posicionamento do país como origem de produtos de qualidade.
Ação Governamental	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de órgãos e empresas associativas a produtores nacionais. - INAC e Uruguay XXI 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação do <i>Uruguay Natural Club</i>, iniciativa nacional para associar produtores que atendam características específicas de produção para exportação de carne de alta qualidade nichos de mercado. Habilitado para Cota Hilton e Cota 481 - Criação de Agentes governamentais para controle, fiscalização e capacitação da produção nacional; Captando investimentos e promovendo exportações..

Fonte: Elaboração própria baseado na bibliografia estudada.

4.2 A PRODUÇÃO DE CARNE BOVINA NEOZELANDESA

4.2.1 Organização da Produção e Modelo Produtivo

Tradicionalmente, a maior parte das exportações da Nova Zelândia, que eram principalmente produtos agrícolas, eram direcionados ao Reino Unido. Segundo Charteris et al. (1999), nas décadas de 80-90, o quadro foi modificado e os produtos exportados passaram a suprir outros consumidores como os EUA. Este fato colocava o país em uma situação bem diferente a dos maiores produtores mundiais de carne, pois encontrava-se à uma grande distância dos maiores países consumidores, o que significaria arcar com altos custos de transporte e o colocaria em total desvantagem ao competir com produtores domésticos das nações de destino ou de países produtores mais próximos. Desta forma, sabendo que não seriam capazes de competir no preço, a estratégia de muitos produtores neozelandeses baseou-se em voltar-se para o mercado *premium* de carnes e concentrar-se na especialização e na qualidade da produção, agregando valor através de métodos para atender nichos de mercado e atrair mercados sofisticados.

Para atingir um alto padrão de qualidade para atender esse tipo de demanda, Charteris et al. (1999) definiu práticas consideradas fundamentais neste processo de aumento da qualidade e de criação de valor à produção neozelandesa, que envolve o uso da melhoria genética dos animais para produzir produtos de determinada característica, e através disso certificar sua qualidade, e forma correta de manejo, criação e alimentação dos rebanhos. Desta maneira, com os animais sendo criados livremente e alimentados a pasto, é desenvolvida uma carne magra, saborosa e natural.

Segundo Penna e Cordenosi (2012), a organização de toda a cadeia produtiva, desde a produção, abate, comercialização, pesquisa, melhoramento genético etc. são controladas pelos próprios produtores comerciais, organizados em cooperativas e empresas privadas. Não existem subsídios governamentais à produção. Entretanto, os produtores contam com suporte do governo em questões de organização, pesquisa, fomento às exportações e em negociações internacionais. Este modelo tem se mostrado forte e com grande objetividade para integrar, ordenar e otimizar todo o processo. Além disso, essa estrutura preserva fortemente os interesses dos produtores.

O uso de estratégia e técnicas produtivas são importantes para que a produção possa ter custos mais baixos e manter a qualidade. Desta forma, A criação e o acabamento de bovinos de corte fazem parte de um sistema dividido em etapas. As fazendas de criação e reprodução de gado desenvolvem suas atividades em campos de custo mais baixo, geralmente caracterizado por possuir morros e pasto mais escasso. Essas fazendas de criação vendem seu gado jovem para fazendas de acabamento, de terras planas e pasto de maior qualidade, onde são engordadas principalmente para o mercado de exportação. Além do mais, Charteris et al. (1999), também afirma que quase todo o gado de corte criado na Nova Zelândia tem 95% de sua alimentação baseada em pastagens naturais. Mas também podem ser utilizados outros tipos de alimentação suplementar, como feno, silagem, concentrados e culturas forrageiras em períodos de escassez durante o inverno ou verões secos.

Hoje, a produção de carne bovina na Nova Zelândia é bem servida por uma indústria de processamento eficiente, tecnologicamente avançada e inovadora, e os setores de produção e processamento têm acesso a uma variedade de fortes grupos de pesquisa.

4.2.2 Controle Sanitário e Segurança Alimentar

4.2.2.1 Gestão de Qualidade e Rastreabilidade

Outro fator que contribui para agregar valor aos produtos foi a reputação da Nova Zelândia em questões de segurança e qualidade alimentar, dado em parte às rigorosas regulamentações do país em questões de bem-estar animal, rastreabilidade e segurança alimentar, além dos padrões técnicos abrangentes que a indústria desenvolveu coletivamente (MIA, 2019). Além do mais, por ser um país insular, a Nova Zelândia não possui várias das doenças animais que ocorrem nos demais continentes. Entre elas estão a febre aftosa, tremor epizoótico e outras encefalopatias espongiformes transmissíveis (CLEMENS E BABCOCK, 2004).

Como forma de garantir a qualidade e segurança alimentar em todo o território, o governo neozelandês estabelece regras através de atos públicos, como o Ato Público de Produtos de Origem Animal (*Animal Products Act*), de 8 de setembro de 1999, instituído em reforma ao *Meat Act 1981*, trazendo diretrizes relacionadas à sustentabilidade, bem-estar animal, políticas de mercado interno, e demais assuntos

que englobam o *know-how* da indústria. Os objetivos declarados da reforma incluem o gerenciamento de riscos com consequente intuito de facilitar o acesso ao mercado externo. Desta forma, o Ato exige que todas as empresas de processamento primário de produtos de origem animal tenham um programa de gerenciamento de riscos (RMP).

Enfim, todas as empresas ou produtores rurais que desejam criar bovinos e outros rebanhos, devem registrar os animais no órgão governamental *National Animal Identification and Tracing* (NAIT) que controla o sistema nacional de Identificação animal e rastreabilidade. O sistema NAIT é uma parte fundamental do sistema de biossegurança da Nova Zelândia. Se houver um surto de uma doença animal, o NAIT ajuda o Ministério das Indústrias Primárias (MPI) a responder e gerenciar o surto.

4.2.2.2 *Code of Welfare*

Toda empresa ou pessoa física que deseja abater animais para fins comerciais na Nova Zelândia, precisa atender a certos requisitos estabelecidos pelo *Code of Welfare* de 2018 (MPI, 2018). Neste código existem padrões de bem-estar animal que devem ser cumpridos durante o transporte e processamento de animais enviados para abate. Para a lei nacional, é considerado uma ofensa matar um animal de uma maneira que cause dor ou angústia e desnecessárias. Diferentes espécies possuem diferentes códigos de bem-estar, onde são estipuladas as características de transporte, da qualidade e segurança das instalações de abate, dos períodos de alimentação em caso de jejum estendido, de espaço concedido aos animais nas diferentes etapas do processo para que se desloquem livremente etc. Desta maneira, todos os requisitos sendo seguidos conjuntamente trazem um caráter humanitário de abate conforme descrito pelo código.

4.2.3 **Estratégias Competitivas**

4.2.3.1 *Certificação de Processos*

Embora a maior parte da qualidade dos processos produtivos neozelandeses sejam já estabelecidos e aplicados por lei, organizações como a *Beef + Lamb New Zealand* agem em prol da imagem e da garantia da qualidade dos produtos bovinos

nacionais. A *Beef + Lamb New Zealand* é uma organização da indústria de carnes que representa e apoia os produtores de bovinos e ovinos da Nova Zelândia. É uma associação que apoia os agricultores através de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, fornecendo conhecimento para impulsionar o desempenho da fazenda, para ajudá-los a tomar decisões comerciais inteligentes e promover seus interesses. (BLNZ, 2019). A organização também visa aumentar a conscientização sobre a carne natural da Nova Zelândia e fornecer informações sobre seus benefícios.

De maneira mais individual, empresas privadas do setor também atuam para garantir a qualidade de seus processos. Como exemplo, a *Silver Fern Farms*, a maior empresa de processamento e comercialização de gado da Nova Zelândia, produz carne de alta qualidade, através de métodos e práticas sustentáveis para atender mercados sofisticados. Além de ser a mais forte no mercado, possui diversas outras empresas associadas na cadeia produtiva. A empresa iniciou as operações em 1948 como Sociedade Cooperativa de Produtores Primários (*Primary Producers Co-operative Society*). Com o tempo, prosperou e cresceu em um setor em que outras empresas estavam caindo. Uma vez que toda a cadeia produtiva na Nova Zelândia é controlada por cooperativas e empresas privadas, a *Silver Fern Farms* representa um modelo cooperado eficiente de organização dos agentes produtivos que tem se mostrado um exemplo ao agregar valor à produção nacional.

4.2.3.2 Certificação através de marcas

Em 29 de setembro de 1997, a Beef + Lamb New Zealand lançou uma marca de qualidade chamada *Quality Mark*. O programa estabelecido pela organização, define padrões para a qualidade da alimentação, maciez, bem-estar animal e higiene no processamento das carnes. Um dos principais objetivos na época foi o de aumentar em 15% o valor do produto no varejo, para assim entregar mais de US\$ 20 milhões por ano aos produtores para os próximos anos. A certificação como a da *Quality Mark* é dada através de um selo, onde a empresa busca transmitir todos os processos adotados pela organização, assim como o estabelecimento de uma marca que seja suficientemente forte para comunicar todos os valores e diferenciais de seu modelo produtivo.

A marca *Taste Pure Nature* também foi uma marca criada pela Beef + Lamb New Zealand em parceria com processadores de carne e agricultores, para dar apoio aos programas de marketing dos exportadores neozelandeses e melhorar o posicionamento da carne vermelha da Nova Zelândia no Mercado internacional. (BLNZ, 2019). Toda a carne que possua o selo *Taste Pure Nature* é supervisionada por um sistema nacional de Garantia de Qualidade, chamado New Zealand Farm Assurance Program (NZFAP) e auditado pelo governo. A marca é utilizada em campanhas de marketing, realizadas conjuntamente com grandes empresas de varejo, para informar os consumidores sobre os benefícios da carne natural da Nova Zelândia. De acordo com a organização, o objetivo é ter forte presença no segmento de *Conscious Foodies*, onde existem muitas pessoas dispostas a comprar produtos de produção natural e consciente. As primeiras iniciativas foram realizadas em 2019 na Califórnia, nos EUA, através de anúncios nas redes sociais, em vídeo, e em um site criado especificamente para dar informações e mostrar vídeos de receitas.

Empresas privadas e cooperativas de produtores também investem forte na criação de uma marca para agregar valor aos cortes produzidos, e parte dessa estratégia envolve disponibilizar o produto diretamente ao consumidor final. A Silver Fern Farms, utiliza dessa estratégia com selos “*100% Made of New Zealand*”, “*Grass fed Beef*” e “*Raised Naturally*”. O objetivo da empresa é transmitir ao consumidor, através de sua marca, mensagens de sustentabilidade, bem-estar animal, certificação de origem e rastreabilidade.

Existem também certificações através de raças, programas promovidos pelas próprias empresas criando marcas de qualidade específicas, que além de seguir todos os procedimentos de qualidade e certificação padrão do país também agregam características próprias das raças, como a carne “*Black Angus*” e “*Reserve*”, cada um com características específicas de cor, marmorização, suculência, idade de abate e outros atributos.

4.2.4 Ação Governamental

Embora o governo neozelandês tenha conseguido eliminar sua participação em subsídios aos produtores por completo, seu papel na indústria ainda se mostra fundamental na criação de órgãos e empresas associativas a produtores nacionais e

na criação de programas de controle de qualidade e de informação aos produtores nacionais.

Consideramos de cunho governamental a própria criação da *Beef + Lamb New Zealand*, já mencionados, através do *Commodity Levies Act* de 1990, que dá auxílio aos produtores de bovinos para tomar decisões comerciais inteligentes, assim como em questões de organização, pesquisa científica e negociações internacionais. Assim como a criação da NZFAP e RMPP, para, respectivamente, certificar práticas de produção e melhorar o fluxo de informações e conhecimento da indústria para os produtores.

É imprescindível mencionar também a iniciativa governamental da criação da *New Zealand Meat Board* através do *Meat Board Act* de 2004, que gerencia cotas de exportação de produtos de alta qualidade. Desta maneira, o governo atua para que se tenha um cenário competitivo justo entre as empresas.

4.2.5 Síntese da produção Neozelandesa

A tabela 6, a seguir, foi elaborada com o intuito de expor resumidamente as principais características identificadas na produção de carne bovina da Nova Zelândia, em base na bibliografia estudada.

Tabela 6 - Principais características da produção bovina neozelandesa.

Tópico	Iniciativa	Características
<p>Organização e Técnicas Produtivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Divisão estratégica de agentes na cadeia. - Alimentação natural em etapas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Produtores, processadores, empresas logísticas e exportadores majoritariamente do setor privado. 90% da produção destinada à exportação; - Alimentação em pastagens naturais com eventual suplementação em todas as estações do ano. - Criação em regiões específicas para reprodução e engorde. Integrado com a criação de ovinos; - Utilização do excedente de rebanhos leiteiros para abate.

<p>Controle Sanitário e Segurança Alimentar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lei nacional: Animal Products Act, de 8 de Setembro de 1999 	<ul style="list-style-type: none"> - Controle sanitário estabelecido através de diretrizes nacionais, envolvendo medidas de produção sustentável e de práticas de bem-estar animal. Inclui rastreabilidade obrigatória e programas de gestão de riscos.
<p>Estratégias Competitivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de Certificação Produtiva e Selos de Qualidade. - Certificação através de marcas. - Estrutura produtiva e Posicionamento de Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de diferenciação de produtos para atender mercados de alto valor - Programas para certificar características e diferenciais específicos dos produtos de origem bovina, como a “100% Grass Fed”, “Angus Classic” e “Reserve” da Silver Fern Farms e Quality Mark da Beef + Lamb New Zealand. - Técnicas e estratégias empregadas somados aos programas de Branding. Consequente acesso a mercados de alto valor.
<p>Ação Governamental</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de órgãos e empresas associativas a produtores nacionais. - Criação de programas de controle de qualidade e de Informação ao produtor. - Gerenciamento de Cotas de Exportação 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação da Beef + Lamb New Zealand através do <i>Commodity Levies Act 1990</i>, que dá auxílio aos produtores de bovinos para tomar decisões comerciais inteligentes, assim como em questões de organização, pesquisa científica e negociações internacionais. - Criação da NZFAP e RMPP, para, respectivamente, certificar práticas de produção e melhorar o fluxo de informações e conhecimento da indústria para os produtores. - Criação da New Zealand Meat Board através do <i>Meat Board Act de 2004</i>, que gerencia cotas de exportação de produtos de alta qualidade.

Fonte: Elaboração própria baseado na bibliografia estudada.

5. ANÁLISE DOS CASOS

Esta análise procura compreender as principais características e eventos da indústria de carne bovina de ambos os países estudados, para verificar fatos marcantes da última década e tendências para os próximos anos.

A tabela 7, apresentada abaixo, busca sintetizar informações básicas sobre a economia dos países analisados. Os dados em geral referem-se ao ano de 2018, exceto por alguns dados econômicos e demográficos que serão sinalizados com referência ao ano de 2017.

Tabela 7 - Comparativo econômico: Uruguai e Nova Zelândia

TÍTULO	URUGUAI	NOVA ZELÂNDIA
PIB	US\$ 56,16 bilhões (2017)	US\$ 205.90 bilhões (2017)
População	3,457 milhões (2017)	4.794 milhões (2017)
PIB per capita	US\$ 16.245,60 (2017)	US\$ 42.940,58 (2017)
Área Territorial	176.215 km ²	268.021 km ²
Volume Exportado em Carne Bovina (toneladas)	469.208	435.425
Valor em Exportações de Carne Bovina	US\$ 1,656 bilhões	US\$ 2,143 bilhões
Preço médio (dólar/ton)	3.528,71	4.922,13
Percentual da Produção Exportada	77%	90%
Receita Total em Exportações	US\$ 9,088 bilhões	US\$ 35,370 bilhões
Balança Comercial	US\$ -1,360 bilhões	US\$ - 3,897 bilhões

Fonte: Elaboração própria com base de dados do Banco Mundial (2019), Uruguay XXI (2019) e NZ Stats (2019)

5.1 A CARNE BOVINA NAS CADEIAS DE ALTO VALOR

5.1.1 O caso do Uruguai

As carnes uruguaias encerraram o ano de 2018 com uma exportação perto de 1,940 bilhões de dólares, mais de 4% acima do ano anterior, onde a carne bovina gerou receitas próximas de US\$ 1,6 bilhões, o valor mais alto historicamente.

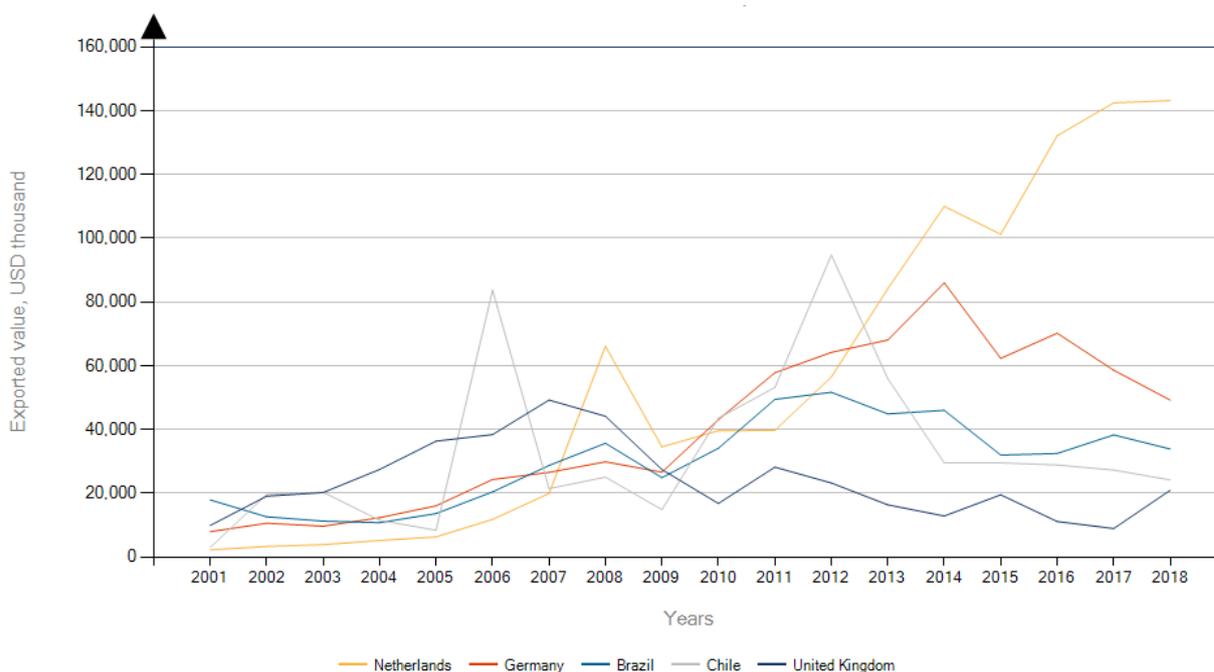
Tabela 8 - Volume de exportações de carne bovina do Uruguai entre 2009-2018

AÑO / YEAR	CARNE BOVINA BEEF	
	TONS. PESO EMBARQUE SHIPPED WEIGHT (TONS)	MILES DE USD THOUSAND USD
2009	263.072	970.842
2010	245.663	1.128.667
2011	226.853	1.342.303
2012	255.032	1.441.409
2013	241.852	1.338.093
2014	248.876	1.471.931
2015	264.275	1.464.289
2016	299.000	1.474.953
2017	309.638	1.542.063
2018	331.889	1.671.260

Fonte: INAC (2018)

Como mostra o gráfico 1, entre 2011 e 2014 houve um salto de exportações de carne resfriada para alguns países da União Europeia, o que ganhou peso nas exportações de carne do Uruguai, tanto em quantidade quanto em valor. Os países da UE importam principalmente carne resfriada, com um peso muito importante de cortes de traseiros, considerados de melhor qualidade e pelos quais são pagos preços mais altos. (GORGA E MONDELLI, 2014). Esse crescimento se mostrou ainda maior nos anos seguintes, até 2018.

Gráfico 1 - Valor exportado de carne bovina Uruguia resfriada por destinos selecionados (em milhares de dólares).

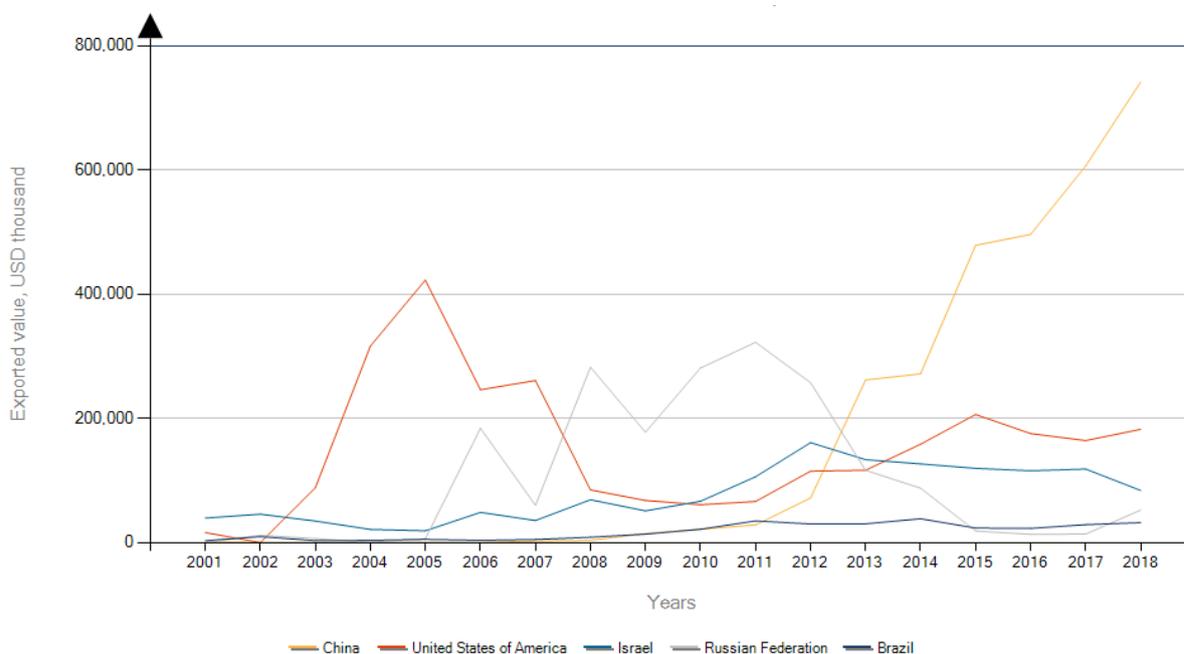


Fonte: TradeMap (2019)

As exportações para países Europeus como Países Baixos e Alemanha, pode refletir um processo de grande evolução dados os esforços do país em disponibilizar os produtos exportados para mais perto do consumidor final. Esse processo também se destaca por ter completado no próprio Uruguai grande parte das etapas de embalagem e empacotamento dos produtos. Porém, essa tendência requer uma análise mais aprofundada e complementada com estatísticas mais detalhadas.

No gráfico 2, podemos observar alguns pontos de grande importância referente a exportação de carne congelada do Uruguai: O salto de exportações para os EUA nos anos 2002-2005, o crescimento da participação russa nas importações de 2007-2011, assim como posterior declínio, e o aumento expressivo das exportações para a China. Entende-se que após o “surto da vaca-louca” em território norte-americano, sua participação no mercado exportador de carnes caiu para menos de 10%, dando espaço para outros países obterem destaque em suas exportações, como a Austrália, o Brasil e o Uruguai, o que fez o país recorrer a importação de carnes de mercados de sua confiança. A Rússia passou de maior destino das exportações do Uruguai em 2011 a menor dentre os 5 principais parceiros comerciais, muito devido ao aumento expressivo das exportações para a China a preços mais altos.

Gráfico 2 - Valor exportado de carne bovina Uruguiaia congelada por destinos selecionados (em milhares de dólares).



Fonte: Trade Map (2019)

É possível percebermos o grande crescimento das exportações para o continente asiático na última década, que em comparação ao ano de 2011, assumiu o posto da União Europeia como maior destino das exportações de carne bovina Uruguiaia. Este fato representa uma importante oportunidade comercial para o Uruguai, que passa a disponibilizar seu produto para um destino de população expressiva e que compram os cortes de menor valor, como o assado de tira, que seriam mais difíceis de serem vendidos ou que seriam comprados por um preço mais baixo (MARTINEZ, 2019).

O gigante asiático é o principal parceiro comercial do Uruguai, sendo destino de 28% do total de exportações do país. (OEC, 2018). A voracidade das compras chinesas de carne uruguiaia desencadearam também a necessidade deste recorrer à maior importação de carne bovina de seus vizinhos sul americanos, principalmente o Brasil, para a atender a demanda dos consumidores internos. A tabela 9, mostrada a seguir, mostra o crescimento expressivo das importações de carne bovina de países vizinhos ao Uruguai, em comparação com o gráfico anterior, é possível ver que às importações cresceram em medida semelhante às exportações de carne nacional.

Tabela 9 - Volume de importações do Uruguai de carne bovina resfriada (em toneladas)

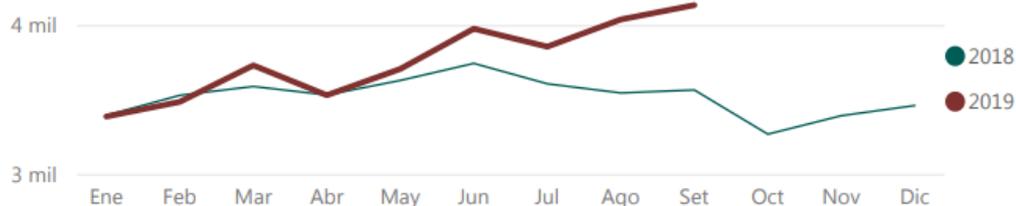
Exportadores	2014	2015	2016	2017	2018
Brasil	1.716	1.546	1.819	3.588	11.559
Paraguai	-	259	1.962	1.658	1.988
Outros	-	1	-	30	228
Total	1.716	1.806	3.781	5.276	13.775

Fonte: Elaboração própria com base em dados do Trade Map (2019)

Este fenômeno, porém, pode ser explicado pelas diferenças de preços praticados entre a carne brasileira e paraguaia em comparação a carne bovina Uruguia. Em 2017, por exemplo, o quilo de carne de novilhos importados do estado fronteiriço, Rio Grande do Sul, era de 2,65 dólares americanos; No Paraguai pagava-se por volta de 2,60 dólares e preço de exportação Uruguiaio mais de 4 dólares. (INAC, 2019). Desta maneira, tem-se mostrado bastante conveniente para o Uruguai escoar o máximo produtivo para o mercado internacional.

Em contrapartida, é possível que mudanças recentes como essa não sejam vistas positivamente pelo consumidor Uruguiaio, que não possui o hábito de comprar carne estrangeira e pode não vir a ter conhecimento da origem do produto comprado. Assim, pode surgir um desafio ao governo para certificar-se que haja a devida legislação para que o consumidor tenha o devido conhecimento sobre a origem dos cortes que consome.

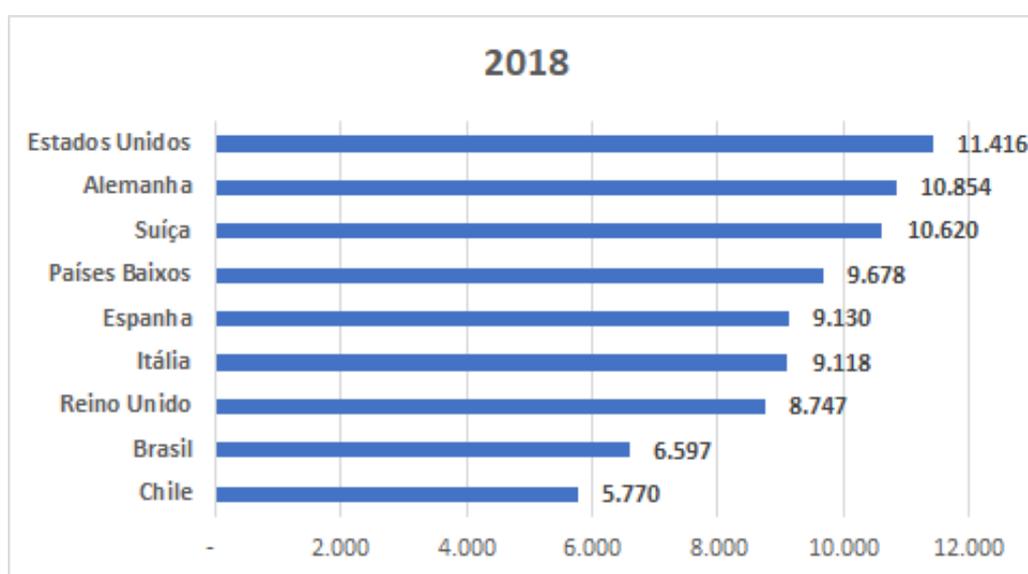
A média anual ponderada de valor unitário de exportação de carne congelada em 2018 foi de US\$ 3.559 por tonelada. Até outubro deste ano, 2019, a média encontra-se em US\$ 3.780 por tonelada, cerca de 6,2% superior ao ano anterior.

Gráfico 3 - Evolução mensal de preços de carne bovina uruguiaia 2018/2019 (em milhares de dólares)

Fonte: INAC (2019)

Em carne resfriada, a média de preços apresenta-se bem superior, conforme apresentado no gráfico 4. Embora as 39.463 toneladas de carne resfriada exportadas no ano de 2018 sejam equivalentes a aproximadamente 15% em comparação ao peso exportado em carne congelada, elas ainda representam 21,5% da receita total obtida setor.

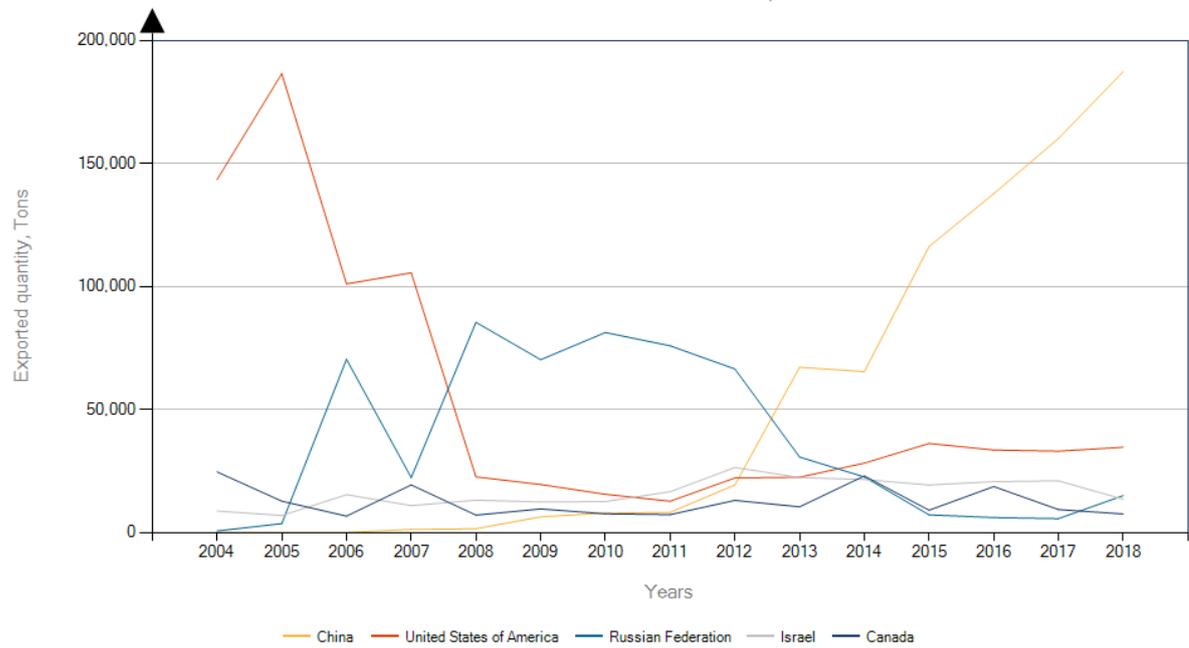
Gráfico 4 - Valor unitário das exportações de carne bovina uruguaia resfriada, por destino selecionado (em US\$).



Fonte: Elaboração própria com dados do Trade Map.

No gráfico 5, a seguir, vemos a quantidade exportada em toneladas para os principais mercados consumidores da carne congelada uruguaia, onde podemos verificar a semelhança dos volumes exportados para os EUA no ano de 2005 ao volume destinado a República Popular da China no ano de 2018. Embora semelhantes, as exportações à China têm representado hoje valores quase 80% maiores que os ofertados pelos norte-americanos na década anterior. Ao todo em 2018, o Uruguai exportou mais de 292.100 toneladas de carne bovina congelada.

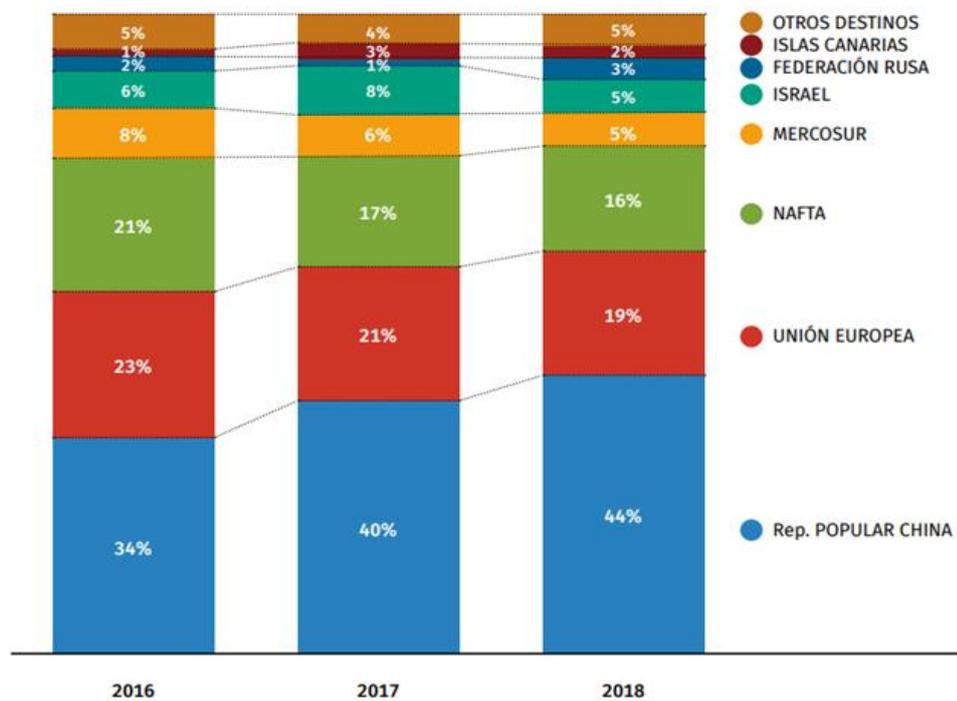
Gráfico 5 - Volume exportado em carne congelada uruguaia por destinos selecionados (em toneladas)



Fonte: TradeMap (2019)

A figura 5 ilustra a decrescente participação na importação de carne bovina do Uruguai na maioria dos blocos econômicos mundiais nos últimos 3 anos, exceto pela China, a qual apresentou variação positiva de maior expressividade.

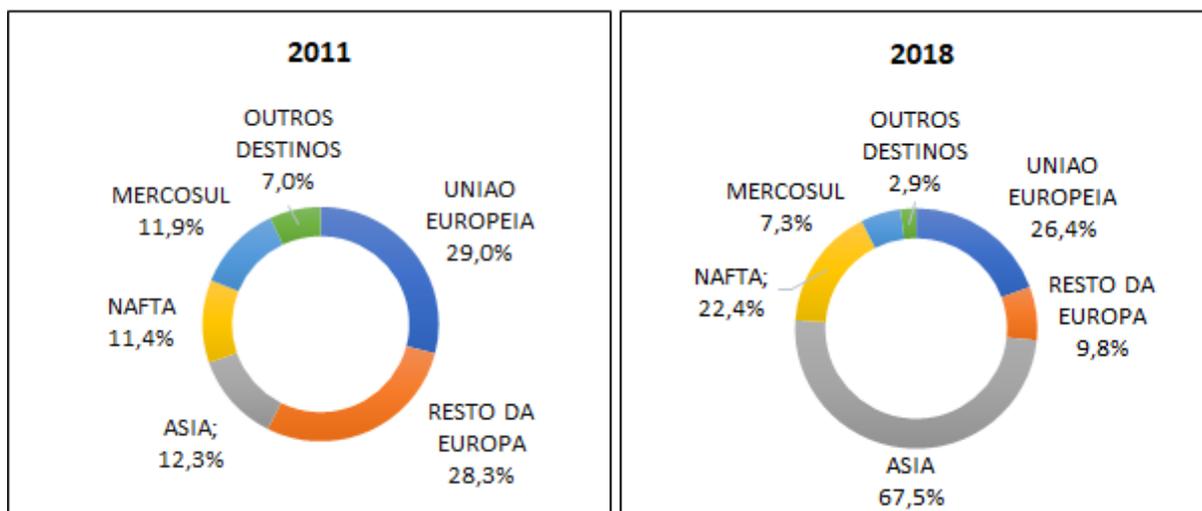
Figura 5 - Participação percentual de exportação de carne bovina uruguaia, por blocos econômicos



Fonte: INAC (2019).

Se comparados ao início da década de 2010, a China teve sua participação quintuplicada em valores importados. O gráfico 6 ilustra esta participação em termos percentuais, entre os anos de 2016 e 2018.

Gráfico 6 - Percentual de valores exportados em carne bovina uruguaia em 2011 e 2018



Fonte: Elaboração própria com base em dados do Trade Map (2019)

Se uma das características da indústria no país, nos últimos 15 anos, é a estabilidade, o surgimento da China como comprador hegemônico de carne uruguaia parece consolidar essa perspectiva. O Uruguai é capaz de produzir um produto de difícil saturação para o continente Asiático, e que também complementam outros mercados mais tradicionais. Mas, em particular, o crescimento das importações chinesas é, aparentemente, mudança mais estrutural para o setor de carnes no país e no mundo.

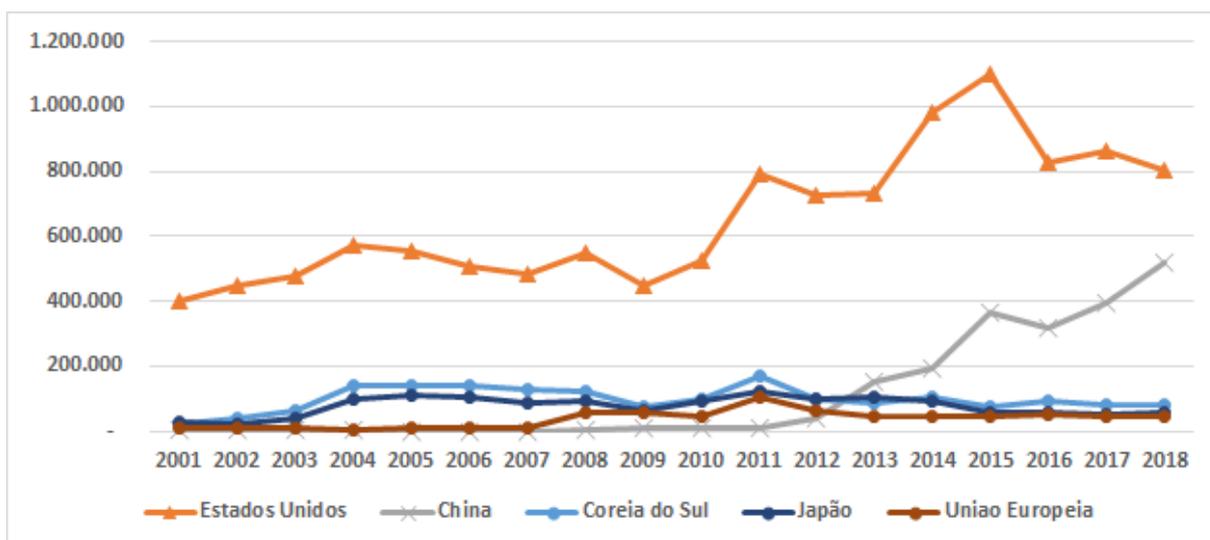
A indústria da carne bovina uruguaia teve um importante processo de desenvolvimento neste período, atingindo novos mercados de exportação com preços mais altos e alcançou os mais altos padrões mundiais em termos de qualidade. A carne uruguaia vem alcançando grande *status* internacional, é um dos maiores exportadores do mundo e recebe preços em países como Argentina, Austrália ou Nova Zelândia.

Entretanto, existe a necessidade de olhar para dentro do país para trabalhar as dificuldades da indústria, sem tirar os olhos das oportunidades no mercado internacional.

5.1.2 O caso da Nova Zelândia

Nos últimos 20 anos, os Estados Unidos se manteve como maior destino das exportações de carne bovina neozelandesas, tanto em questões de volume quanto em receitas de exportação. Porém, é possível notar a crescente participação da China nas importações a partir de 2012.

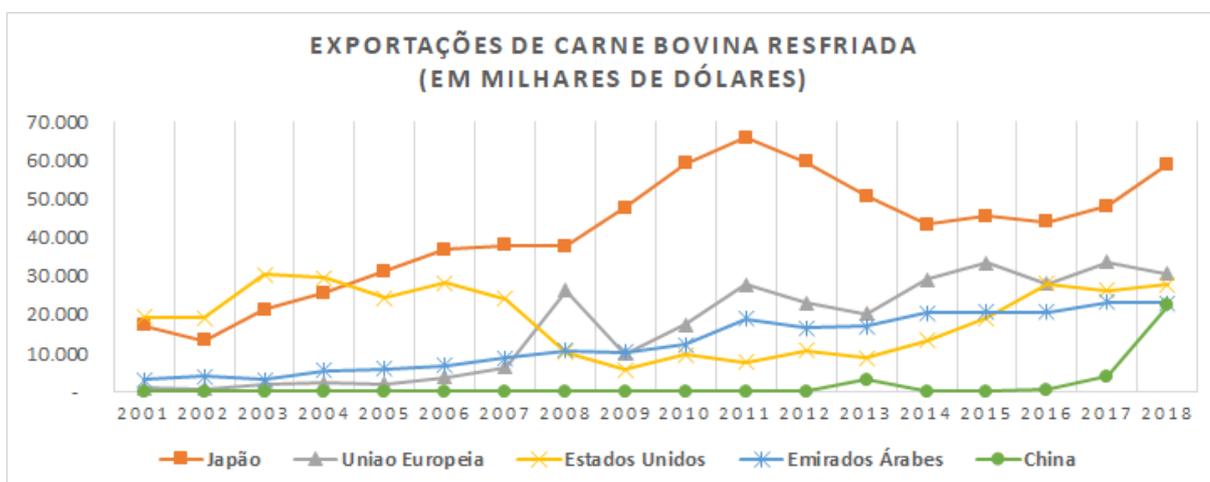
Gráfico 7 - Exportações de carne bovina neozelandesa congelada (em milhares de US\$), por destino selecionado.



Fonte: Elaboração própria com dados do Trade Map (2019)

O mercado Japonês e Sul Coreano mostra-se participante ao longo dos anos em quantidades menores. No caso Japonês, sua maior participação encontra-se nas importações de carne bovina resfriada, com 22% das receitas obtidas pelo produto, colocando-o como o maior destino em valores.

Gráfico 8 - Exportações de carne bovina neozelandesa resfriada, por destino selecionado (em milhares de US\$).

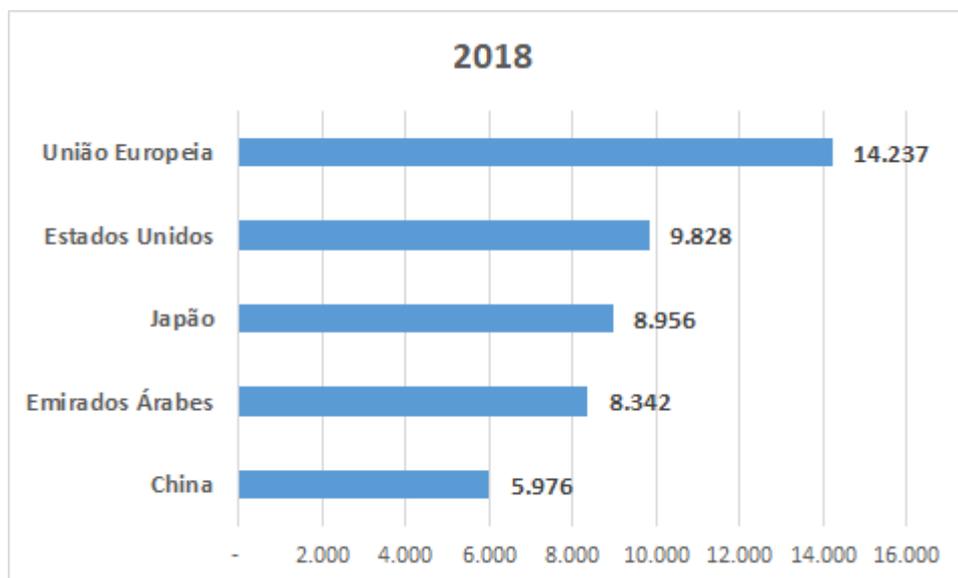


Fonte: Elaboração própria com dados do Trade Map (2019)

A União Europeia também possui maior participação no produto resfriado, com 14%, sendo considerado o segundo maior destino das exportações, seguido dos Estados Unidos, 11% e dos Emirados Árabes Unidos, 10%.

O gráfico 9 apresenta uma média de preços praticados na exportação de carne bovina resfriada da Nova Zelândia para seus principais compradores. É fácil notar o alto valor ofertado pela União Europeia, dado principalmente pelos custos relacionados à distância do bloco do país insular. Nos Estados Unidos também se encontra um alto valor ofertado pelo produto, por motivos aparentemente semelhantes. Porém vemos o destaque do Japão, que estando muito próximo do país produtor, oferta aproximadamente 9.000 dólares por tonelada, considerado um alto valor pelo produto resfriado.

Gráfico 9 - Valor unitário das exportações de carne bovina neozelandesa congelada, por destino selecionado (em US\$ por tonelada).



Fonte: Elaboração própria com dados do Trade Map.

O crescimento da participação chinesa nas exportações neozelandesas também merece destaque. No período de 2017-2018, superou os EUA como o maior mercado consumidor de carnes vermelhas da Nova Zelândia, sendo o maior em volume e valor, o país respondeu por um terço das exportações de carne vermelha. Um fato interessante é que no passado, os aumentos das importações de carne bovina da Nova Zelândia pela China foram principalmente por cortes secundários, como por exemplo, hastes e juntas, mas em 2017-18 essa categoria foi superada pela importação de carne. (BLNZ, 2019)

O destaque da participação chinesa também pode ser visto no valor pago pelos produtos, pois enquanto o valor médio das exportações de carne bovina da Nova Zelândia para os EUA teve um acréscimo de 1%, o preço do produto exportado para a China aumentou em 7%, sendo 5% maior do que a carne bovina industrial enviada para os EUA. Entretanto, os EUA continuam sendo o maior mercado de exportação de carne bovina da Nova Zelândia, mas a participação total diminuiu dois pontos percentuais em 2018, de 49% para 47%. (BLNZ, 2019)

5.2 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT realizada a seguir, para indústria da carne bovina em ambos os países, foi elaborada com o intuito de verificarmos de forma resumida os fatores de maior impacto que mantém a indústria forte, analisar possíveis oportunidades, assim como também adotar um olhar crítico para suas fraquezas e prováveis dificuldades que possam ser enfrentadas nos próximos anos.

5.2.1 Matriz da cadeia produtiva Uruguaia

Figura 6 - Matriz SWOT da produção bovina uruguaia

		Favorável	Desfavorável
Interno	Forças	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise na indústria, produção natural, controle sanitário e rastreabilidade. - Certificações de reconhecimento e prestígio internacional - Políticas de bem-estar animal - Localização geográfica permite atender diversos blocos econômicos - Participação ativa do governo em questões diplomáticas e em acordos comerciais 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de custos de matéria prima e de fazenda. Margens de lucro cada vez mais baixas - Poucos investimentos em tecnologia na indústria em relação a concorrentes. - Inflação e condições macroeconômicas do país. Produção dependente de subsídios governamentais. - Dificuldade dos produtores em gerenciar seu negócio, ter mão de obra qualificada, controlar custos e sua estrutura produtiva.
	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Alta demanda do mercado asiático. - Abertura do mercado Japonês para exportação de carne uruguaia. - Aplicação de estratégias de posicionamento de marketing em nichos de mercado sofisticados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da indústria bovina Brasileira e Argentina no mercado asiático. - Diminuição do consumo global de carnes vermelhas e aumento de proteínas alternativas. - Perda de participação na Cota 481 da EU devido a novas negociações com os EUA.
Externo			

Fonte: Elaboração própria em base à bibliografia proposta.

5.2.1.1 Forças e Fraquezas (ambiente interno)

O Uruguai tem se mostrado capaz de atender a demanda internacional através de vantagens competitivas de seu sistema de produção, considerado sua produção de carne natural, com leis que asseguram o uso rastreabilidade individual em todos os bovinos do país, certificando a qualidade dos processos e permitindo que o consumidor conheça a origem do produto.

O atual sistema de rastreabilidade animal do Uruguai permite identificar de onde vem um corte de carne e conhecer a história da vida do animal. O Uruguai é o primeiro país a ter um sistema com essas características, o que gerou um bom status internacional e vem trazendo novas oportunidades de negócios.

5.2.1.2 Ameaças e Oportunidades (ambiente externo)

De fato, existe a necessidade de buscar novas estratégias para o posicionamento de seus produtos no exterior e para subir cada vez mais nas cadeias globais de valor. O mercado Chinês, embora sendo o maior mercado consumidor de seus produtos, começou a ter novas opções de compra no Brasil e na Argentina, concorrentes que vêm trabalhando para aumentar a qualidade e visibilidade da sua produção, fazendo o consumidor “colocar na balança” aspectos de qualidade e preço (OLAVERRY, 2019), o que se torna um fator fundamental para uma economia de população de rápido crescimento e de demanda de recursos acessíveis.

Como relatado ao longo do trabalho, o Japão encerrou suas relações comerciais no mercado de carnes com qualquer país que tenha sido afetado pela febre aftosa. Embora o Uruguai tenha resolvido o problema com vacinação, ainda foram necessárias longas e exaustivas negociações para reafirmar acordos comerciais com o Japão. Porém, em fevereiro de 2018, depois de um minucioso processo de estudo pelas autoridades sanitárias japonesas, os produtores uruguaios puderam voltar a exportar seus produtos para o mercado japonês. Graças à reputação do país nos sistemas de saúde e produção, o Uruguai é o primeiro país com vacinação contra a febre aftosa que obtém essa oportunidade (INAC, 2018).

5.2.2 Matriz da cadeia produtiva Neozelandesa

Figura 7 - Matriz SWOT da indústria bovina neozelandesa

	Favorável	Desfavorável
Interno	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leis rígidas de controle sanitário e bem-estar animal. Rastreabilidade eficiente e transparência ao consumidor final. - Reputação da indústria em tecnologia de processamento, qualidade e segurança alimentar. Fortes relações comerciais. - Solo, clima e natureza favoráveis para produção constante. - Fortes instituições de pesquisa científica voltadas à produção. - Habilidade e flexibilidade dos produtores. 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distância física do mercado Europeu - Distância cultural do mercado asiático - Certa dependência comercial do mercado norte-americano. - Falta de conhecimento dos produtores rurais de como gerenciar seu negócio e ter maior acesso aos estudos científicos
Externo	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da demanda asiática por carnes vermelhas e proximidade física do mercado. - Inovação e uso da tecnologia na produção. - Aplicação de estratégias de posicionamento de marketing em nichos de mercado sofisticados. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Volatilidade de preços e competitividade internacional. - Barreiras tarifárias e não tarifárias - Brexit - Diminuição global do consumo de carnes. Aumento de <i>plant-based products</i>.

Fonte: Elaboração própria em base à bibliografia estudada.

5.2.2.1 Forças e Fraquezas (Ambiente interno)

A criação natural e a boa saúde dos animais podem ser consideradas as primeiras forças internas da produção Neozelandesa. Os animais possuem alimentação 100% em pastagens naturais, sem antibióticos ou hormônios. A produção bovina é dotada de sistemas eficientes e de baixo custo. Os sistemas de processamento de carne são internacionalmente competitivos e possuem ampla adoção da tecnologia de processamento.

A reputação internacional da indústria com produção alto padrão de qualidade, rastreabilidade e gerenciamento de segurança alimentar também representam uma grande força. Possuir uma forte organização produtiva entre os agentes, ter empresas fortemente estruturadas, também é capaz de gerar alta reputação e grandes oportunidades comerciais para a nação. Exemplo se dá pelo excelente relacionamento comercial com o Japão, um país de grande complexidade econômica e de alto poder aquisitivo (OEC, 2018), muito exigente em questões sanitárias. Essa relação representa um alto nível de confiabilidade e uma grande fonte de recursos financeiros.

Características naturais, como condições climáticas adequadas para produção constante, alta fertilidade de campos, abundância em água e isolamento geográfico, que protege o rebanho de doenças. A Nova Zelândia também possui um governo ativo na criação e manutenção de leis que estabelecem padrões sanitários rígidos, com fiscalização adequada e eficiente, códigos de bem-estar animal, proibição de uso de GMOs, organização entidades nacionais que prestam auxílio aos produtores e facilitem seu acesso à pesquisa científica, assim como na criação de programas de visibilidade internacional para promover a produção.

A distância do país do mercado europeu pode representar uma fraqueza, dado o aumento da competitividade de outros países na oferta de produtos de qualidade, principalmente em carne bovina resfriada, produto com maior dificuldade de exportação devido ao longo trajeto marítimo. Também o fato da América do Norte continuar sendo seu maior destino de exportações de carne bovina. Porém, esse quadro de dependência comercial pode ser revertido com o crescimento da demanda asiática.

5.2.2.2 Ameaças e Oportunidades (Ambiente externo)

Embora existam muitas forças identificadas na produção neozelandesa, existem fatores externos que requerem grande atenção. O mercado está se tornando cada vez mais competitivo, provocando queda nos preços e exigindo cada vez mais medidas que mantenham o diferencial do produto. Por isso, é importante que a indústria neozelandesa continue a buscar estratégias para aumentar sua competitividade proteger-se da volatilidade.

O aumento do consumo de proteínas substitutas à carne vermelha tem mostrado grande crescimento nos últimos anos e representando certa ameaça.

Bosworth (2018), cita o próprio posicionamento da Beef + Lamb New Zealand em relação ao assunto, onde reconhecem que tecnologias alternativas de proteína provavelmente perturbarão ainda mais a indústria de carne vermelha. De fato, a nova indústria de *clean food*, como é conhecida, está sendo comparada com o crescente setor de energia verde e tem atraído interesse de grandes investidores.

Entretanto, algumas fazendas neozelandesas estão investindo em novas tecnologias e práticas inovadoras na agricultura que conseqüentemente beneficia a pecuária de corte do país, como o investimento em pastagens de ervas e gramíneas específicas que liberam ácidos graxos e ômega 3 saudáveis na carne dos animais (GREENFIELD, 2019). Este setor aposta em sua imagem limpa e sustentável para atender nichos de mercado que ofereçam maiores prêmios pela carne e laticínios produzidos. Pois segundo os investidores, acredita-se que sempre existirão pessoas que nem sempre querem consumir o que é sintético, e ter um produto orgânico permanecerá a ser demandado por este mercado.

O crescimento do mercado consumidor asiático representa uma grande oportunidade comercial, dado a declarada preferência dos países pelos padrões de qualidade e segurança alimentar, que são facilmente atendidos pela Nova Zelândia, porém a distância cultural com as economias asiáticas pode representar maior dificuldade nas negociações.

As barreiras tarifárias representam atualmente uma dificuldade para o mercado neozelandês, ainda existem tarifas de importação seus principais compradores. As barreiras não-tarifárias também limitam bastante a possibilidade de expansão de *market share* em mercados de alto nível. Como exemplo, vemos às cotas de importação estabelecidas pela União Europeia, utilizadas para proteger sua indústria interna.

Outro assunto que poderá representar grande impacto econômico para a Nova Zelândia são as negociações do *Brexit*. Nos últimos anos estamos acompanhando longas negociações referente a saída do Reino Unido do bloco econômico da UE. O Reino Unido está programado para deixar a UE em 31 de janeiro de 2020. A Nova Zelândia mantém fortes relações com a UE e o Reino Unido, e segundo o MFAT (2019), elas permanecerão a ser. A saída do Reino Unido terá várias implicações para a Nova Zelândia, e extensão desses impactos serão determinadas pelos termos sob os quais o Reino Unido sairá e pelo relacionamento que estabelecer com a UE. Se um

acordo de saída for aprovado na Câmara dos Comuns britânica, haverá mais um ano de período de transição onde as condições de acesso comercial existentes para outros países continuarão em vigor, e o Reino Unido e a UE terão mais tempo para negociar os termos de seu relacionamento comercial. Caso a saída do Reino Unido seja feita sem um acordo, não haverá esse período de transição, e mudanças serão feitas de forma mais rápida. O governo neozelandês deverá continuar a buscar estabelecer planos para negociar e proteger seu acesso atual ao mercado britânico e europeu, inclusive em relação às cotas tarifárias.

5.3 INTERNACIONALIZAÇÃO PARA COMPETIR NO MERCADO GLOBAL

5.3.1 Impactos da aplicação de Sistemas de Rastreabilidade

De acordo com a bibliografia estudada, dentre as razões para identificar e rastrear produtos de origem animal estão exclusivamente (1) ter uma resposta rápida às questões de saúde animal e de segurança alimentar e (2) verificar e certificar processos de produção comercial *premium* reconhecidos, para posicionar os produtos de forma estratégica no mercado doméstico e internacional.

A rastreabilidade mostrou-se globalmente fundamental para a vigilância da saúde animal e da erradicação de doenças, que além de prejudicar a saúde animal e humana, também traz dispendiosos custos à produção e ao país para erradicação das doenças. Um exemplo bem-sucedido da utilização da rastreabilidade no Uruguai ocorreu no ano de 2016, quando os EUA identificaram traços de *ethion*, um pesticida industrial, na carne uruguaia. Afirma-se que se não houvesse o programa de rastreabilidade no Uruguai, o mercado estadunidense teria fechado suas portas definitivamente para a importação do produto. Porém, o Uruguai foi capaz de dar explicações graças à informação obtida no sistema de rastreabilidade (SILVA, 2017).

Tabela 10 - Benefícios e Críticas referente a implementação de sistemas de rastreabilidade animal.

Principais Benefícios	Características
1. Vigilância da saúde animal e erradicação de doenças	a) Facilitar a detecção precoce de surtos perigosos e dispendiosos de doenças animais, identificar a fonte e às populações de animais expostas à doença e contê-las.

2. Redução do impacto econômico de um surto ou doença animal	<ul style="list-style-type: none"> a) Utilização de ferramentas de gerenciamento para o combate de doenças animais, como o de compartimentação. b) Maior facilidade para restabelecer o acesso ao mercado internacional e a reabertura de mercados de exportação perdidos.
3. Aumentar oportunidades de Marketing nacionais e internacionais	<ul style="list-style-type: none"> a) Atender demandas orientadas de acordo com padrões orgânicos, de tratamento humano ou ambientais específicos. b) Fácil identificação para empresas verificarem os métodos de produção. c) Oportunidade de garantir aos consumidores produtos de qualidade certificada, confirmando seus processos de fabricação por meio de auditorias independentes e de terceiros. d) Satisfação dos requisitos internacionais de controle veterinário e segurança alimentar, garantindo atributos credíveis aos consumidores, aumentando as oportunidades de atender nichos de valor agregado e certificando processos de produção.
4. Valiosa Ferramenta de Gerenciamento para produtores	<p>Registro de informações sobre o gado com relação a técnicas de produção bem-sucedidas</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Rastreamento do histórico de desempenho produtivo b) Aumento da transparência na cadeia logística, do produtor ao consumidor, reduzindo o risco de reivindicações de responsabilidade infundadas contra produtores de gado. c) Possibilidade de manter registros de movimento e saúde dos animais, das raças e outras atividades de marketing.
Críticas	Características
1. Invasão de privacidade	<ul style="list-style-type: none"> a) Coleta de informações de identificação pessoal e métodos de produção, como uma invasão de privacidade por parte do governo e pela possibilidade de divulgação pública de informações privadas.
2. Aumento de custos e de complexidade técnica	<ul style="list-style-type: none"> a) Probabilidade de aumento dos custos de implementação para o produtor, sem garantia de reais benefícios de mercado. Essa preocupação provém do fato da rastreabilidade ser vista cada vez mais como um requisito a um diferencial. b) Os requisitos tecnológicos ainda desconhecidos como hardware/software de computador, manutenção de registros etc podem aumentar a complexidade das operações e facilmente exceder a capacidade dos operadores.

Fonte: Elaboração própria com base na bibliografia estudada

Vemos que o uso dos sistemas de rastreabilidade abre um grande leque de oportunidades para agregar informações à produção. Podem ajudar a obter a lealdade dos consumidores, com base no fato de que são os consumidores que utilizam os benefícios desse sistema, como exemplo da possibilidade de os cortes de carne no Uruguai possuir um código QR onde os consumidores possam ver a origem do corte de carne que estão consumindo, podendo obter informações sobre as características da área onde o animal foi criado ou informações do produtor. Este fato já é consumado por diversas empresas na Nova Zelândia, como a Silver Fern Farms, conforme ilustração abaixo.

Esses fatores diferenciadores são valorizados pelos consumidores mais exigentes e permitem que a carne uruguaia seja diferente da de seus concorrentes. Segundo Almeida (2009), a rastreabilidade também pode ser usada como veículo para outros tipos de informações adicionais, como registros genéticos, desempenho produtivo e reprodutivo, gestão nutricional e de saúde, que dão origem a um sistema de garantia da qualidade da propriedade.

Vemos que a implantação de um sistema de rastreabilidade é elemento fundamental de qualquer sistema de certificação. Definitivamente, possuir vínculo com regras elevadas de qualidade e controle na produção, leva o produtor a uma profissionalização e uma gestão rigorosa do seu próprio negócio. Fazer parte de uma cadeia certificada lhe garante maiores ganhos pelo seu produto. Dado também o fato de que as margens de ganho são menores em relação ao produto industrial, os países que dependem da agropecuária para geração de riqueza têm o dever de buscar constantemente em agregar valor e qualidade para sua produção.

Possuir um sistema de rastreabilidade reconhecido é a porta de entrada para os mercados mais exigentes. Por outro lado, os sistemas de certificação e rastreabilidade implicam um aumento de custos para os produtores e o país de forma geral, porém isso exigirá uma mudança de mentalidade nos sistemas de produção, fazendo com que sejam buscadas soluções coletivas para diminuir os custos e manter a qualidade do processo. Segundo Almeida (2009), os custos de certificação na maioria dos programas são absorvidos pela indústria, através da formação de grupos de produtores para diminuir custos mediante certificações coletivas. Esse vínculo produtivo-comercial é muito importante para os produtores no Uruguai pois representam uma margem importante na sua receita (INAC, 2009).

Vemos o recente caso entre Uruguai e Japão, no ano de 2000 foram encerradas as relações comerciais de ambos os países com a carne vermelha devido ao surgimento da febre aftosa na América do Sul. Embora tenha sido corrigido o problema com vacinação, foram necessários 9 anos de negociações e visitas técnicas para ganhar novamente a confiança do mercado Japonês. Conquista essa vista pelo MGAP (2018) alcançada devido à credibilidade do sistema de rastreabilidade e status do controle sanitário do Uruguai, que agora conta com 16 frigoríficos inspecionados e autorizados pelo governo japonês para exportar carne vermelha ao Japão.

É evidente que os mercados exigem cada vez mais elevados atributos de qualidade e garantias em relação ao que consomem. Os Programas de Certificação de Carnes visam garantir produtos diferenciados que agregam valor à cadeia de carnes e atendem às expectativas de todos os consumidores. Nesse contexto, os mercados internacionais tornaram-se mais exigentes, exigindo tais garantias de atributos e condições do processo de produção dos produtos comercializados. Desta maneira, a adoção de programas de certificação reconhecidos internacionalmente é de caráter fundamental para competitividade.

A implementação de sistemas de rastreabilidade eficiente e programas de certificação reconhecidos são elementos fundamentais obter acesso aos mercados de maior valor. A rastreabilidade do gado e da carne garante os atributos de qualidade e segurança alimentar que se mostram questões cada vez mais importantes na percepção do consumidor.

5.3.2 Estratégia e Competitividade

Um programa de rastreabilidade bem estruturado é capaz de transmitir segurança, estabilidade e transparência à cadeia. Porém essas práticas podem não ser suficientes para que um país pequeno se posicione de maneira duradoura e competitiva as cadeias de valor, pois é necessário identificar e saber se comunicar com clientes de alto nível, assim como atentar para seus hábitos de consumo.

Lees (2014) afirma que criar valor requer ir além do cumprimento dos padrões mínimos de sustentabilidade, bem-estar animal e segurança alimentar, para liderar o mercado nesses padrões. Através dessa percepção, foi possível identificar um padrão eficaz utilizado pelas empresas Neozelandesas desde a década de 2000, e das Uruguaias nos anos mais recentes que mostraram-se eficientes ao identificar e fidelizar nichos sofisticados de mercado, que começa por identificar esses clientes de alto valor e entender o que é importante para eles e, feito isso, desenvolver sistemas de produção eficientes e inovadores para que haja fornecimento consistente durante um grande período de tempo, de produtos seguros e de alta qualidade que atendam às suas preocupações. Este trabalho envolve todos os agentes da cadeia produtiva, desde produção, a transporte, logística e distribuição qualificada.

Para que essas iniciativas sejam estabelecidas, são necessários investimentos e perspectiva de longo prazo para desenvolver-se, assim como disposição para assumir riscos e sacrificar tempo e capital. Será necessário investir além de tudo na imagem do país como origem de qualidade. Desta maneira, ao conhecer as preferências de cada mercado consumidor, é possível buscar o máximo de valor por cada tipo de produto de acordo com suas preferências, estruturando as bases produtivas para um fornecimento eficaz e lucrativo.

O Uruguai possui vantagens competitivas que facilitam as diferentes certificações e são características que posicionam o país diante dos consumidores do mundo, por exemplo, a produção baseada no campo natural, entretanto, o uso das relações comerciais é fator crucial para introdução e exportação de seus produtos de maneira economicamente estratégica.

5.4 BRANDING E POSICIONAMENTO

Uma das principais maneiras que o Uruguai vem buscando introduzir-se nos mercados de alto valor, é marcando presença e estampando sua Marca País nos principais estandes nas principais feiras internacionais de alimentos. Isso representa uma forte promoção das vantagens competitivas da carne uruguaia, levando a imagem do país aos consumidores internacionais mais exigentes. Essas feiras representam uma oportunidade de informar, expor e convidar outras nações a conhecerem os benefícios do consumo.

A Nova Zelândia exemplifica o caso de quando um país direciona seus esforços na busca de maior valor, desde sua exposição nas feiras mundiais, como por visitas comerciais e divulgações específicas para cada mercado consumidor. O cliente pode passar pela experiência de compra desde o momento que busca informações pelos canais oficiais das empresas exportadoras. O processo de embalagens, rotulagem, comercialização e marketing, também demonstra um importante passo para subir nas cadeias de valor e para aproximar-se do consumidor final.

Vemos também no caso Neozelandês que a participação ativa do setor privado e da livre concorrência tem trazido rápidas iniciativas e competitividade interna suficiente para a busca de diferenciais competitivos para a cadeia.

6. CONCLUSÕES

O Uruguai e Nova Zelândia possuem uma forte estrutura produtiva de carne bovina com qualidade suficiente para competir nas cadeias globais de valor. O valor médio das exportações de carne bovina uruguaia em 2018 foi de 3.529 dólares por tonelada, e 4.922 dólares/tonelada para o produto neozelandês no mesmo ano, considerados altos em relação à média global, equivalendo respectivamente a uma receita de 1,65 e 2,14 bilhões de dólares para ambas as nações. Somada a participação de ambos os países, sua receita bruta representa 13% do total obtido pela indústria global.

Os países estudados se encontram em uma boa posição na indústria graças primeiramente a seu status sanitário. Foi possível identificar que a implantação de programas sanitários rígidos, sistemas de rastreabilidade modernos e programas de certificação estruturados. Iniciativas suficientes para “internacionalizar”, dado o

cumprimento dos requisitos estabelecidos pela maioria dos mercados globais, e agregar valor à produção de carne bovina. De fato, foi possível identificar que o Uruguai e a Nova Zelândia possuem aprovação e acesso aos mercados mais exigentes do mundo, como o Japão, a China, a Coreia do Sul, os EUA e a União Europeia, nações dispostas em pagar prêmios altos por produtos provenientes de um sistema limpo, seguro e transparente.

Controle sanitário, rastreabilidade e certificação são as principais iniciativas que asseguram a qualidade do produto, e de forma semelhante, o estabelecimento e cumprimento de políticas de bem-estar animal asseguram a qualidade do processo. Juntos, apresentam-se como um grande fator competitivo para ambas às nações. Essa confiança se mostrou evidente através do crescimento contínuo das exportações uruguaias e neozelandesas nos últimos 20 anos, mantendo um direcionamento médio de 80% a 90% de sua produção para o mercado internacional. Entretanto, esses fatores não se mostram suficientes para que um país pequeno e agroexportador se posicione de maneira duradoura nas cadeias de alto valor, pois os consumidores que são considerados maiores geradores de receita vêm apresentando mudanças de valores, percepções e hábitos de consumo, de forma que esforços de marketing específicos se tornaram fundamentais para agregar valor aos produtos uruguaios e neozelandeses. O processo de identificar nichos de mercado selecionados, entender as necessidades e desejos dos consumidores para estruturar a cadeia produtiva e então supri-los, se tornou uma solução para obter maiores receitas pelo produto.

O papel do governo na criação de leis e instituições para regular, orientar e direcionar os produtores a melhores práticas e maior obtenção de receitas possui fundamental importância para ambas às economias, assim como ao atuar como no auxílio diplomático e em acordos de livre comércio, ajudando na remoção de barreiras tarifárias e não tarifárias na indústria.

Em uma era onde a maioria dos blocos comerciais estão diminuindo o consumo de carne vermelha, é exigido uma imensa capacidade por parte da cadeia para adaptar-se à essas mudanças com flexibilidade e dinamismo. É desejável que maiores estudos possam ser realizados para que se busquem maneiras inovadoras de agregar valor a indústria de carne bovina nas próximas décadas.

7. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Pablo. Uruguay país produtor de carnes de calidad programas de certificación y trazabilidad, atributos esenciales para los mercados de alto valor. **Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias**, Medellín, v. 22, n. 3, p. 346-351, Sept. 2009.

ALSTON, Julian M. et al. Science under scarcity: **principles and practice for agricultural research evaluation and priority setting**. Cornell University Press, 1995.

BANCO MUNDIAL. **The World Bank Data**. Acesso aberto a dados de desenvolvimento. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/country/uruguay>>. Acesso em: 05 jan. 2019, 21:13:00.

BANCO MUNDIAL. **The World Bank Data**. Acesso aberto a dados de desenvolvimento. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/country/new-zealand>>, Acesso em: 05 jan. 2019, 21:30:00.

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BENTANCUR, A. **La experiencia de Uruguay en trazabilidad bovina**. IICA. Montevideú, 2009.

BLNZ, BEEF + LAMB NEW ZEALAND. **Taste Pure Nature origin brand**. 2019. Disponível em: <<https://beeflambnz.com/your-levies-at-work/taste-pure-nature-origin-brand>>, acesso em 13 nov 2019, 12:00:00

BLNZ. Beef + Lamb New Zealand Launches Multi-Million Dollar U.S. Branding Campaign. Cision PR Newswire. Los Angeles, 20 mar 2019. Disponível em: <<https://www.prnewswire.com/newsreleases/beef--lamb-new-zealand-launches-multi-million-dollar-us-branding-campaign-300815719.html>> Acesso em 13 nov 2019, 11:33:00.

BISANG, Roberto et al. Cadenas de valor en la agroindustria. **La Argentina ante la nueva internacionalización de la producción. Crisis y oportunidades**. Buenos Aires: CEPAL y PNUD, 2009.

BORGES, João Augusto Rossi; TAUER, Loren Willian; LANSINK, Alfons GJM Oude. Using the theory of planned behavior to identify key beliefs underlying Brazilian cattle farmers' intention to use improved natural grassland: A MIMIC modelling approach. **Land Use Policy**, v. 55, p. 193-203, 2016.

BOSWORTH, Rosie. Is fake meat really a threat to New Zealand's economy? **New Zealand Listener**. Agosto de 2018. Disponível em: <<https://www.noted.co.nz/money/money-economy/fake-meat-threat-to-new-zealands-economy>>, acesso em: 11 nov 2019 11:15:00

BRITO, G. et al. Effect of different feeding systems (pasture and supplementation) on carcass and meat quality of Hereford and Braford steers in Uruguay. **Proceedings of the 54th ICOMST**. Section 7B: 1–3. South Africa, 2008.

BRITO, G. et al. Growth, carcass traits and palatability: Can the influence of the feeding regimes explain the variability found on those attributes in different Uruguayan genotypes?. **Meat science**, v. 98, n. 3, p. 533-538, 2014.

BROOM, Donald. M. 1986: **Indicators of poor welfare**. Br. Vet. J. 142: 524-526

BLNZ, BEEF AND LAMB NEW ZEALAND. 2019. **Beef and Lamb Industry Snapshot**. New Zealand red meat exports. 2018 Annual Report. Disponível em: <https://beeflambnz.com/sites/default/files/B%2BLNZ_AR_2018_web-compressed.pdf>, Acesso em: 20 mai. 2019, 18:43:00

CAPRIOTTI, Paul. **Planificación estratégica de la imagen corporativa**. Barcelona: Editorial Ariel, 2008.

CAST, Council for Agricultural Science and Technology. **Foodborne Pathogens: Risks and Consequences**. Task Force Report No. 122, Washington, DC, Sept. 1994.

CASTRILLEJO, Alejandro. Producción Y Exportación De Carne Orgánica En Uruguay. Intergovernmental Group on Meat and Dairy Products. **Symposium On Organic Markets For Meat And Dairy Products: Trade Opportunities For Developing Countries**. Roma. 27-29 de Agosto de 2002.

CASTRO, AMG de et al. Cadeias produtivas e sistemas naturais: prospecção tecnológica. **Brasilia, Brasil: EMBRAPA–SPI**, 1998.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. **The World Factbook**, 2019. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/uy.html>>. Acesso em: 10 mai. 2019, 18:43:00.

CICOWIEZ, Martín; GALPERÍN, Carlos. Análisis cuantitativo de cambios en las cuotas arancelarias: el caso de las exportaciones de carne vacuna a la UE. **Revista del CEI: comercio exterior e integración**, n. 4, 2005.

CHARTERIS, P. L. et al. Pasture-based beef production in New Zealand. **WP Institute of Veterinary Animal and Biomedical Sciences Massey University, New Zealand**, 1999.

CLEMENS, Roxanne LB; BABCOCK, Bruce A. **Country of origin as a brand: The case of New Zealand lamb**. 2004.

COLLINS, Edward John T.; THIRSK, Joan. **The agrarian history of England and Wales. 7, 1850-1914: Pt. 2**. Cambridge University Press, 2000.

COUTINHO, Eduardo Senra et al. De Smith a Porter: um ensaio sobre as teorias de comércio exterior. **REGE Revista de Gestão**, v. 12, n. 4, p. 101-113, 2005.

CUCAGNA, Maria Emilia; GOLDSMITH, Peter D. Value adding in the agri-food value chain. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 21, n. 3, p. 293-316, 2018.

CUNHA, CJC de et al. A competitividade da agricultura brasileira no MERCOSUL: estudos de caso. **Brasília, IPEA**, 1994.

DA COSTA, Mateus J.R. Paranhos. **Ambiência na produção de bovinos de corte**. 2000. v. 18. p.1-15,. Anais.... Sociedade Brasileira de Etologia, Florianópolis, 2000.

DEL CAMPO, M. et al. Effect of different diets on carcass traits and meat quality in Uruguayan steers. **Proceedings 53rd ICoMST**. Eds. **Zhou, G. and Zhang, W. China Agricultural University. Beijing, China**, p. 285-286, 2007.

DICKEN, Peter. **Global shift: Mapping the changing contours of the world economy**. 6th ed. SAGE Publications Ltd. London, 2007.

DIGIOVANI, Maria Silvia. Certificação, rastreabilidade e normatização. **Boletim Informativo da FAEP–Federação da Agricultura do Estado do Paraná–705**. Disponível em:< <http://www.faep.org.br>> Acesso em, v. 5, n. 8, 2006.

DINNIE, Keith et al. Nation branding and integrated marketing communications: an ASEAN perspective. **International marketing review**, v. 27, n. 4, p. 388-403, 2010.

DOSI, Giovanni. **The nature of the innovative process**. Technical change and economic theory. Pinter Publishers, London, 1988.

ERADUS, W. J.; ROSSING, W. **Animal identification, key to farm automation**. Proceedings of the 5th International Conference of the ASAE. Orlando, FL, USA. p.189-93, 1994.

ESTEGHAMAT, Orang; ABBASOV, Suliddin. Innovation in breeding and genetics of dairy and beef cattle for productivity enhancement in Azerbaijan republic. **Advances in Environmental Biology**, p. 506-509, 2010.

EUROPEAN UNION. European Comission. **Sanitary and Phytosanitary Agreements - Food safety**. 2015. Commission Implementing Decision (EU) 2015/1084. Disponível em: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32015D1084>>, Acesso em 01 jul. 2019, 19:24:00.

FAN, Ying. Branding the nation: Towards a better understanding. **Place branding and public diplomacy**, v. 6, n. 2, p. 97-103, 2010.

FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations. **Food and Nutrition in Numbers**. Rome. 2014

FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations. **Agricultural outlook 2018-2027: Chapter 6 Meat**. 2018. Disponível em: <http://www.fao.org/3/i9166e/i9166e_Chapter6_Meat.pdf>, Acesso em: 15 jun 2019, 19:42:00.

FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations. **Global demand for meat**. ESA Working Paper No. 12-03 p. 131, 2013

FERNÁNDEZ-STARK, K.; GEREFFI, G. Manual desarrollo económico local y cadenas globales de valor. **Center on Globalization, Governance and Competitiveness**. Duke University. North Carolina, Estados Unidos, 2011.

FERREIRA, Gabriela Cardozo; PADULA, Antônio Domingos. Estrutura produtiva e competitividade da cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul. **Encontro anual da anpad**, v. 22, 1998.

FERREIRA, Marcelo Dias Paes; VIEIRA FILHO, José Eustáquio Ribeiro. **Inserção no mercado internacional e a produção de carnes no Brasil**. Texto para discussão, IPEA, Rio de Janeiro, junho de 2019.

FIPA, Federação das Indústrias Portuguesas Agroalimentares. **Guia de aplicação na cadeia alimentar**. Lisboa, 2001.

FLOREK, Magdalena; INSCH, Andrea. The trademark protection of country brands: insights from New Zealand. **Journal of Place Management and Development**, v. 1, n. 3, p. 292-306, 2008.

FORMIGONI, Ivan. **Os diferenciais das marcas de carne bovina premium**. Farm News, 2016.

FRANCO, M. Rastreabilidade. **DBO Rural**, São Paulo, n.223, p. 80-92, abr. 1999.

GEREFFI, Gary. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of international economics**, v. 48, n. 1, p. 37-70, 1999.

GOLDSMITH, Peter D. Innovation, supply chain control, and the welfare of farmers: the economics of genetically modified seeds. **American Behavioral Scientist**, v. 44, n. 8, p. 1302-1326, 2001.

GORGA, Leidy; MONDELLI, Mario. ¿ La carne uruguaya ha escalado en las cadenas globales de alto valor. **Anuario OPYPA**, v. 2014, p. 617-636, 2014.

GORGA, Leidy; MONDELLI, Mario. ¿La carne uruguaya ha escalado en las cadenas globales de alto valor. **Anuario OPYPA**, v. 2014, p. 617-636, 2014.

GREENFIELD, Charlotte. Omega lambs and fitbit cows: New Zealand responds to alternative protein threat. Sustainable Business. Thomson Reuters. 15 maio 2019. Disponível em: <<https://www.reuters.com/article/us-synthetic-protein-newzealand/omega-lambs-and-fitbit-cows-new-zealand-responds-to-alternative-protein-threat-idUSKCN1SL2VL>> acesso em 11 nov 2019, 11:34:00

GUDJONSSON, Hlynur. **Nation branding**. Place Branding, 2005.

HARRISON, Fidel. Canada's global competitiveness challenge: trade performance versus total factor productivity measures. **American Journal of Economics and Sociology**, v. 54, n. 1, p. 57-78, 1995.

HARRISON-WALKER, L. Jean. Strategic positioning of nations as brands. **Journal Of International Business Research**, v.10, n. 2, p. 135-147, 2011.

HOYLE, David. **ISO 9000 Quality Systems Handbook-updated for the ISO 9001: 2015 standard: Increasing the Quality of an Organization's Outputs**. Routledge, 2017.

HUGHES, Barry O. Behaviour as an index of welfare. In: **Proceedings of the Fifth European Poultry Conference, Malta**. 1976. p. 1005-1018.

HUMPHREY, John; MEMEDOVIC, Olga. **Global value chains in the agrifood sector**. United Nations, 2006.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research**. Brighton: Institute of Development Studies, 2000.

INAC, Instituto Nacional de Carnes del Uruguay. **Programa de Certificación de Carnes**. Disponível em: <<http://www.inac.gub.uy>>, acesso em 01 de out 2019. 08:20:00

INAC, Instituto Nacional de Carnes del Uruguay. **Sala de prensa**. Promoción de carne uruguaya en supermercados alemanes. Agosto de 2019. Disponível em: <<http://www.inac.uy/innovaportal/v/17568/15/innova.front/promocion-de-carne-uruguaya-en-supermercados-alemanes>>, acesso em 20 de ago 2019. 19:23:00

INAC, Instituto Nacional de Carnes del Uruguay. **Sala de prensa**. Intensa presencia de Uruguay en Japón. Fevereiro de 2019. Disponível em: <<http://www.inac.uy/innovaportal/v/17094/15/innova.front/intensa-presencia-de-uruguay-en-japon>>

INAC, Instituto Nacional de Carnes del Uruguay. **Sala de prensa**. Empresarios japoneses en stand de uruguay en Foodex. Março de 2019. Disponível em: <<http://www.inac.uy/innovaportal/v/17113/15/innova.front/empresarios-japoneses-en-stand-de-uruguay-en-foodex>>, acesso em 13 mar 2019, 14:23:00

INAC, Instituto Nacional de Carnes del Uruguay. **Sala de prensa**. Auditoria USDA al Programa de Carne Natural Certificada del Uruguay y su alcance Never-Ever3. Março de 2018. Disponível em: <<http://www.inac.uy/innovaportal/v/15750/14/innova.front/auditoria-usda-al-programa-de-carne-natural-certificada-del-uruguay-y-su-alcance-never-ever3>>, acesso em 24 abr 2019. 13:23:00

INAC, Instituto Nacional de Carnes del Uruguay. **Anuario estadístico 2018**. Montevideú, dezembro de 2018.

INAC, Instituto Nacional de Carnes. Sistema de Control de Producción de Cortes “Uruguay Natural Club”. Certicarnes INS007. Montevideo, Fevereiro de 2015. P. 1-5 Disponível em: <https://www.inac.uy/innovaportal/file/11203/1/certicarnes-ins-007_rev__1_unc_2015.pdf> Acesso 07 out 2019. 15:34:00

INAC, Instituto Nacional de Carnes. Requisitos para producción de carnes con etiquetado Uruguay Natural Club. Montevideo, Fevereiro de 2015. P. 1-3 Disponível em: <https://www.inac.uy/innovaportal/file/3786/1/protocolo_unc_rev__4.pdf> Acesso em 07 out 2019, 16:40:00

INAC, Instituto Nacional de Carnes. **Sistema de Control de Producción de Cortes “Uruguay Natural Club”**. Certicarnes INS007. Montevideo, Fevereiro de 2015. P. 1-5 Disponível em: <https://www.inac.uy/innovaportal/file/11203/1/certicarnes-ins-007_rev_1_unc_2015.pdf> Acesso 07 out 2019. 15:34:00

INAC, Instituto Nacional de Carnes. **Requisitos para producción de carnes con etiquetado Uruguay Natural Club**. Montevideo, Fevereiro de 2015. P. 1-3 Disponível em: <https://www.inac.uy/innovaportal/file/3786/1/protocolo_unc_rev_4.pdf> Acesso em 07 out 2019, 16:40:00

INAC, Instituto Nacional de Carnes. **Certificaciones Cuotas Hilton**. Montevideo, Abril de 2017. P. 7-8. Disponível em: <https://www.inac.uy/innovaportal/file/10559/1/presentacion_antecedentes_del_hilton.pdf> Acesso em 10 out 2019, 20:16:00

INTERNATIONAL TRADE CENTRE (ITC), Trade statistics for international business development. **Top Beef Exporting Countries**, 2019. Disponível em: <https://www.trademap.org/Country_SelProduct_Graph.aspx?nvpm=1>, Acesso em: 05 jul. 2019, 18:45:00

JONGEN, Wim MF; MEULENBERG, Matthew TG. **Innovation of food production systems: product quality and consumer acceptance**. Wageningen: Wageningen Pers. The Netherlands. 1998.

KANASHIRO MAKIYA, Ieda; FRAISSE, Clyde William. Sustainability initiatives driving supply chain: Climate governance on beef production system. **Journal of technology management & innovation**, v. 10, n. 1, p. 215-224, 2015.

KRUGMAN, P.; OBSTFELD, M. **Economia internacional**. 8. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LAENS, Silvia. *et al.* **Estudio de competitividad de cadenas agroindustriales: Cadena Carne Vacuna**. Centro de Investigaciones Económicas. Uruguay, 2004.

LASTRES, Helena MM et al. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, v. 163, 1999.

LAZZARINI NETO, Sylvio. **Cria e recria**. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000.

LEES, Nicholas. **What is New Zealand’s competitive advantage - efficient farming or customer value?**. Primary Industry Management. Vol. 18, n. 2, p. 1, 2014.

LIMA DE PAULA, S. R. ; FAVERET FILHO, P. **Exportações de carne bovina: desempenho e perspectivas**. BNDES Setorial , set. 2001. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1402.pdf>. Acesso em 25 set. 2005.

LIN, Miao-Que; LEE, Bruce CY. The influence of website environment on brand loyalty: Brand trust and brand affect as mediators. **International Journal of Electronic Business Management**, v. 10, n. 4, p. 308-321, 2012.

LIRANI, A. C. **Rastreabilidade da carne bovina: uma proposta de implementação**. 2001. Disponível em: <http://www.ancp.org.br/Rastreab_Carne%20Segura.htm> Acesso em: 15 jul. 2002.

LUCHIARI FILHO, Albino *et al.* **Produção de carne bovina no Brasil qualidade, quantidade ou ambas**. Simpósio sobre desafios e novas tecnologias na Bovinocultura de Corte, v. 2, p. 1-10, 2006.

MANFRÉ, Maurício. **Manual de Gestão do Comércio Internacional**. 1ª Edição. Brasília: Clube de Autores, 2009.

MAPA. Ministério a Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Introdução às recomendações para bem-estar animal**. Agosto de 2018. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/boas-praticas-e-bem-estar-animal/arquivos/Introduoarecomendaessobrebemestaranimal.pdf>> Acesso em 08 nov 2019 14:59:00

MARTINEZ, Magdalena. El consumidor chino arrasa con el asado uruguayo. **El País**. Agosto de 2019. Disponível em: <https://elpais.com/economia/2019/08/16/actualidad/1565928714_375313.html>, Acesso em> 27 set 2019, 16:18:00

MCKENNA, D. R. et al. National Beef Quality Audit-2000: survey of targeted cattle and carcass characteristics related to quality, quantity, and value of fed steers and heifers. **Journal of animal science**, v. 80, n. 5, p. 1212-1222, 2002.

MEAT INDUSTRY ASSOCIATION, MIA. **Meat in Focus, a closer look at a key New Zealand industry**. 2009 . Disponível em: <<https://www.mia.co.nz/assets/MIA-Publications/Meat-in-focus.pdf/>>, Acesso em 19 jun. 2019, 21:42:00.

MEUWISSEN, Miranda PM et al. Traceability and certification in meat supply chains. **Journal of Agribusiness**, v. 21, n. 345-2016-15217, p. 167-181, 2003.

MGAP, Ministerio de Ganadería, Agricultura e Pesca. República Oriental del Uruguay. **Uruguay compite con EEUU en Japón bajo las mismas condiciones arancelarias en exportación de carnes**. Sala de Prensa. Montevideo. Dezembro de 2018. Disponível em: <<http://www.mgap.gub.uy/noticia/unidad-organizativa/direccion-general-de-servicios-agricolas-direccion-general-de-0>> Acesso em: 12 out 2019, 12:23:00

MGAP. Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. **Marco Legal. Programa Nacional de Residuos Biologicos**, 2015. Disponível em:

<http://www.mgap.gub.uy/dgsg/PNRB/PNRB_MarcoLegal.htm>. Acesso em: 16 jun. 2019, 21:55:00.

MGAP. Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. Ley N° 18.471 de protección, bienestar y tenencia de animales. **Centro de Información Oficial**. 2009. Disponível em: <<https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18471-2009>> Acesso em 08 nov 2019 14:41:00

MDIC. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Exportações, Importações e Balança Comercial - Parceiro: Nova Zelândia**. 2019. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/balanca/comex-vis/pais/output/html/nzl.html/>>, Acesso em 19 jun. 2019, 17:34:00.

MLA, Meat and Livestock Australia. **Red meat market snapshot**. Melbourne, v. 1, 2018.

MONDELLI, Mario; ZYLBERSZTAJN, Decio. Determinantes dos arranjos contratuais: o caso da transação produtor-processador de carne bovina no Uruguai. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 46, n. 3, p. 831-868, 2008.

MONTOSSI, Fábio. et al. Sustainable sheep production and consumer preference trends: Compatibilities, contradictions, and unresolved dilemmas. **Meat science**, v. 95, n. 4, p. 772-789, 2013.

MONTOSSI, Fábio. et al. Impacto en lo productivo y económico de las diferentes orientaciones productivas y tecnologías propuestas para la región del Basalto. **Alternativas tecnológicas para los**, 2014.

MONTOSSI, Fábio. et al. The challenges of aligning consumer preferences and production systems: Analysing the case of a small beef meat exporting country. **International Journal of Agricultural Policy and Research**, v. 6, p. 144-159, 2018.

MORAES, María Inés. I; “**La capacidad adaptativa de las exportaciones uruguayas en escenarios de convergencia / divergencia**”. 1989. p. 1-18. Tese apresentada no XII Congreso Internacional de Historia Económica, Madrid, 1998.

MORAES, Mariana R.; VIANA, João Garibaldi Almeida. Dinâmica de las exportaciones de carne bovina de Brasil y de Uruguay: un análisis comparativo. **Revista de Ciências Agrárias**, v. 39, n. 1, p. 70-80, 2016.

MORRIS, S. T.; KENYON, P. R. Intensive sheep and beef production from pasture—A New Zealand perspective of concerns, opportunities and challenges. **Meat science**, v. 98, n. 3, p. 330-335, 2014.

MORRIS, C. A.; ARCHER, J. A. Application of new technologies in New Zealand for beef cattle and deer improvement. **New Zealand Journal of Agricultural Research**, v. 50, n. 2, p. 163-179, 2007.

MPI, Ministry of Primary Industries. Commercial Slaughter. **Code of Welfare**. Outubro de 2018. Disponível em: <<https://www.mpi.govt.nz/dmsdocument/1409-commercial-slaughter-animal-welfare-code-of-welfare>> Acesso em 08 nov 2019 14:21:00

NAUAR, Julio. **La república - el diario plural**. INAC promueve carnes uruguayas en supermercados alemanes. Agosto de 2019. Disponível em: <<https://www.republica.com.uy/inac-promueve-carnes-uruguayas-en-supermercados-alemanes-id725000/>> Acesso em: 01 set 2019. 18:45:00

NAMIKATA, A. M.; CARVALHO, S. **Sanidade animal e seus efeitos sobre o agronegócio**. 2001. Resumo. Disponível em: <<http://www.agronegocio.ufpr.br/sanidadeanimal.html>> . Acesso em: 01 Jul. 2019. 22:23:00.

NATIONAL CATTLEMEN'S BEEF ASSOCIATION, NCBA. **Beef industry: Long range planning, 2001–2004**. National Cattlemen's Beef Association. Centennial, 2001.

NETO, Arnaldo Dantas Barreto. **Posicionamento estratégico do setor de carnes de caprinos e ovinos no mercado de carnes brasileiro**. Revista Tecnologia & Ciência Agropecuária, v. 4, n. 4, p. 81-85, 2010.

_____. New Zealand Legislation. Parliamentary Counsel Office. **Animal Products Act 1999**. Março de 2017. Disponível em <<http://www.legislation.govt.nz/act/public/1999/0093/105.0/DLM33502.html>> Acesso em 05 nov 2019 22:13

OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development. **Industrial competitiveness: benchmarking business environment in the global economy**. Paris, 1996.

OCDE, Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. **Organizações para cooperação e desenvolvimento econômico e gabinete estatístico das comunidades Européias: 3ª edição**, 2005.

OEC, Observatory of Economic Complexity. **The Economic Complexity Observatory: An Analytical Tool for Understanding the Dynamics of Economic Development**. Bovine Meat Import and Exports. Disponível em: <<https://atlas.media.mit.edu/en/profile/sitc/01111/>>, Acesso em: 09 jan. 2019, 17:25:00.

OIE, World Organisation for Animal Health. Recommendations for the on-farm welfare of diary cattle. **The International Coalition for Animal Welfare** Ed. Paris, 2012. Disponível em: <<http://www.icfaw.org/Documents/ICFAW%20dairy%20comments.pdf>> Acesso em 08 out 2019, 22:25:00

OLIVEIRA, Carolina Balbé de; BORTOLI, Elísio Camargo de; BARCELLOS, Júlio Otávio Jardim. Diferenciação por qualidade da carne bovina: a ótica do bem-estar animal. **Ciência rural**, v. 38, n. 7, 2008.

OLAVERRY, Mario. La carne uruguaya con un futuro milenario en China. **El País Rurales**. Março de 2019. Disponível em: <<https://rurales.elpais.com.uy/rurales-el-suplemento/la-carne-uruguaya-con-un-futuro-milenario-en-china>>, Acesso em 13 out 2019, 19:39:00

OTERO Marta, BENTANCUR Ana. Uruguay: país ganadero. Un nodo de cooperación sobre la experiencia de Uruguay en trazabilidad bovina p. 11–23. 2009

PENNA, Vania; CORDENOSI, Beatriz. O que a Nova Zelândia pode nos ensinar? **Revista Guzerá** n. 5, p. 20-5. 2012.

REALINI, Carolina. E. et al. Effect of pasture vs. concentrate feeding with or without antioxidants on carcass characteristics, fatty acid composition, and quality of Uruguayan beef. **Meat Science**, v. 66, n. 3, p. 567-577, 2004.

RESCONI, V. C. et al. Effect of different feeding systems in the sensory quality of Uruguayan beef. In: **54 th International Congress of Meat Science and Technology Cape Town, South Africa**. p. 4-6. 2008.

RESENDE, Eduardo Henrique; LOPES, Marcos Aurélio. **Identificação, certificação e rastreabilidade na cadeia da carne bovina e bubalina no Brasil**. Lavras: UFLA, 2004.

ROCHA, Jorge Luis Penedo; LOPES, Marcos Aurélio. Rastreabilidade e certificação da produção da carne bovina: um comparativo entre alguns sistemas. **Revista Brasileira de Agroinformática**, v. 4, n. 2, p. 130-146, 2002.

ROMANIUK, Jenni; BOGOMOLOVA, Svetlana; RILEY, Francesca Dall'olmo. Brand image and brand usage: is a forty-year-old empirical generalization still useful? **Journal of Advertising Research**, v. 52, n. 2, p. 243-251, 2012.

PORTER, Michael E. Technology and competitive advantage. **Journal of business strategy**, v. 5, n. 3, p. 60-78, 1985.

PORTER, Michael E. The competitive advantage of Nations, **Harvard Business Review**, n. 2, p. 1-12, 1990.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva** – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

POUTA, Eija et al. Consumer choice of broiler meat: The effects of country of origin and production methods. **Food quality and preference**, v. 21, n. 5, p. 539-546, 2010.

PIGATTO, G.; SANTINI, G. A. **Internacionalização das empresas brasileiras frigoríficas**. In: 47º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2009, Porto Alegre. 47º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Anais... Brasília: Sober, 2009

PIKE, Andy. **Brands and Branding Geographies**. Edward Elgar Publishing Limited, London, 2011.

RAMIREZ PASTORE; Carlos Agustin; WEST, Jason. Competition Barriers to Paraguayan Beef Exports: An Economic Review. **Studies in Agricultural Economics**, v. 121, n. 1, p. 21-29, 2019.

REICHERT, Fernanda Maciel; CAMBOIM, Guilherme Freitas; ZAWISLAK, Paulo Antônio. **Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras**. Ram. São Paulo. Vol. 15, n. 5, p. 161-194, 2015.

RIUS, Andrés. **Mandatory Livestock Traceability as a Catalyst for Knowledge Intensive Services in Uruguay**. Inter-American Development Bank, 2015.

SAATH, Kleverton Clovis de Oliveira; FACHINELLO, Arlei Luiz. Crescimento da demanda mundial de alimentos e restrições do fator terra no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 56, n. 2, p. 195-212, 2018.

SILVA, C. A.; BATALHA, M. O. **Estudo sobre eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil**. Brasília: IEL, 2000.

SILVA, Pedro. La trazabilidad obligatoria, sí. **Columna El Observador**. Agrotribuna. Montevideo, 2017.

SILVA, Leonel Guimarães; MARION FILHO, Pascoal José; CAMPOS, Índio. A dinâmica das exportações brasileiras de carne bovina (1994-2005). **Revista de Estudos Sociais**, v. 10, n. 19, p. 23-49, 2011.

SILVA, Soráya. Ideias mercantilistas e a teoria do comércio internacional. **Webartigos**, 2009. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/ideias-mercantilistas-e-teoria-do-comercio-internacional/20756/>>. Acesso em: 28 apr. 2019, 19:14:00.

STURGEON, Timothy J. **Global Value Chains and Economic Globalization**. Massachusetts Institute of Technology, 2013.

TERWIESCH, Christian; ULRICH, Karl T. **Innovation tournaments: Creating and selecting exceptional opportunities**. Harvard Business Press, 2009.

TULL, Donald S.; HAWKINS, Del I. **Marketing Research: Meaning, Measurement, and Methods**. Macmillan Publishing Company, London. 1976.

TUYARE, Sofia; COIMBRA, Natalia. **Exportaciones de Bienes de Uruguay: Composición, destinos y valor agregado**. Serie Estudios de la APC, Ministerio de Economía y Finanzas, Montevideo. Agosto de 2013.

URUGUAY XXI. **Ambiente para los negocios: guía del inversor**. Promoción de inversiones y exportaciones, 2014. Disponível em: <<http://www.uruguayxxi.gub.uy/guia/ambiente-negocios.html>>. Acesso em: 25 jan. 2019, 20:17:00.

URUGUAY XXI. Informe de Comercio Exterior: **exportaciones e importaciones de Uruguay**. Promoción de inversiones y exportaciones. 2018 Disponible em: <<http://www.inv.gov.ar/PDF/ComercioExterior/InformeEstadiEcuador.pdf>>. Acceso em: 04 mar. 2019, 15:22:00.

USDA, United States Department of Agriculture, 2018. **Cattle and beef**. Disponible em: <<https://www.ers.usda.gov/topics/animal-products/cattle-beef/>>, Acceso em: 04 mai. 2019, 18:16:00.

USDA, United States Department of Agriculture, 2018. **New Zealand Cattle and Beef Production Annual Report**. Global Agricultural Information Network. 2018. Disponible em: <https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Livestock%20and%20Products%20Annual_Wellington_New%20Zealand_8-30-2018.pdf/>, Acceso em: 15 jun. 2019, 19:22:00.

USDA, United States Department of Agriculture, 2019. Foreign Agricultural Service. Livestock and Poultry: World Markets and Trade: Analysis of developments affecting world trade in beef and cattle. **World Production, Markets, and Trade Reports**. Disponible em: <<https://www.fas.usda.gov/commodities/beef-and-cattle>>. Acceso em: 05 jul. 2019, 20:04:00.

WHEELER, Alina. **Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2017.

WOODS, Rebecca JH. From Colonial Animal to Imperial Edible: Building an Empire of Sheep in New Zealand, ca. 1880-1900. **Comparative Studies of South Asia, Africa and the Middle East**, v. 35, n. 1, p. 117-136, 2015.

YIN ROBERT, K. Case study research: Design and methods. **sage publications**, 1994.

ZURBRIGGEN, Cristina; SIERRA, Miguel. Redes colaborativas de conocimiento en el agro uruguayo: avances y desafíos pendientes. **Corporación de Estudios para Latinoamérica (CIEPLAN). CAF Banco de Desarrollo para América Latina**, 2015.

ZURBRIGGEN, Cristina; SIERRA, Miguel. Innovación colaborativa: el caso del Sistema Nacional de Información Ganadera. **Agrociencia Uruguay**, v. 21, n. 1, p. 140-152, 2017.

ZYLBERSTAJN, Decio. P&D e a Articulação do Agribusiness. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 28, n. 3, São Paulo, 1993.