

Estratégias de Marketing da Cadeia Agroexportadora Brasileira de Frango de Corte

AUTORES

FÁBIO DA SILVA RODRIGUES

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

fabio_srod@hotmail.com

DARIO DE OLIVEIRA LIMA FILHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

dolima@nin.ufms.br

1. Considerações Iniciais

O processo de abertura de mercado, ocorrido no Brasil no início dos anos 1990, inseriu as empresas brasileiras em um novo contexto competitivo global, marcado por profundas e sucessivas transformações em sua dinâmica e arquitetura organizacional, exigindo adequação contínua às mudanças, como condição fundamental para manutenção e desenvolvimento de suas atividades (SOUZA, 1999).

A possibilidade vislumbrada de inserção em um mercado global, sem fronteiras, graças ao processo de abertura econômica, ao mesmo tempo em que oferece oportunidades às organizações competitivas, pune as empresas que demonstram falta de competitividade, haja vista que o combate no contexto de mercado mundial requer da empresa nacional a adoção de estratégias sólidas, que promovam aumento da sua capacidade competitiva. A empresa que não conseguir se globalizar em termos de perspectiva estará fadada ao fracasso frente aos concorrentes que tenham custos menores, mais experiências e melhores produtos (KEEGAN; GREEN, 2000).

No setor de alimentos, verificou-se esse movimento de adaptação das empresas para esta nova realidade global. O desenvolvimento tecnológico, a exigência de produtos com maiores atributos de qualidade, praticidade e conveniência, a atenção dispensada aos aspectos culturais, sociais e ambientais exigiu das organizações a adoção de novas estratégias para esse cenário apresentado. Em atenção aos anseios do consumidor, as organizações inseridas no setor de alimentos focaram suas estratégias na agregação de valor ao cliente, ou seja, buscar a satisfação do mesmo, de modo a atender e superar suas expectativas (SOUZA, 1999).

Neste contexto, as indústrias de alimentos, em especial a indústria nacional da carne de frango, procuraram se adequar a esta nova realidade, buscando novas formas de agregação de valor ao consumidor, envolvendo produto, processos e distribuição, para superar a competição dentro desse ambiente competitivo e assegurar sua capacidade de sobrevivência e expansão nesse novo mercado internacional (SOUZA, 1999).

A cadeia agroexportadora de frango do Brasil apresentou um aumento em torno de 300% durante o período de 1980 a 2005, sendo o país que obteve o maior crescimento em suas vendas externas. Esse desempenho concedeu ao país o posto de maior exportador mundial de carne de frango. No ano de 2005, as exportações brasileiras foram superiores a 2,84 milhões de toneladas, o que corresponde a uma receita cambial de US\$ 3,5 bilhões (ABEF, 2006).

As organizações envolvidas na cadeia agroexportadora de frango de corte estão respondendo satisfatoriamente às mudanças nos hábitos alimentares e nas preferências do consumidor, desenvolvendo estratégias de marketing voltadas à atenção dessas necessidades. Os cortes especiais, as porções/pedaços de frango ao invés do frango inteiro, com destaque para alguns produtos com alto valor adicionado, produtos com marca, alimentos congelados a base de frango, carnes pré-cozidas, empanados de frango e hambúrgueres de frango,

associados ao baixo custo de produção justificam a posição do Brasil no cenário mundial da exportação de carne de frango (USDA, 2004).

Diante de tais evidências, o objetivo deste artigo é identificar as estratégias de marketing adotadas pelas empresas integrantes da cadeia agroexportadora de frango de corte do Brasil, que podem refletir a competitividade no âmbito do comércio internacional, apontando alguns elementos que expliquem o desempenho da indústria nacional em relação aos competidores internacionais, quais fatores críticos de competitividade precisam ser revistos, bem como quais medidas relacionadas ao marketing da carne de frango brasileira no exterior podem ser implementadas.

Em termos específicos, pretende-se:

- a) Conhecer os mecanismos de prospecção de mercados adotados;
- b) Identificar as estratégias de entrada em novos mercados;
- c) Investigar os canais de distribuição utilizados;
- d) Identificar a política de produtos empregada;
- e) Verificar as formas de promoção adotadas;
- f) Identificar a política de preços adotada nos diversos mercados;

2. Metodologia

O presente artigo possui caráter essencialmente teórico. O Objetivo proposto é identificar as estratégias de marketing adotadas pelas empresas integrantes da cadeia agroexportadora de frango de corte do Brasil. Nesse sentido, além de livros, periódicos, revistas, serão maciçamente consultados e pesquisados os *sites* das empresas, cadernos de jornais que tratam de temas relacionados ao comércio internacional, marketing e agronegócios, bem como publicações específicas da cadeia agroexportadora de frango de corte.

A metodologia de pesquisa empregada neste artigo é a revisão teórica, que é caracterizada pelo levantamento e análise do material publicado sobre o tema e o problema de pesquisa escolhido, permitindo assim um mapeamento de quais autores escreveram, e o que já foi escrito sobre o assunto pesquisado.

Para Silva & Menezes (2001), a pesquisa bibliográfica é aquele tipo de pesquisa baseada na análise da literatura já publicada, em forma de livros, jornais, revistas, publicações avulsas, imprensa escrita e publicação eletrônica, disponibilizada na *internet*.

3. Desenvolvimento

3.1 Panorama da Cadeia Agroexportadora de Frango de Corte do Brasil

A avicultura no Brasil tem se diferenciado pelo seu dinamismo produtivo. Em meados da década de 1970, a produção de frangos evoluiu da criação doméstica, caseira, de caráter não-profissional, para um sistema produtivo profissional, organizado em escala industrial com grande capacidade produtiva, flexibilidade e potencial para atender a diferentes segmentos de mercado (JANK, 1996).

Esse crescimento se deu principalmente em razão dos investimentos que possibilitaram maior incremento tecnológico, tanto nas áreas biológica e sanitária, como na econômica, e a busca constante por maior eficiência produtiva e diversificação de produtos. Assim, a cadeia tem demonstrado grande capacidade para captar novas tecnologias e transferi-las com maior eficiência aos consumidores finais, sob a forma de um produto mais acessível e de melhor qualidade.

A cadeia produtiva do frango de corte também tem se diferenciado das demais pelo elevado nível de organização, o que acaba por proporcionar maior competitividade à cadeia,

isto é, os agentes econômicos do sistema realizam suas transações, preferencialmente via relações contratuais e, em menor escala, via mercado. O mecanismo de coordenação da atividade obtido por meio da integração vertical e horizontal, onde as processadoras, o elo que lidera a cadeia, organiza e promove as transações desde as fases de produção dos insumos até a distribuição dos produtos finais, nos mercados consumidores (SOUZA, 2004).

A integração vertical e os arranjos contratuais constituem desta forma, a base fundamental para a estratégia dessa cadeia e o diferencial de eficiência organizacional para incrementar a sua competitividade. Essa coordenação exercida pela estrutura de governança é a principal responsável pela rápida adoção de inovações tecnológicas, pelo financiamento da produção, pela obtenção de economias de escala, alocação otimizada dos fatores de produção e redução dos custos de transação e dos custos de produção (COSTA, 1999).

O ganho de produtividade associado à coordenação da cadeia produtiva do frango colocaram o país como um dos mais eficientes produtores do mundo (ZILLI, 2003). Deste modo, os avanços alcançados pela avicultura industrial, juntamente com as relativas quedas nos custos e melhoria na qualidade do produto, tornaram o Brasil competitivo no cenário mundial de exportação de carne de frango, obtendo maior inserção no mercado internacional, chegando à condição de maior exportador de carne de frango do mundo (USDA, 2005).

Algumas mudanças importantes também têm ocorrido nas estruturas de mercado da cadeia, com um processo de aquisições, fusões e expansão de unidades, além da introdução de produtos diferenciados nos mercados. Não somente novos produtos passaram a ser lançados, visando atender principalmente às exigências do mercado externo, como novos clientes foram alcançados em mercados antes inexplorados. Isso se passa notadamente no segmento de processamento. A carne, que antes era exportada como frango inteiro, passa a apresentar várias diferenciações, atendendo as exigências do mercado, que demanda produtos mais elaborados, agregando valor ao cliente e possibilitando oportunidades para as organizações (SANTINI; PIGATTO, 2006).

A busca por melhorias no processo produtivo, visando maior produtividade e produtos de melhor qualidade, foi impulsionada pelo crescimento da demanda global de carne de frango, resultado de um aumento na renda per capita da população mundial e do movimento de mudança nas preferências e hábitos alimentares dos consumidores, como a substituição da carne vermelha pela branca. Acrescentem-se ainda algumas variáveis de ordem social, que vem apresentando efeito significativo sobre as transformações no consumo de alimentos no mundo. O aumento do número de pessoas que moram sozinhas, a participação da mulher no mercado de trabalho, o crescimento da renda familiar e o envelhecimento da população, são fatores que levaram a maior busca de produtos alimentícios prontos para o consumo (CARVALHO; SILVA; NETO, 2004).

A alteração das preferências dos consumidores tem definido uma nova dinâmica na cadeia agroexportadora do frango, no qual se destaca uma maior importância da aplicação de técnicas de diferenciação e a necessidade de produtos com maior valor agregado, prontos para o consumo. Atualmente, verifica-se uma maior importância aos produtos diferenciados e de melhor qualidade para se assegurar a confiança dos consumidores, atendendo a exigências técnicas e sanitárias e, assim, possibilitar a entrada do produto brasileiro em novos mercados consumidores.

As processadoras de frango de corte estão respondendo às mudanças nos hábitos alimentares e nas preferências do consumidor desenvolvendo estratégias de vendas voltadas à atenção dessas necessidades. Os cortes especiais, as porções/peças do frango ao invés do frango inteiro, com particular ênfase a alguns produtos com alto valor adicionado, produtos com marca, alimentos congelados a base de frango, carnes pré-cozidas, empanados de frango e hambúrgueres de frango, associados ao baixo custo de produção justificam a posição do Brasil no cenário mundial da exportação de carne de frango (USDA, 2004).

O crescimento na quantidade produzida tem permitido uma maior participação da carne brasileira no mercado mundial. Apesar de a indústria avícola nacional ter sido mencionada por um levantamento feito pelo Banco Mundial, em 1995, como a mais eficiente do mundo, graças ao menor custo de produção, sua participação no comércio global é inferior ao seu potencial. Conflitos comerciais, como a existência de barreiras, limitam a comercialização do frango e impedem sua maior participação no mercado mundial (FERNANDES FILHO; QUEIROZ, 2001).

Apesar das retaliações comerciais que o frango brasileiro ainda sofre no mercado internacional, representado pelas barreiras fito-sanitárias e barreiras tarifárias, além das barreiras comerciais, a participação do Brasil no mercado mundial é significativa, acessando mercados consumidores exigentes. Conforme Jank (1996), na cadeia brasileira agroexportadora de carnes, o frango foi o que teve o maior destaque devido ao seu crescente aumento nas vendas, desde a década de 1970. Na segunda metade da década de 1980, ocorreu um processo de desaceleração nas exportações, e uma retomada nas vendas ao exterior em 1990, guinando o Brasil a atual condição de primeiro lugar nas exportações mundiais.

O Brasil apresentou um crescimento em torno de 300% durante o período de 1980 a 2005, sendo o país que obteve o maior crescimento em suas vendas externas, e atingindo o patamar de maior exportador de carne de frango. Em 2005, as exportações brasileiras foram superiores a 2,84 milhões de toneladas, o que corresponde a uma cambial de US\$ 3,5 bilhões. O crescimento das exportações brasileiras foi alavancado por um aumento na demanda do mercado mundial, principalmente Rússia e União Européia (ABEF, 2006).

Comparativamente ao ano de 2004, quando as exportações brasileiras chegaram a 2,47 milhões de toneladas, com uma receita próxima a US\$ 2,6 bilhões, a cadeia agroexportadora do frango de corte apresentou um crescimento de aproximadamente 15% no ano de 2005 em toneladas exportadas, e um considerável aumento em 35% na receita cambial, o que corrobora com a tendência de agregação de valor ao produto, observada na cadeia (ABEF, MAPA, SECEX, 2006).

Conforme Souza (1999, p. 114) “...observa-se que a diferenciação do produto é uma estratégia efetiva da cadeia do frango que busca na inovação, voltada à praticidade, adequação às preferências de consumo e destaque frente ao consumidor”. Segundo o autor, o segmento avícola é identificado pela busca da preservação de seu mercado a partir de produtos de maior valor agregado, como produtos industrializados ou processados, por exemplo.

Esse processo de busca da agregação de valor na cadeia agroexportadora da carne de frango pode ser observado principalmente a partir do ano de 1984, quando o Brasil passou a exportar cortes especiais de frango e investir na exportação de produtos industrializados ou processados, atendendo às novas exigências do mercado externo. Hoje, o Brasil produz a um custo inferior aos seus principais concorrentes, o que lhe permite entrar em novos mercados consumidores. Dados consolidados do relatório anual do ano de 2005 da ABEF – Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango confirmam a tendência da cadeia na busca de agregação de valor às exportações.

	<i>Frango Inteiro</i>			<i>Cortes</i>			<i>Industrializados</i>			<i>Total</i>		
	2005	2004	%	2005	2004	%	2005	2004	%	2005	2004	%
Jan	77.418.321	65.452.767	18,3	105.416.781	91.534.334	15,2	5.081.218	4.135.938	22,86	187.916,320	161.123,039	16,6
Fev	84.653.184	79.737.789	6,2	126.074.593	104.796.658	20,3	4.918.255	3.842.453	28,0	215.646.032	188.376.900	14,5
Mar	85.427.027	80.167.896	6,6	139.953.857	104.407.301	34,0	6.490.485	3.261.005	99,0	231.871.369	187.836.202	23,4
Abr	85.458.760	47.022.784	81,7	141.574.367	92.654.668	52,8	5.882.394	2.999.022	96,1	232.915.521	142.676.474	63,2
Mai	83.373.228	81.384.818	2,4	149.650.108	125.023.107	19,7	6.120.225	3.011.028	103,3	239.143.561	209.418.953	14,2
Jun	87.665.400	97.921.773	-10,5	149.793.210	140.348.415	6,7	6.962.191	3.475.440	100,3	244.420.801	241.745.628	1,1
Jul	96.767.792	70.363.505	37,5	158.043.529	135.604.461	16,5	6.747.257	3.354.616	101,1	261.558.578	209.322.582	25,0
Ago	92.623.104	110.118.257	-15,9	163.044.720	142.503.316	14,4	9.774.509	3.890.944	151,2	265.442.333	256.514.517	3,5
Set	89.064.040	82.471.545	8,0	158.660.513	127.636.181	24,3	7.303.721	3.653.738	99,9	255.028.274	213.761.464	19,3
Out	94.016.174	89.381.663	5,2	156.121.960	129.947.490	20,1	9.625.662	4.287.003	124,5	259.763.796	223.616.156	16,2
Nov	81.480.709	78.520.611	3,8	118.669.745	120.110.445	-1,2	6.439.246	3.832.174	68,0	206.589.700	202.463.230	2,0
Dez	86.414.506	92.022.061	-6,1	150.600.503	135.386.275	11,2	8.634.665	5.432.892	58,9	245.649.674	232.841.228	5,5
Total	1.044.362,245	974.565,469	7,2	1.717.603,886	1.449.954,651	18,5	83.979,828	45.176,253	85,9	2.845.945,959	2.469.696,373	15,2

Tabela 1: Exportações Brasileiras de carne de Frango por segmento de produtos

Comparativo 2005 x 2004

Fonte: ABEF (2006)

(unidade: K líquido)

	<i>Frango Inteiro</i>			<i>Cortes</i>			<i>Industrializados</i>			<i>Total</i>		
	2005	2004	%	2005	2004	%	2005	2004	%	2005	2004	%
África	41.764.070	53.656.607	-22,16	149.900.951	127.270.372	17,77	117.158	414.918	-71,76	191.782.179	181.351.897	5,75
América do Sul	103.305.744	76.846.207	34,43	9.921.000	4.440.202	123,44	1.634.630	1.087.658	50,29	114.861.374	82.374.067	39,44
Ásia	25.403.207	24.844.570	2,25	728.083.178	604.392.081	20,47	3.463.427	3.613.991	-4,17	756.949.812	632.850.642	19,61
Oriente Médio	708.510.410	644.520.915	9,93	134.205.199	105.205.592	27,56	5.854.413	5.763.120	1,58	848.570.022	755.489.627	12,32
Rússia	82.378.727	77.870.633	5,79	171.498.937	113.660.066	50,89	4.309.077	1.412.959	204,97	258.186.741	192.943.658	33,81
União Européia	16.598.632	18.350.642	-9,55	304.688.458	259.565.084	17,38	65.749.432	30.668.624	114,39	387.036.522	308.584.350	25,42
Outros	66.401.455	78.475.895	-15,39	219.316.163	235.411.254	-6,84	2.851.691	2.214.983	28,75	288.569.309	306.102.132	-5,73
Total	1.044.362.245	974.565.469	7,16	1.717.613.886	1.449.944.651	18,46	83.979.828	45.176.253	85,89	2.845.955.959	2.459.696.373	15,26

Tabela 2: Exportações Brasileiras de carne de Frango por segmento e região de destino

Comparativo 2005 x 2004

Fonte: ABEF (2006)

(unidade: K líquido)

Os embarques do segmento dos cortes de frango no ano de 2005 somaram 1,718 milhões de toneladas, 18,5% acima dos 1,450 milhões de toneladas de 2004. A receita neste segmento, de maior valor agregado foi de US\$ 2,237 bilhões, com um crescimento de 32% em relação ao US\$ 1,692 bilhão em 2004. O segmento frango inteiro obteve exportações de 1,044 milhões de toneladas, com incremento de 7% sobre as 974,6 mil toneladas de 2004, obtendo uma receita cambial de US\$ 1,087 bilhão, 36% superior aos US\$ 801,8 milhões do ano de 2004. A exemplo do segmento dos cortes de frango, outro que proporciona agregação de valor ao produto é o frango industrializado, que obteve aumentos nas exportações em 2005. As vendas foram de quase 84 mil toneladas, 86% maior que as 45 mil toneladas exportadas em 2004, com uma receita cambial de US\$ 184,3 milhões com incremento de 83% sobre os US\$ 100,9 milhões registrados no ano anterior (ABEF, 2006).

Em relação ao destino das exportações, os cortes de frango brasileiros que tiveram como comprador a Ásia somaram 728.083 toneladas, com incremento de 20,5% na comparação com o ano de 2004. A união Européia comprou 304.688 toneladas, atingindo um crescimento de 17% em relação ao ano de 2004. O continente africano importou 149.901 toneladas, 18% a mais que 2004. Já o Oriente médio elevou em 27,6% as compras, totalizando 134.205 toneladas. Rússia com compras de 171.499 toneladas, representando um aumento de 51% na comparação com o ano anterior e América do Sul, com embarque de 9.921 toneladas, representando um crescimento de 123% em relação a 2004 completam o rol de compradores do segmento corte de frango do Brasil.

O crescimento das vendas de frango inteiro para o Oriente médio obteve crescimento de 10% em 2005, perfazendo um total de 708.510 toneladas exportadas, o mesmo ocorrendo com a América do Sul, com compras de 103.306 toneladas, representando um incremento de 34,5% sobre 2004, além da Rússia, com crescimento nas vendas de 6% sobre o ano anterior, pela exportação de 82.379 toneladas de frango.

O comércio do segmento frango inteiro do Brasil teve a Ásia com uma participação próxima de estável, com um crescimento de apenas 2,2% nas vendas totalizando 25.403 toneladas vendidas, diferente da União Européia e do continente africano que apresentaram diminuição nas transações de compra com o Brasil. Enquanto a União Européia registrou uma queda de 10% nas transações, para 15.599 toneladas, o continente africano comprou 41.764 toneladas, representando uma queda de 22% sobre o ano de 2004.

Já as exportações de frango industrializado para a União Européia, América do Sul e Rússia em 2005 apresentaram crescimento significativo. As vendas para a União Européia chegaram a 65.749 toneladas, com aumento de 114,4% em relação ao ano de 2004. Os embarques para a América do Sul somaram 1.635 toneladas, com um crescimento de 50,3% em relação ao ano anterior, enquanto as exportações para a Rússia atingiram o patamar de 4.309 toneladas, o que representa um considerável aumento de 205% sobre o ano de 2004.

As exportações para o mercado asiático no segmento frango industrializado, ultrapassaram a marca de 3.643 toneladas, com redução de 4%, sendo acompanhado pelo continente africano, com exportações de 117 toneladas, representando um recuo de 72%. As vendas para o Oriente Médio permaneceram praticamente estáveis com embarque de 5.854 toneladas e incremento de 1,6% em relação ao ano de 2004.

As exportações de carne de frango também contribuem para o aumento das receitas do setor carnes do agronegócio e, conseqüentemente, para a balança comercial brasileira. De 2003 para 2004, as receitas relativas à exportação de frango se elevaram em 50%, ao passo que as receitas do agronegócio se elevaram em 27%. Nesses dois anos, esse produto representou 44% das receitas de exportação do segmento de carnes (SECEX, 2004).

O resultado das vendas externas de carne de frango no ano de 2005 confirma a importância e participação da cadeia agroexportadora de frango de corte para o agronegócio brasileiro e para a economia nacional, já que neste período novos recordes históricos de

exportação foram quebrados, consolidando a posição do país, como o maior exportador mundial de carne de frango.

A carne de frango manteve, mais uma vez, a liderança entre as exportações de carnes, com as vendas externas passando de US\$ 2,6 bilhões em 2004 para US\$ 3,5 bilhões em 2005, representando 42,8% de *market share* das exportações brasileiras de carne em receitas cambiais. Na mesma comparação, os embarques passaram de 2,470 para 2,846 milhões de toneladas, obtendo uma participação de 55,3% nas exportações brasileiras de carne (ABEF, 2006).

Esse desempenho continuou sendo influenciado positivamente pela ocorrência de problemas sanitários nos principais concorrentes do Brasil no mercado internacional de carne. A comercialização internacional de carne de frango vem apresentando um alto e permanente crescimento nas últimas décadas, impulsionado pelo aumento na demanda do produto em vários países.

Os mercados mais exigentes ampliaram significativamente suas compras. Por exemplo, o Japão que era o maior mercado em receita cambial, tornou-se em 2005 o maior comprador em volume, resultado do aumento da qualidade do produto brasileiro. No final do ano de 2005, a carne de frango brasileira estava sendo vendida para 142 países. (ABEF, 2005).

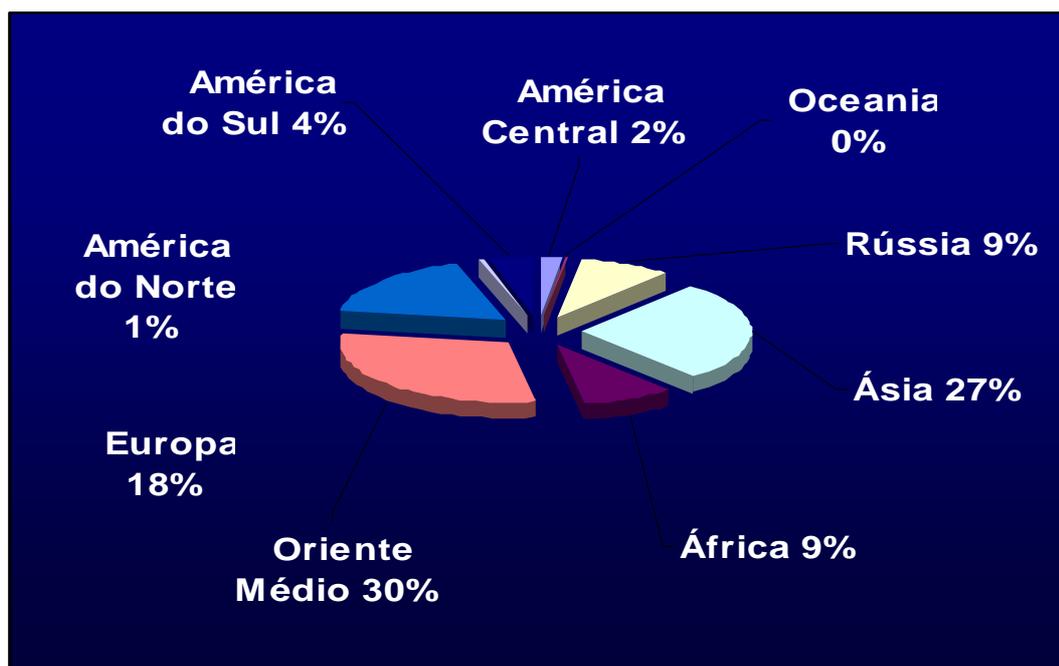


Gráfico 1: Exportações Brasileiras de carne de frango por área geográfica - 2005
Fonte: ABEF (2006)

Segundo Souza (1999), a cadeia do frango está em estágio avançado de desenvolvimento tecnológico e gerencial, destacando-se seu nível de coordenação e integração, apresentando níveis elevados de competitividade em relação às demais cadeias do setor carne, por exemplo. O maciço investimento em tecnologia, com foco no produto e no processo, além do *status* sanitário, dota a cadeia do frango de produtividade e capacidade de diferenciação, já que consegue aliar preço e qualidade, qualificando-a para competição em nível mundial.

Em 2004, quando o Brasil ainda era o segundo maior exportador mundial de carne de frango, um estudo do *USDA* (Departamento de Agricultura dos EUA) afirmava que o Brasil tinha conquistado essa posição e consolidava seu império da carne do frango, pois sua

excelência se concentrava em três pilares: genética, tecnologia e *marketing*. Outro fator destacado pelo *USDA* é que a indústria é verticalmente integrada, sendo dominada por quatro grandes empresas que exportam mais da metade de toda a produção nacional de carne de frango vendida no exterior, sendo três destas companhias, Seara, Sadia e Perdigão, também os três maiores exportadores da carne suína (*USDA*, 2004).

Porém, ao contrário das exportações de carne suína, a cadeia agroexportadora de frango de corte do Brasil apresenta grande diversificação. A grande participação brasileira no mercado mundial de carne de frango pode ser explicada quando se identificam as estratégias de marketing adotadas pelas companhias exportadoras nacionais. Produtos com valor agregado, com marca, bem como produtos prontos para o consumo são exemplos de ações de marketing aplicadas na cadeia agroexportadora brasileira de carne de frango (*USDA*, 2004).

Com os casos da *doença de Newcastle* e da *Influenza aviária* na Ásia, associada a menor capacidade de extensão da avicultura nos Estados Unidos, o Brasil assume uma importante posição de vantagem para conquistar novos compradores e aumentar sua participação de mercado. Este fator pode explicar o crescimento nas exportações do Brasil em 2004 para o mercado Asiático, para países como China, Japão e Coreia do Sul, além do crescimento nas vendas para o Oriente Médio (*USDA*, 2004).

Atuar em mercados internacionais difere da ação da empresa em seu mercado doméstico. Basicamente isto decorre do fato que as variáveis sobre a realidade local estão próximas e são relativamente conhecidas pela empresa. Todavia, isto não ocorre quando ela decide atuar no mercado internacional. No contexto internacional a empresa precisa buscar informações específicas sobre os mercados escolhidos, tais como aspectos culturais, sociais e econômicos.

As mudanças nos padrões de consumo exigem das empresas mudança no estilo de administração, exigindo que esta seja capaz de responder as diferentes demandas do mercado, como forma de atingir seus objetivos e atender as necessidades dos consumidores, de maneira mais eficiente que seus concorrentes (*BUENO; AGUIAR*, 2004).

Outro fato é que os mercados mudam constantemente, não são passivos. Desta forma, as empresas não devem considerar o uso de soluções padronizadas nem mantê-las com o mesmo formato e composição ao longo do tempo. Um dos fatores do sucesso na atuação internacional decorre de ações desenvolvidas e criadas para atender as particularidades de cada mercado.

Nesse sentido as estratégias de marketing são essenciais. Para atender às necessidades, exigências e anseios de cada mercado e competir de maneira eficiente e eficaz, torna-se essencial que as empresas, além de investirem em tecnologia de ponta, desenvolvendo melhores produtos e processos com foco no aumento da produtividade e redução de custos de produção, estabeleçam estratégias de marketing bem elaboradas para atuar neste cenário externo consideravelmente competitivo (*BUENO; AGUIAR*, 2004).

Segundo Kotler (1996) além de serem essências para a criação de satisfação no consumidor e identificação de suas necessidades, as estratégias de marketing determinam os melhores mercados que a empresa deve atender, planejam produtos, serviços e programas adequados de preço, promoção e distribuição para satisfazer seus consumidores melhor que seus concorrentes.

Contudo, para adoção de estratégias de marketing internacional, consistentes e inseridas na realidade do mercado, faz-se necessário que as empresas apresentem uma estrutura adequada, capaz de fornecer vantagens, diferenciais e, sobretudo condições para atuação de profissionais de *marketing*, orientados para o mercado internacional, que tenham condições de utilizar seus atributos na consecução dos objetivos relativos ao desenvolvimento das exportações. Além disso, é essencial que as empresas tenham elevado grau de envolvimento nas atividades de exportação, pois, dessa forma tornam-se mais comprometidas

e demonstram condições mais satisfatórias para adotar estratégias de marketing internacional, capazes de sustentar um posicionamento competitivo no mercado (BUENO; AGUIAR, 2004).

No contexto internacional, como no local, os consumidores são os que controlam o futuro das empresas e determinam suas iniciativas. Porém, fazendo referência às nuances e particularidades do mercado internacional de carne de frango, as corporações empresariais que pretendem atuar neste ambiente competitivo, devem fazê-lo de maneira eficiente e eficaz, adotando estratégias empresariais consistentes para se manter e crescer nesse cenário adverso. As estratégias de marketing compõem esse rol de estratégias empresariais, podendo representar um fator crítico de competitividade das organizações empresariais componentes da cadeia agroexportadora de frango de corte do Brasil.

4. Resultados e discussão

Os resultados discutidos neste artigo são ponderações sobre matérias publicadas em jornais, revistas e *sites* especializados sobre o tema proposto. Procurou-se reunir o máximo de informações, notícias e matérias sobre a atuação das empresas componentes da cadeia agroexportadora de frango de corte do Brasil, no que se refere às estratégias mercadológicas adotadas pelas mesmas, com o propósito de lançar luz sobre o tema.

Tencionou-se organizar os resultados encontrados de maneira didática, com vistas a facilitar o entendimento e a compreensão dos assuntos abordados. Primeiramente, a proposta foi apresentar a opinião de personalidades notórias do agronegócio e do comércio exterior nacional sobre a necessidade de agregação de valor das cadeias agroexportadoras do Brasil às *commodities*, e o fortalecimento das relações comerciais com os principais parceiros. Em segundo lugar, procurou-se verificar a atuação das organizações representantes dos interesses das empresas agroexportadoras de frango de corte do Brasil, bem como as ações de fomento à realização e participação em feiras e eventos internacionais. Por fim, a intenção foi encontrar veiculações de notícias sobre as estratégias de marketing adotadas pelas empresas integrantes da cadeia agroexportadora de frango do Brasil.

Desta forma, sempre recorrente no tema de agregação de valor às *commodities*, o ex-ministro da agricultura e pecuária (MAPA) Roberto Rodrigues costuma sempre alertar sobre a necessidade de “descomoditização” do agronegócio brasileiro, ou seja, de criar mecanismos para a agregação de valor sobre as *commodities* exportadas por nosso país. No 5º Seminário Internacional de Suinocultura, em palestra proferida, Rodrigues reafirmou sua posição sobre a necessidade de agregação de valor às *commodities*, defendendo que o agronegócio brasileiro deveria ser mais “marquetiada” nos principais meios de mídia, fazendo uma referência direta ao emprego de estratégias de marketing como instrumento de agregação de valor as *commodities* (CVSB, 2006).

O atual ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Luiz Fernando Furlan, corrobora com a opinião do ex-ministro, quando afirma que “as empresas brasileiras devem estar atentas para a oportunidade de exportar produtos com valor agregado para os parceiros do BRIC – grupo formado por Brasil, Rússia, Índia e China” na ocasião na abertura do seminário BRIC - Oportunidades e desafios (GAZETA MERCANTIL, 2006).

A necessidade de agregação de valor às *commodities* é ponto de convergência entre especialistas de agronegócio no Brasil. Porém, alguns especialistas são mais contundentes em suas afirmações, quando opinam a respeito da necessidade iminente do Brasil se posicionar de maneira mais pragmática frente ao mercado internacional.

O também ex-ministro Marcus Vinicius Pratini de Moraes defende que é hora do Brasil ser agressivo no mercado internacional, na defesa do mercado nacional. Segundo Pratini de Moraes, faltou ao Brasil uma política mais agressiva, no sentido de defender o acesso do Brasil a certos mercados, e completa que “...não podemos continuar subordinando o

comércio internacional a interesses políticos ou ideológicos...” (GAZETA MERCANTIL, 2006).

Pratini de Moraes argumenta que “Precisamos institucionalizar a imunidade tributária na exportação. No mundo inteiro exportação não é tributada”. Mais especificamente sobre a adoção de estratégias mercadológicas na exportação de produtos do agronegócio nacional, o especialista salienta que muitas lições ainda precisam ser aprendidas “A primeira é valorizar nossas coisas, nosso vinho, nossa cachaça, o nosso boi. Se valorizarmos aqui os “*caras*” lá de fora também farão. O *marketing* começa pela valorização na nossa terra” (GAZETA MERCANTIL, 2006).

A necessidade de agregação de valor às *commodities* que compõem a pauta de exportações do agronegócio brasileiro, além da valorização do produto nacional, possibilita o acesso a novos mercados, bem como a profissionalização da venda e promoção do produto agropecuário nacional. No entanto, esse processo passa pela adoção, dentre outras, de estratégias mercadológicas consistentes que possam garantir a manutenção e melhoria do desempenho conquistado.

Na cadeia agroexportadora do frango de corte do Brasil não é diferente. O acesso a novos mercados e a promoção da carne de frango do Brasil é algo perseguido pelas empresas da cadeia. A atuação das associações e entidades representativas da cadeia pode gerar resultados favoráveis à cadeia como um todo. As participações em feiras, eventos e exposições internacionais, visando à promoção do produto brasileiro no exterior podem ser consideradas ações estratégicas que contribuem para o acesso da carne de frango do Brasil em mercados exigentes.

Neste contexto, em 2012 será realizado no estado da Bahia, no Brasil, o XXIV Congresso Mundial de Avicultura. WPSA, UBA e FACTA serão as entidades responsáveis pela organização do evento, que se trata do principal evento da WPSA – *World's Poultry Science Association* – e maior evento científico de avicultura do mundo. Paralelamente ao congresso é realizada uma feira de negócios e exposição das maiores empresas mundiais relacionadas com a avicultura (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2004).

A realização do XXIV WPC no Brasil em 2012 será certamente uma excelente oportunidade de ampliação dos negócios da avicultura brasileira e demais países, difusão e troca de conhecimento científico avícola mundial (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2004).

Em setembro de 2007 ocorre o XX congresso Latino Americano de Avicultura. O evento reúne profissionais, técnicos, empresários e expositores da América Latina, e será realizado no Brasil, na cidade de Porto Alegre-RS, onde é estimada a participação de 2.000 congressistas (AVICULTURA2007, 2006).

A ABEF – Associação Brasileira de Produtores e Exportadores de Frango, seguindo a tendência de promoção comercial da carne de frango do Brasil no exterior, participou no ano de 2005 de grandes feiras e exposições internacionais. Em julho de 2005 a ABEF participou do MIHAS 2005 – *Malaysia International Halal Showcase*, evento que contou com a participação de 332 expositores de 19 países e foi visitado 12.431 pessoas, sendo 4.760 pessoas oriundas de diversos países. Aproximadamente 400 pessoas visitaram o *stand* da ABEF (ABEF, 2006).

Em colônia na Alemanha foi realizado o ANUGA 2005, de 08 a 12 de dezembro. O evento contou com a participação de 6.294 expositores de 108 países e foi visitado por cerca de 161 mil pessoas de 160 países. Pelo *stand* da ABEF passaram aproximadamente 1.100 pessoas durante os cinco dias da feira (ABEF, 2006).

Missões empresariais também são interessantes estratégias de *marketing*. A coopercentral Aurora participou da missão empresarial catarinense ao Japão e Coréia no mês de março de 2006. A organização da excursão pela Ásia foi de responsabilidade do Centro

Internacional de Negócios (CIN) da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2006).

A delegação brasileira visitou a *Foodex Japan* em Tóquio, onde foram mantidos contatos empresariais, além de participar da *TIFS*, em Taiwan e em *Seoul* participaram da *Seoul Food*, onde foram mantidos contatos empresariais, além de serem assinados acordos de cooperação. O Objetivo da missão foi prospectar novos negócios, identificar potenciais parcerias e monitorar as tendências mundiais dos setores de alimentos, bebidas e equipamentos (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2006).

No ano de 2005, o grupo Avipal participou do 100º Encomex – Encontro de comércio exterior, evento realizado em Porto Alegre (RS). Esse encontro é um projeto desenvolvido pela Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), com o apoio da Agência de Promoção de exportações do Brasil Apex-Brasil, com o intuito de fomentar a participação do empresariado brasileiro no cenário internacional (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2005).

A Avipal é uma indústria de alimentos, que além de comercializar seus produtos no mercado interno, exporta para os principais mercados mundiais, como o Oriente Médio, o Leste Europeu, América Central, Europa, Japão e países da África e Ásia. A participação da Avipal no Encomex se deu pela exposição de um *Show room* com um balcão de exposição, apresentando uma linha de produtos, sendo um dos destaques, os cortes especiais de frango, um produto de qualidade, de considerável valor agregado e com grande aceitação por parte dos mercados mundiais mais exigentes (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2005).

A posição conquistada pelo Brasil como maior exportador mundial de carne de frango se deve a uma tríade básica: *status* sanitário, custo baixo e diferenciação pela qualidade. Essa combinação de fatores confere ao produto brasileiro (carne de frango) qualidade superior frente aos demais competidores. O desafio é manter a posição conquistada.

A Cooperativa C. Vale de Palotina (PR) conquista consumidores mundiais exigentes. A organização possui um sistema de certificação e rastreabilidade de controle do processo produtivo que envolve desde a produção de sementes, cultivo de soja e milho, produção de rações, até a fase de criação e industrialização de aves, além de contar com um laboratório próprio para análise desde a produção a industrialização, o que dá garantia de procedência do produto. Os procedimentos de controle e qualidade em toda a cadeia produtiva seguem os padrões determinados pela ISO 9001, HACCP e EFSIS (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2005).

Este *status* confere a C. Vale, a condição de ser uma das duas empresas do mundo a possuir a certificação HACCP para toda a cadeia produtiva de frangos, concedida pela SGS, a maior certificadora mundial de qualidade e segurança alimentar. Esse processo garante à carne de frango da C. Vale o acesso aos mais exigentes mercados consumidores do mundo, entre os quais, Alemanha, Holanda, Inglaterra, Áustria, Canadá, Japão e Estados Unidos (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2005).

A exigência dos países importadores, sobretudo os mais rigorosos, em relação à qualidade e segurança do produto a ser consumido, principalmente após os casos de *influenza aviária* ocorridos no mundo (considerando que o Brasil é área livre deste problema sanitário), é justificada pela preocupação dos consumidores em relação ao consumo de proteína animal.

Neste contexto, os produtos industrializados ganham espaço. A empresa Sadia, nos primeiros nove meses do ano de 2006 obteve um faturamento com vendas ao mercado externo no importe de R\$ 2,4 milhões, havendo uma participação de 11% dos produtos industrializados, ante 10% em 2005. Além de normalmente apresentarem margens melhores, os industrializados compõem um escudo importante para a empresa no exterior, sobretudo pelas desconfianças dos consumidores em caso de crises sanitárias envolvendo carnes. Segundo Welson Teixeira Junior, diretor de relações comerciais com investidores da Sadia,

“Avançar em industrializados significa, entre outros pontos, proteção contra crises (sanitárias) futuras” (GAZETA MERCANTIL, 2006).

As estratégias mercadológicas das empresas podem incluir ainda a penetração em mercados, pela implantação de unidades industriais em países que demandam carne de frango. Segundo matéria veiculada no jornal *O Estado de São Paulo*, um exemplo recente é a possibilidade da Sadia e Caramuru se unirem para produzir frango congelado na Índia, um mercado praticamente virgem na área de alimentos, onde as empresas brasileiras podem impor suas marcas num mercado ainda amador (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2006).

Na Índia, somente 2% dos alimentos são industrializados. O restante é vendido *in natura*. As condições de armazenamento e distribuição são tão precárias que 40% dos alimentos são desperdiçados entre o campo e o varejo. “Consideramos a Índia um mercado muito importante, mas ainda é cedo pra investir”, afirmou José Augusto Lima de Sá, Diretor-comercial de mercado externo da Sadia (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2006).

A Sadia tem a maior participação nas exportações da carne de frango do Brasil, com 25,78% (ABEF, 2006). Talvez por isso se justifique a forte atuação da empresa nas estratégias mercadológicas envolvendo o mercado externo, conforme observado na pesquisa bibliográfica realizada para confecção deste artigo, dado o número de matérias envolvendo o nome da empresa em ações estratégicas de *marketing* no exterior.

Conforme notícia de agosto de 2006, veiculada no jornal *Valor Online*, A Sadia vai investir US\$ 70 milhões na unidade de processamento de carne de frango e de carne suína no enclave russo de Kaliningrado. Serão fornecidos produtos para o varejo e o *food service* na Rússia. A unidade russa da Sadia vai fornecer produtos processados de aves para a rede de *fast food* *Mc Donald's* naquele país. O investimento foi resultado de uma *joint venture* com a russa Miratorg, que terá 40% do capital da nova empresa (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2006).

A atividade da Sadia na Rússia deve se iniciar no primeiro semestre de 2007. Essa estratégia da Sadia de instalar uma unidade produtiva em solos russos pode ser considerada uma alternativa ao acordo bilateral firmado entre Rússia-EUA, que diminui as barreiras às carnes importadas dos EUA, entre elas a carne de frango, e que estabelece quotas de importação, sendo menores as restrições aos EUA, já que instalada na Rússia, a empresa goza dos privilégios legais de empresa sediada no país.

Outro mercado importante para a Sadia é o Oriente Médio, tão importante que a empresa tem campanhas publicitárias exclusivas para a região. Como no Brasil, as propagandas são estreladas por um personagem, neste caso, não sendo o “franguinho Lequetreque”, aquele que usa capacete e vive apressado, e sim e a “galinha Henriqueta”. Além do Oriente Médio, a empresa só tem publicidade exclusiva na Rússia (ANBA, 2006).

5. Considerações finais

O objetivo foi identificar as estratégias de marketing adotadas pelas empresas integrantes da cadeia agroexportadora de frango de corte do Brasil. Em termos específicos, a proposta se concentrou em: conhecer os mecanismos de prospecção de mercados adotados; identificar as estratégias de entrada em novos mercados; investigar os canais de distribuição utilizados; identificar a política de produtos empregada; verificar as formas de promoção adotadas; e identificar a política de preços adotada nos diversos mercados.

Verificou-se a carência de informações, representado pela falta de publicidade sobre o assunto, sobretudo em jornais de circulação nacional, em veículos de comunicação especializados ou ainda nos próprios *sites* das grandes organizações componentes da cadeia. Esta limitação encontrada na elaboração deste do artigo pode indicar dentre outras coisas: a) o

desinteresse das organizações em publicar tais matérias, por tratar-se de questões estratégicas; b) a pouca importância dada ao assunto pela mídia; c) a natural escassez de informações.

A maior ocorrência de ações estratégicas de marketing por empresa, foi identificada pela Sadia, maior exportadora de carne de frango do Brasil, que responde por mais de 25% do total das exportações da cadeia. A instalação de uma fábrica na Rússia, que garantirá o fornecimento para redes de *food service* com destaque para o fornecimento de alimentos processados a base de carne de frango para o *Mc Donald's*, garante a entrada da empresa brasileira no mercado Russo, pela criação de uma *joint venture* com uma empresa local, evitando restrições comerciais impostas por aquele país.

A estratégia de promoção do produto Sadia orientada para o mercado do Oriente Médio é outra ação interessante da empresa. A empresa criou uma campanha publicitária exclusiva para aquele mercado, considerando a importância do mesmo em suas participações das vendas.

A migração da produção de frangos inteiros para cortes especiais e, principalmente para produtos industrializados à base de carne de frango é outra tendência observada como estratégia de competição das empresas que fazem parte da cadeia agroexportadora de frango de corte. A busca pela agregação de valor ao produto, dado pelo aumento das margens de lucros das empresas é estratégia comum entre as grandes empresas. A maior participação dos produtos industrializados na pauta de exportações do agronegócio da carne de frango do Brasil se deve também ao fato da maior preocupação do consumidor mais exigente com questões sanitárias, evitando assim o consumo de frango *in natura*.

Considera-se que as ações de marketing desenvolvidas individualmente pelas empresas componentes da cadeia agroexportadora de frango de corte do Brasil são importantes para a manutenção e crescimento da posição conquistada pelo Brasil, sobretudo para a empresa manter sua condição competitiva. Faz-se, porém necessário um maior entrosamento entre empresas, organizações e entidades representativas da cadeia, bem como a participação do governo, pelo fortalecimento de iniciativas como a Secretaria das Relações Internacionais, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), que por meio do Departamento de Promoção Internacional, zela e promove a imagem do agronegócio brasileiro no exterior, sendo neste caso, a primazia de estratégias mercadológicas voltadas para o fortalecimento do conceito da carne de frango do Brasil no exterior.

A participação em feiras, eventos, e congressos internacionais pode ser uma interessante forma das empresas agroexportadoras de frango de corte do Brasil manterem relações comerciais e estratégicas com agentes internacionais. As missões empresariais para Europa, Ásia e Oriente Médio, para citar, também contribuem para o relacionamento comercial entre as empresas com agentes internacionais, bem como pela assinatura de acordos comerciais entre países ou ainda pela firmação de protocolos de intenções de acordos de cooperação e redução de barreiras tarifárias, por exemplo.

Este artigo teve cunho essencialmente teórico, voltado à revisão bibliográfica do tema proposto, sobretudo a veiculação de notícias em jornais de circulação nacional e publicações. Sugere-se como pesquisa futura, a exploração profunda do assunto, por meio de estudo de caso, onde possam ser captadas as particularidades de determinada organização, ou ainda estudo multi-casos, onde a realidade teórica possa ser confrontada com a realidade empírica em diferentes organizações.

Como o trabalho limitou-se a pesquisar em fontes de dados secundários, ou apenas publicações nacionais, sendo uma sugestão de pesquisa futura, um trabalho de campo, *in loco* em alguns países compradores da carne de frango do Brasil no exterior, por meio de pesquisas de abordagem qualitativa e quantitativa, pesquisa essa que poderia nortear estratégias mercadológicas das corporações.

Outra possibilidade de pesquisa seria fazer um levantamento bibliográfico, por meio da busca de informações em jornais, revistas e demais periódicos nos principais países compradores de carne de frango do Brasil, para buscar informações sobre como as notícias sobre esse produto nacional são publicadas nos países compradores, pela imprensa local.

A manutenção, crescimento e consolidação da posição conquistada pela cadeia agroexportadora de frango de corte do Brasil, como maior exportador mundial, passa por um processo de gestão de custos, gestão da qualidade e *status* sanitário, associada à agregação de valor ao produto, pela utilização de estratégias de marketing, orientadas pelo escopo do composto de marketing, produto, preço, *place* e promoção, criando relações comerciais duradouras para as organizações empresariais e gerando divisas ao país, pela receita cambial alcançada com as exportações de maior valor agregado.

6. Referências Bibliográficas

ABEF - Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango. *Relatório anual 2005*. Disponível em http://www.abef.com.br/Relatorios_Anuais.asp. Acesso: 23 set. de 2006.

AVICULTURA INDUSTRIAL - WPSA, UBA e Facta serão as entidades responsáveis pela organização do 24o. Congresso Mundial de Avicultura, em 2012, na Bahia. **Avicultura Industrial**, 06 de julho de 2004. Disponível em: <http://www.aviculturaindustrial.com.br/site/dinamica.asp?id=9407&tipo_tabela=negocios&categoria=marketing> Acesso: 10 nov. de 2006.

_____ - Coopercentral Aurora participa de missão empresarial ao Japão e Coréia. **Avicultura Industrial**, 15 de fevereiro de 2006. Disponível em: <http://www.aviculturaindustrial.com.br/site/dinamica.asp?id=17416&tipo_tabela=negocios&categoria=agroindustrias> Acesso em: 21 de nov. de 2006.

_____ - Avipal participa do 100º Encomex. **Avicultura Industrial**, 29 de setembro de 2005. disponível em: <http://www.aviculturaindustrial.com.br/site/dinamica.asp?id=15528&tipo_tabela=negocios&categoria=agroindustrias> Acesso: 21 de nov. de 2006.

_____ - Sadia e Caramuru podem produzir frango congelado na Índia. **Avicultura Industrial**, 21 de agosto de 2006. disponível em: <http://www.aviculturaindustrial.com.br/site/dinamica.asp?id=21889&tipo_tabela=negocios&categoria=agroindustrias> Acesso em: 21 de nov. de 2006.

_____ - Sadia fornecerá a Mc Donalds russo. **Avicultura Industrial**, 04 de agosto de 2006. disponível em: <http://www.aviculturaindustrial.com.br/site/dinamica.asp?id=21540&tipo_tabela=negocios&categoria=agroindustrias> Acesso em: 21 de nov. de 2006.

_____ - Sadia tem publicidade exclusiva no Oriente Médio. **Avicultura Industrial**, 05 de setembro de 2006. <http://www.aviculturaindustrial.com.br/site/dinamica.asp?id=22244&tipo_tabela=negocios&categoria=agroindustrias> Acesso em: 23 de nov. de 2006.

_____ - Frango C. Vale conquista consumidores exigentes. **Avicultura Industrial**, 15 de junho de 2005.
<http://www.aviculturaindustrial.com.br/site/dinamica.asp?id=13743&tipo_tabela=negocios&categoria=agroindustrias> Acesso em: 23 de nov. de 2006.

BUENO, Y. M.; AGUIAR, D. R. D. Determinantes do Grau de envolvimento na atividade exportadora e suas implicações nas exportações brasileiras de carne de frango. *Gestão e Produção*, v. 11, n. 2, p. 211-220, 2004.

CARVALHO, M. A.; SILVA, C. R. L.; NETO, A. N. Exportações brasileiras de produtos agrícolas e mudanças na demanda mundial de alimentos. *Economia e Sociedade*, v. 13, n. 2 (23), p. 133-145, 2004.

CVSB - COMUNIDADE VIRTUAL DA SUINOCULTURA BRASILEIRA. Disponível em <http://www.suino.com.br/agroceres/5seminario/palestras/roberto_rodrigues.htm>. Acesso em 28 de nov. de 2006.

CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE AVICULTURA. Disponível em <<http://www.avicultura2007.com.br/conteudo/index.asp>>. Acesso em 02 de dez. de 2006.

COSTA, T. V. A. M. Integração regional e seus efeitos sobre as exportações brasileiras de carne avícola. 1999. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

FERNANDES FILHO, J; QUEIROZ, A.M. Transformações recentes da avicultura de corte brasileira: o caso do modelo de integração, 2003, 13 p.

GAZETA MERCANTIL - Até 2008 Brasil preencherá cotas de EU p/ frango. **Gazeta Mercantil**, 13 de novembro de 2006. Disponível em:
<http://www.gazetamercantil.com.br/soTexto.aspx?cd_noticia=298369&vs_notfree=YTRE&vs_cd_grupo_noticia=26> Acesso em: 18 de nov. de 2006.

GAZETA MERCANTIL - “O Brasil é um país bababa”, diz Pratini de Moraes. **Gazeta Mercantil**, 17 de novembro de 2006. Disponível em:
<http://www.gazetamercantil.com.br/soTexto.aspx?cd_noticia=9183630&vs_notfree=&vs_cd_grupo_noticia=112> Acesso em: 21 de nov. de 2006.

GAZETA MERCANTIL - Industrializados ganham peso na receita da Sadia. **Gazeta Mercantil**, 10 de nov. de 2006.
<http://www.gazetamercantil.com.br/soTexto.aspx?cd_noticia=9183630&vs_notfree=&vs_cd_grupo_noticia=112> Acesso em: 23 de nov. de 2006.

JANK, M. S. *Competitividade do agribusiness brasileiro: Discussão teórica e evidências no sistema carnes*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo:Universidade de São Paulo, 1996.

KEEGAN, W.J.; GREEN, M.C. Princípios de Marketing Global. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1996, 676 p.

NEVES, M. F.; CONSOLI, M. A.; LOPES, F. F.; CONSOLI, M. H. Processo estratégico de *marketing* e o plano de *marketing* para o agronegócio. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA RURAL, 2004, Cuiabá. **Anais...** Cuiabá: SOBER, 2004. CD-ROM

SANTINI, G. A.; PIGATTO, G. Competitividade da indústria de frango de corte no mercado internacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: SOBER, 2006. CD-ROM.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M.. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SOUZA, J. P. *As Estratégias Competitivas da Indústria Brasileira de Carnes: A ótica do Consumidor*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1999, 127f.

SOUZA, W. A. Competitividade da Cadeia agroindustrial de frango de corte do Recôncavo Sul da Bahia. *Bahia Análise & Dados*. Salvador, v. 13, n. 4, p. 889-905, mar-2004.

USDA – *United States Department of Agriculture*. Disponível em: <<http://www.fas.usda.gov/dlp2/circular/1998/98-10LP/pltry2.htm>>. Acesso em 08 de nov. de 2006.

USDA – *United States Department of Agriculture*. Disponível em: <<http://www.fas.usda.gov/dlp2/IATRs/2004/Brazilmeat.pdf>>. Acesso em 10 de nov. de 2006.

ZILLI, H. B. os fatores determinantes para a eficiência econômica dos produtores de frango de corte: uma análise estocástica. Piracicaba, 2003. 139 p. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (Esalq/USP).