

Fundação Getúlio Vargas  
Escola de Administração de Empresas de São Paulo

ANDRÉ SAVASTANO CALABRIA

ESTUDO DE ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS  
INTERNACIONAIS: O CASO DA CADEIA AGRO-EXPORTADORA  
DA CARNE BOVINA

**Orientador: Luís Henrique Pereira**

**São Paulo**  
**Agosto, 2008**

André Savastano Calabria

ESTUDO DE ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS INTERNACIONAIS: o  
caso da cadeia agro-exportadora da carne bovina

Monografia de Iniciação Científica  
apresentada ao GVPesquisa (NPP),  
Fundação Getulio Vargas – Escola de  
Administração de Empresas de São  
Paulo.

Orientador: Luís Henrique Pereira

São Paulo  
Agosto, 2008

André Savastano Calabria

ESTUDO DE ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS INTERNACIONAIS: o  
caso da cadeia agro-exportadora da carne bovina

Monografia de Iniciação Científica  
apresentada ao GVPesquisa (NPP),  
Fundação Getulio Vargas – Escola de  
Administração de Empresas de São  
Paulo.

---

Luís Henrique Pereira

São Paulo  
Agosto, 2008

## RESUMO

CALABRIA, André Savastano. *Estudo de estratégias mercadológicas internacionais: o caso da cadeia agro-exportadora da carne bovina*. São Paulo, 2008. Orientador: Prof. Luís Henrique Pereira (Departamento de Mercadologia – MCD, EAESP-FGV). Monografia (Iniciação Científica) – NPP/FGV-EAESP, São Paulo, São Paulo, 2008.

Este estudo tem como objetivo avaliar como as estratégias mercadológicas e a abordagem de internacionalização adotada por empresas brasileiras que operam no exterior têm afetado a competitividade da cadeia agro-exportadora da carne bovina no Brasil. A partir da revisão de literatura, procedeu-se o estudo de dois casos de empresas brasileiras de grande expressão no exterior, sendo uma delas a JBS-Friboi, a maior empresa processadora de carnes bovina do mundo e que opera neste mercado há algum tempo e a Sadia que voltou a atuar recentemente com carne bovina. De acordo com as informações fornecidas, os fatores que desencadearam na internacionalização da Sadia foram: o crescimento do mercado interno e o excesso de produção, o câmbio favorável e a demanda européia por carne. A JBS-Friboi começou seu processo de internacionalização naturalmente a partir de uma *joint venture* com o frigorífico Bertin e o câmbio e o preço da carne no exterior foram os principais fatores que levaram à sua internacionalização. Os produtos vendidos pelas empresas são os mesmos, assim como os mercados explorados, que se assemelham muito, sendo que o Friboi tem uma maior participação no Oriente Médio. A Sadia busca investimentos do tipo *greenfield*, enquanto a JBS se insere no mercado externo por meio de compra de empresas já existentes, mantendo a marca das empresas, já conhecidas no cenário local. Ao invés disso, a Sadia investe muito em sua marca. Enquanto a JBS-Friboi possui uma política de distribuição da produção dividida igualmente entre o mercado externo e o interno a Sadia envia, em média, 84% da sua produção para o exterior. Atualmente o modelo de internacionalização da Sadia e da JBS se aproxima da teoria do paradigma eclético, na medida em que a questão da localização e da internalização têm sido preponderantes na estratégia dessas organizações que buscam maior proximidade dos principais mercados compradores, acesso a melhores recursos e maior controle sobre seus processos, ainda que sejam um pouco divergentes na abordagem de internalização. Cada empresa passa por uma situação em diferentes períodos, se adequando às condições do ambiente, utilizando diferentes maneiras de atuação e, conseqüentemente, diferentes abordagens à internacionalização. O estudo, ainda que de caráter exploratório, permite afirmar que entre as principais empresas brasileiras exportadoras de carne bovina, ainda não existem estratégias voltadas para o desenvolvimento da marca “carne bovina do Brasil”, mas sim ações isoladas que causam pequeno impacto no sentido de valorizar o produto brasileiro.



# ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO .....	6
1.1.	ORGANIZAÇÃO .....	21
2.	OBJETIVOS .....	23
3.	REFERENCIAL TEÓRICO .....	25
3.1.	MODOS DE ENTRADA .....	25
3.2.	MODOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	29
3.2.1.	AS TEORIAS .....	30
3.3.	TEORIAS AGROPECUÁRIAS .....	33
4.	METODOLOGIA .....	42
4.1.	A ESCOLHA DO DESENHO E DO MÉTODO DE PESQUISA .....	44
4.2.	SELEÇÃO DA AMOSTRA .....	45
4.3.	COLETA DE DADOS .....	47
5.	APRESENTAÇÃO DOS CASOS .....	49
5.1.	HISTÓRICO DAS EMPRESAS .....	49
5.1.1.	SADIA .....	49
5.1.2.	JBS-FRIBOI .....	50
5.2.	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....	51
5.2.1.	SADIA .....	51
5.2.2.	JBS-FRIBOI .....	53
6.	CONCLUSÃO .....	56
6.1.	DOS MODOS DE ENTRADA E INTERNACIONALIZAÇÃO .....	56
6.2.	DAS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS .....	59
6.2.1.	PREÇO .....	59
6.2.2.	DISTRIBUIÇÃO .....	59
6.2.3.	PRODUTO .....	59
6.2.4.	PROMOÇÃO .....	60
6.3.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	60
6.4.	DESENVOLVIMENTO DE NOVAS PESQUISAS .....	61
7.	BIBLIOGRAFIA .....	62
8.	ANEXOS .....	70

# ESTUDO DE ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS INTERNACIONAIS: O CASO DA CADEIA AGRO-EXPORTADORA DA CARNE BOVINA

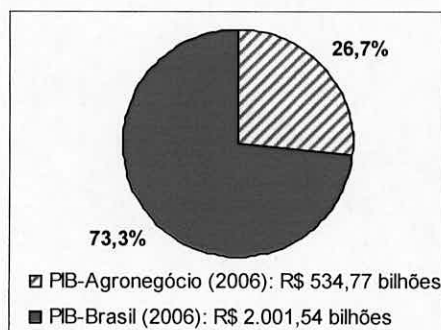
## Linha de pesquisa: INTERNACIONALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS

### 1. INTRODUÇÃO

Não há dúvidas de que o agronegócio sempre movimentou grande parte da economia brasileira, como aprendemos nos livros e aulas de história. Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), em um estudo intitulado “Agronegócio Brasileiro: Uma Oportunidade de Investimentos”, atualizado pela última vez em 23 de novembro de 2004, o setor agropecuário é responsável por 33% do Produto Interno Bruto (PIB), 42% das exportações totais e 37% dos empregos. Sendo que o PIB do setor no ano de 2004 foi estimado em US\$ 180,2 bilhões, crescendo 4,67% ao ano entre 1998 e 2003.

Segundo estudo do MAPA, feito pela Assessoria de Gestão Estratégia (AGE) do Ministério, divulgado em dezembro de 2006, intitulado “Projeções do Agronegócio Mundial e Brasil 2006/07 a 2016/17”, o PIB do agronegócio em 2005 atingiu o valor de R\$ 537,63 bilhões, enquanto que o de 2004 havia sido de R\$ 533,98 bilhões. O mesmo estudo avalia que em 2006 a participação do agronegócio no produto total da economia foi de 26,7% (figura 1).

*Fig. 1 – Participação do agronegócio no PIB brasileiro em 2006*



*Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)*

A comparação entre os crescimentos de cada um dos setores da economia nos permite ver que entre 1990 e 2007, o crescimento médio da agropecuária foi maior do que o setor de indústrias e de serviços (quadro 1).

*Quadro 1 – Taxas anuais de crescimento do PIB real por setores*

<u>Médias da Década de 1990</u>			
Total	Indústria	Serviços	Agropecuária
-5,05	-8,73	-1,15	-2,76
<u>Médias dos anos 2000 a 2007</u>			
Total	Indústria	Serviços	Agropecuária
2,79	3,09	2,28	3,58
<u>Médias do Período 1990 a 2007</u>			
Total	Indústria	Serviços	Agropecuária
2,20	1,80	1,77	2,97

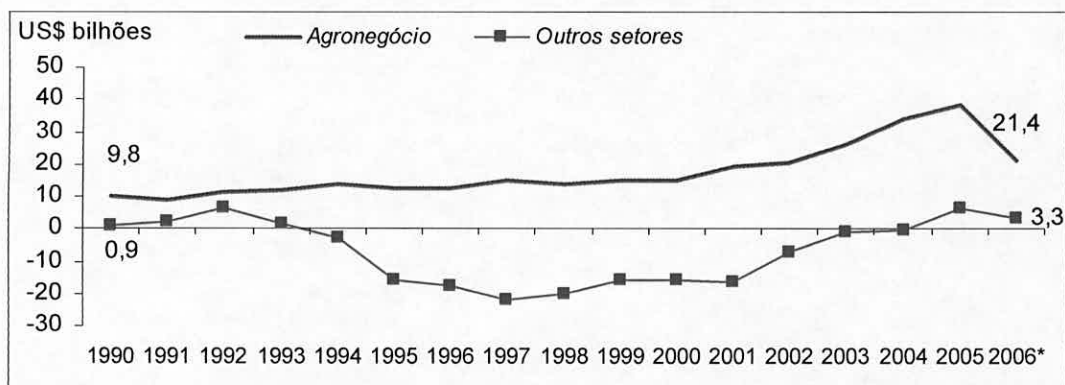
Fonte: Elaboração dos autores para esse estudo c/ dados da FGV e IPEA

*Fonte: MAPA*

Porém não é apenas esse fator que impressiona quando examinamos os números do agronegócio. O resultado que mais chama a atenção é o comércio exterior do agronegócio brasileiro.

Segundo o MAPA, entre 2000 e 2006 o valor das exportações do agronegócio dobraram, passando de US\$ 20,59 bilhões para US\$ 41 bilhões. Além disso, o saldo comercial do agronegócio entre 1990 e 2006 foi maior do que o saldo dos demais setores, atingindo no acumulado de janeiro a outubro de 2006 o valor de US\$ 35,5 bilhões, enquanto no acumulado de janeiro a agosto, o saldo total da Balança Comercial Brasileira foi de US\$ 29,6 bilhões (figura 2).

*Fig. 2 – Saldo da Balança Comercial do Agronegócio e demais setores econômicos – 1990 a 2006*



*Fonte: MAPA*

Com esses dados percebemos que o Brasil está entre os maiores países exportadores (anexo 1), mas, além disso, tem capacidade para suprir sua demanda interna, não figurando entre os principais importadores mundiais (anexo 2).

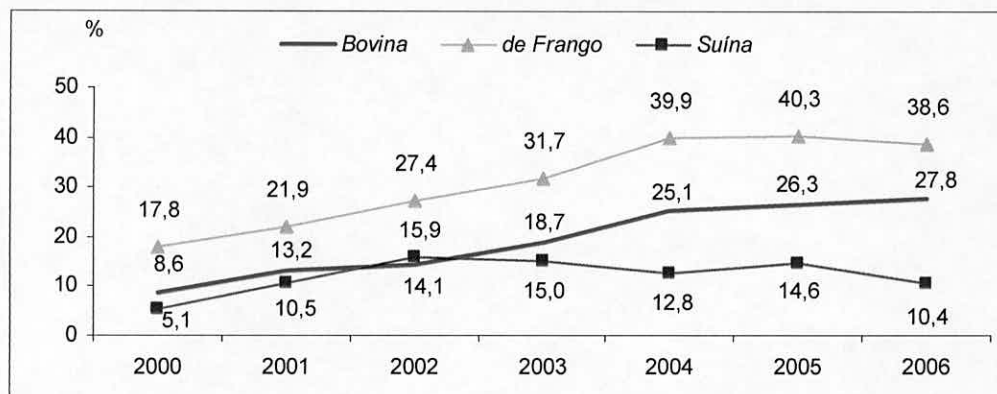
O site da Agência de Notícias Brasil-Árabe (ANBA) divulgou em uma matéria datada de 14 de maio de 2007 intitulada Na Liderança do Agronegócio que entre 2002 e 2006 as exportações do agronegócio brasileiro cresceram 99% saltando de US\$ 24,8 bilhões para US\$ 49,4 bilhões por ano. Ainda de acordo com essa notícia, o Brasil é o maior exportador de açúcar, etanol, café, suco de laranja, complexo de soja (que inclui farelo, grão e óleo), complexo de carne e carne bovina isoladamente.

Dentre todos os setores da agropecuária, um dos que tem recebido maior atenção é a exportação de carne bovina. As exportações brasileiras desse produto vêm crescendo consideravelmente desde 1994, mas apenas a partir da década atual que, com um crescimento vertiginoso ela começou a se tornar importante, sofrendo um pequeno prejuízo pelas restrições feitas pela União Européia (UE), consequência de focos de aftosa, ficando proibidos de exportar para a UE os estados de São Paulo, Paraná e Mato Grosso do Sul.

Apesar de sofrer com o controle rígido que faz a comunidade européia - forçado pela pressão dos pecuaristas irlandeses e justificado por focos de aftosa em estados de grande produção pecuária - e também com os preços baixos da arroba durante os últimos anos, havendo uma recuperação de preços apenas durante o ano de 2007, o Brasil continua sendo o maior exportador de carne bovina e detentor do maior rebanho comercial.

Podemos perceber que o mercado de carne bovina cresce não apenas no Brasil. Porém, a participação brasileira nas exportações mundiais cresce, deixando para trás outros países, fato que fez com que em 2003 o Brasil se tornasse líder no setor (figura 3 e quadro 2).

**Fig. 3 – Participação brasileira nas exportações mundiais de carne**



*Fonte: MAPA*

**Quadro 2 – O Brasil no ranking mundial dos principais produtos agropecuários**

Produto	Exportações				Produto	Produção			
	2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)	Posição em 2006		2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)	Posição em 2006
<b>Carnes</b>					<b>Carnes</b>				
Carne Bovina	25,06	26,33	27,80	1º	Carne Bovina	15,54	16,41	16,54	2º
Carne Aves	39,90	40,33	38,64	1º	Carne Aves	15,03	15,82	15,44	3º
Carne Suína	12,78	14,60	10,43	4º	Carne Suína	2,80	2,91	2,75	4º
<b>Grãos/Outros</b>					<b>Grãos/Outros</b>				
Açúcar	32,48	37,74	34,74	1º	Açúcar	18,54	20,03	18,73	1º
Café	27,39	30,62	28,11	1º	Café	30,50	36,11	32,03	1º
Suco de Laranja	83,74	80,43	81,91	1º	Suco de Laranja	54,55	57,53	59,67	1º
Soja - Grão	35,51	31,20	40,19	2º	Soja - Grão	27,31	24,54	25,23	2º
Soja - Farelo	32,70	30,62	25,20	2º	Soja - Farelo	17,41	16,32	15,06	4º
Óleo de Soja	31,49	26,16	22,02	2º	Óleo de Soja	18,65	17,39	15,71	4º
Algodão	2,90	4,45	4,41	5º	Algodão	6,72	4,91	5,92	4º
Milho	7,34	1,87	2,96	5º	Milho	6,31	4,90	4,12	5º
Arroz	0,14	0,94	0,89	17º	Arroz	2,22	2,25	1,88	9º

Fonte: USDA; Elaboração: MAPA

*Fonte: MAPA*

Mesmo enfrentando todos os problemas com barreiras sanitárias – consequência dos focos de febre aftosa (Foot and Mouth Disease – FMS) -, toda a carne exportada proveniente das áreas que não foram embargadas, possibilitou um crescimento de 13% no volume de exportação em 2006, alcançando a marca de 2,2 milhões de toneladas. Em valor as exportações de carne bovina, que contam com as vendas de miudezas de bovinos, carne bovina *in natura* e carne industrializada, tiveram alta de US\$ 3,9 bilhões em 2006, crescendo 28%.



Segundo o jornal Valor Econômico, de 11 de dezembro de 2007, as exportações brasileiras de carne bovina em 2007 devem alcançar a receita de US\$ 4,45 bilhões. Ou seja, um crescimento de 13,43% em relação ao faturamento de 2006. Quanto ao crescimento do volume exportado, a alta deverá ser de 4,17%, passando para 2,5 milhões de toneladas equivalente carcaça.

Esse crescimento e conseqüente manutenção da liderança do mercado, mesmo com todas as restrições, podem ser explicados pelo fato de que o Brasil, na procura por áreas interessadas em comprar carne bovina acabou descobrindo alguns lugares pouco explorados por grandes exportadores. Além disso, grandes concorrentes da carne brasileira, como Argentina e União Européia, reduziram suas exportações.

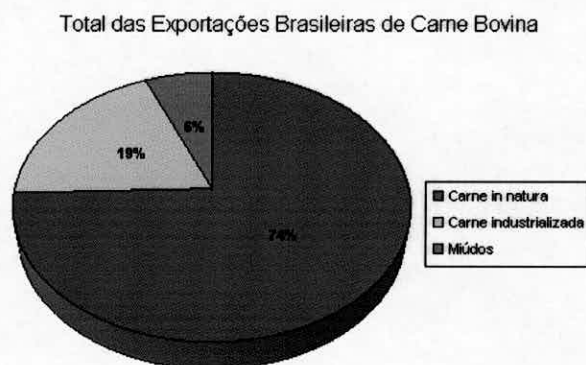
Os quadros (quadros 3, 4, 5 e 6) e figuras (figuras 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11) a seguir nos mostram quais os volumes exportados pelo Brasil, separando esses volumes pelo tipo de carne bovina (carne *in natura*, carne industrializada e miúdos), além de ser possível observar os principais importadores do produto brasileiro entre os anos 2005 e 2008 (em 2008, estão apresentados os resultados acumulados entre os meses de janeiro e junho). Nos anexos (3, 4, 5 e 6) é possível observar a relação completa dos importadores de carne bovina brasileira nesses mesmos períodos.

**Quadro 3 – Total das exportações brasileiras de carne bovina (2005)**

Total	Toneladas	Toneladas Equivalente Carcaça	US\$ (000)
Carne In natura	1.085.590	1.596.456	2.419.103
Carne Industrializada	281.185	702.963	613.718
Miúdos	91.217	91.217	116.104
Total	1.457.992	2.390.636	3.148.925

**Fonte:** Associação brasileira das indústrias exportadoras de carne (ABIEC)

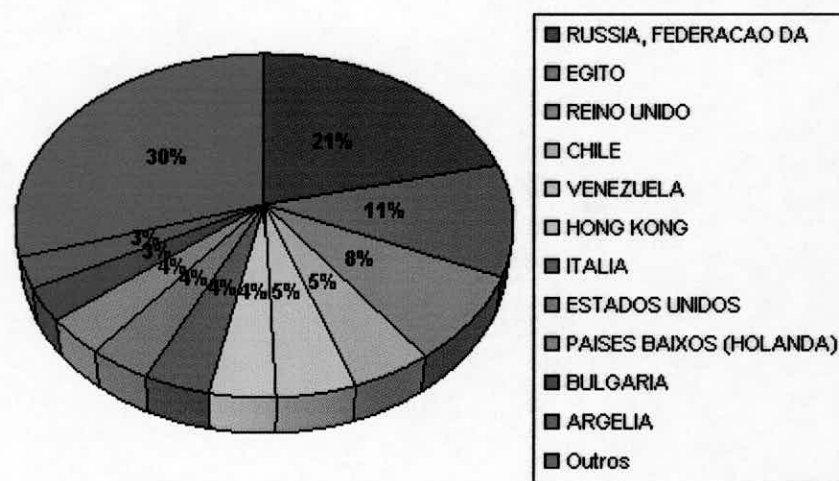
**Fig. 4- Total das exportações brasileiras de carne bovina (2005)**



**Fonte:** ABIEC

*Fig. 5 – Exportação de carne bovina por país importador (2005)*

Exportações de Carne Bovina por País Importador



*Fonte: ABIEC*

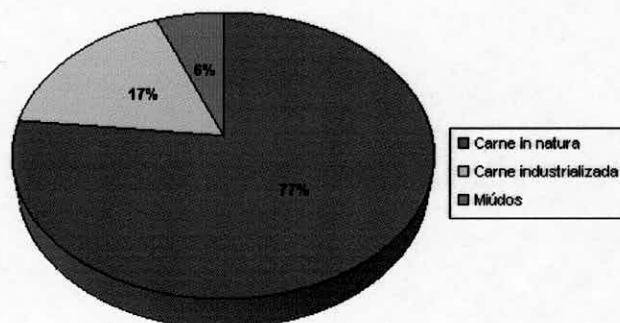
*Quadro 4 – Total das exportações brasileiras de carne bovina (2006)*

Total	Toneladas	Toneladas equivalente carcaça	US\$ (000)
Carne <i>in natura</i>	1.225.412	1.802.091	3.134.435
Carne industrializada	276.786	691.965	724.493
Miúdos	94.736	94.736	134.711
Total	1.596.934	2.588.792	3.993.639

*Fonte: ABIEC*

*Fig. 6 - Total das exportações brasileiras de carne bovina (2006)*

Total das Exportações Brasileiras de Carne Bovina

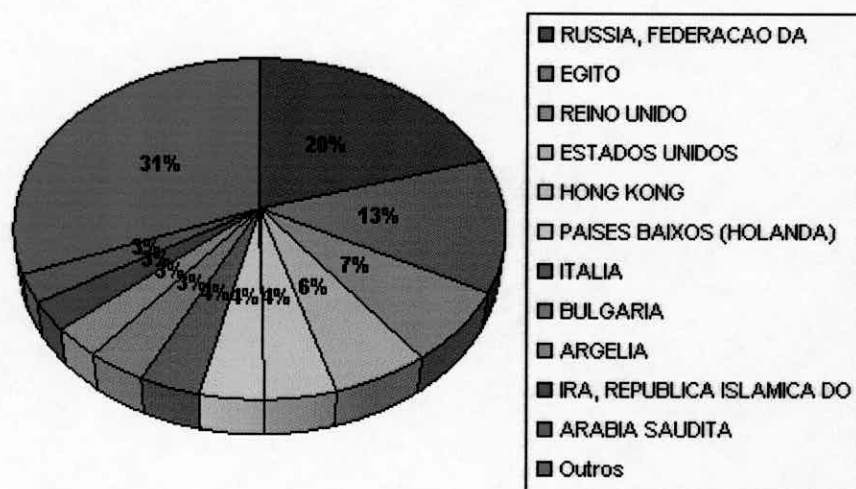


*Fonte: ABIEC*



*Fig. 7 – Exportação de carne bovina por país importador (2006)*

Exportações de Carne Bovina por País Importador



*Fonte: ABIEC*

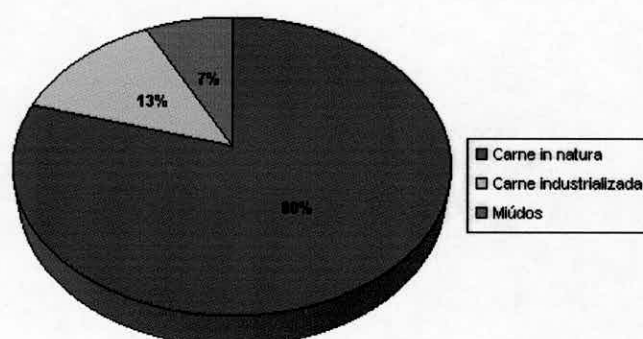
*Quadro 5 – Total das exportações brasileiras de carne bovina (2007)*

Total	Toneladas	Toneladas Equivalente	
		Carcça	US\$
Carne In natura	1.285.807	1.888.758	3.485.726
Carne Industrializada	209.487	523.717	693.992
Miúdos	119.748	119.748	244.826
Total	1.615.042	2.532.223	4.424.544

*Fonte: ABIEC*

*Fig. 8 – Total das exportações brasileiras de carne bovina (2007)*

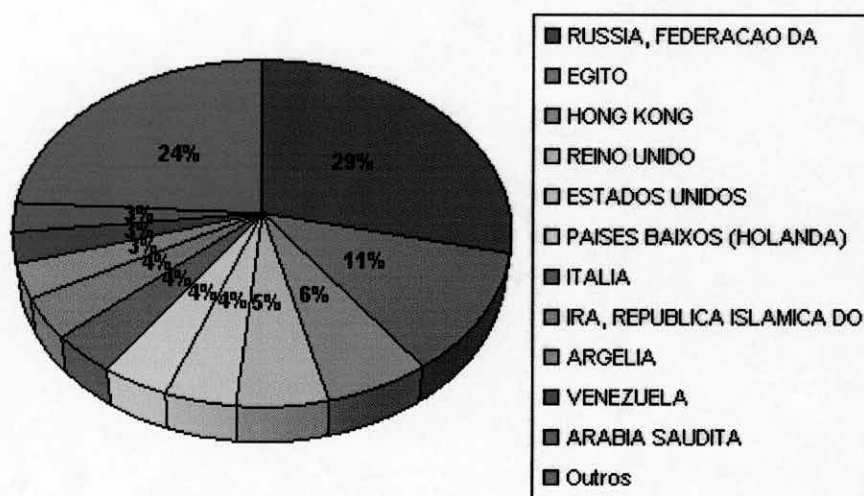
Total das Exportações Brasileiras de Carne Bovina



*Fonte: ABIEC*

**Fig. 9 – Exportação de carne bovina por país importador (2007)**

**Exportações de Carne Bovina por País Importador**



**Fonte: ABIEC**

**Quadro 6 – Total das exportações brasileiras de carne bovina (2008)**

*Acumulado – Janeiro/Junho*

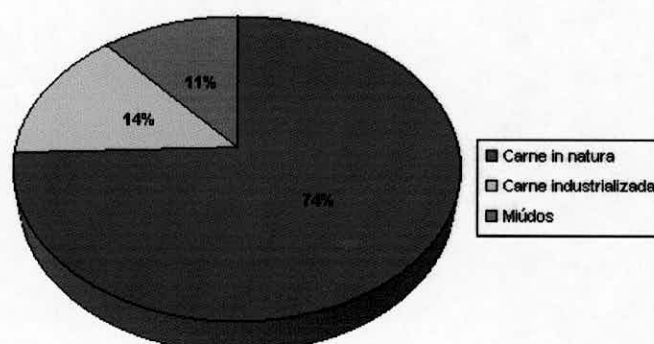
Total	Toneladas	Toneladas Equivalente	
		Carcça	US\$
Carne In natura	522.271	768.046	1.909.764
Carne Industrializada	100.233	250.581	393.418
Miúdos	79.856	79.856	200.379
<b>Total</b>	<b>702.360</b>	<b>1.098.483</b>	<b>2.503.561</b>

**Fonte: ABIEC**

**Fig. 10 – Total das exportações brasileiras de carne bovina (2008)**

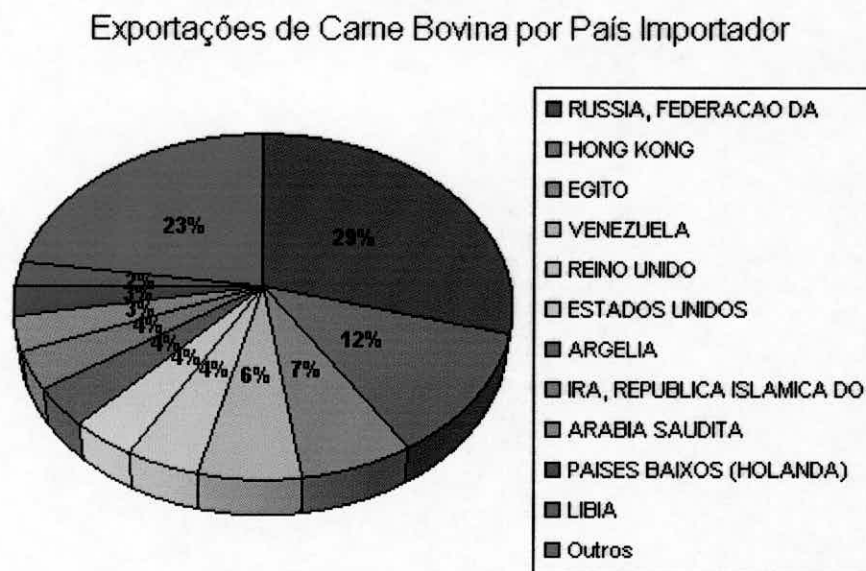
*Acumulado – Janeiro/Junho*

**Total das Exportações Brasileiras de Carne Bovina**



**Fonte: ABIEC**

*Fig. 11 – Exportação de carne bovina por país importador (2008)  
Acumulado – Janeiro/Junho*



*Fonte: ABIEC*

Com esses gráficos podemos perceber que o mercado exportador de carne bovina brasileira está bem distribuído em todo o mundo, com grandes importadores na Europa, África e Ásia, além da própria América (do Norte e Latina).

Apesar da liderança mundial do mercado o Brasil e os frigoríficos sofrem com a volatilidade do mercado. Imposições de barreiras, conflitos com produtores e alguma falta de apoio e empenho do governo brasileiro para vencer as barreiras impostas por outros países, fazem com que os frigoríficos busquem sua internacionalização, para diversificar o risco.

A expectativa de crescimento nas exportações é grande, já que o Brasil, nos seis primeiros meses de 2008 exportou, em valor, US\$ 2.503.561.000, mais da metade do que foi exportado no ano anterior (US\$ 4.424.544.000). Em toneladas, entre janeiro de junho de 2008, já foram exportadas 1.098.483 toneladas equivalente carcaça. Em 2007, durante todo o ano, esse número foi 2.532.223 toneladas equivalente carcaça.

O Brasil vem investindo mais em mercados não muito conhecidos como os países asiáticos, africanos e do Oriente Médio, que passaram a ser os maiores compradores de carne bovina brasileira. Líbia, Egito, Hong Kong, Argélia, Irã e Arábia Saudita se encontram entre os 10 maiores mercados alvo das empresas exportadoras de carne brasileira. Em 2005, os países

dessas regiões eram apenas Egito, Hong Kong e Argélia, o que mostra um crescimento brasileiro no mercado.

Em um artigo produzido pelo United States Department of Agriculture (USDA) intitulado *Livestock and Poultry: World Markets and Trade* o crescimento das exportações brasileiras foi possível pelo graças ao diversificado *mix* de produto, além de compradores não tradicionais, como países do Oriente Médio e do Norte africano, citados acima.

Ainda de acordo com esse estudo, mercados importantes em que o Brasil ainda não tem grande inserção, como Coréia do Sul e Japão ainda terão como principal fornecedor a Austrália.

Um outro estudo do USDA com o mesmo título citado acima, porém focado nas previsões de 2008 (2008 Forecast: Healthy Climb for World Beef & Broiler Meat Exports; Pork Exports Stagnant), afirma que o Brasil terá uma alta em torno de 4% na produção de carne bovina (quadro 7), levando ao recorde próximo a 9,9 milhões de toneladas, justificado pelos preços elevados do mercado interno e aumentando as oportunidades de mercados para exportação.

**Quadro 7 – Produtores de carne bovina e vitelo**

Mil Toneladas Equivalente Carça

País	2003	2004	2005	2006	2007	2008
EUA	12.039	11.261	11.318	11.981	11.969	11.911
Brasil	7.385	7.975	9	9.020	9.470	9.850
China	6.035	6.759	7.115	7.492	7.850	8.065
EU-27	8.304	8.245	8.090	8.060	8.000	7.900
Argentina	2.800	3.130	3.200	3.100	3.175	3.125
Índia	1.960	2.130	2.250	2.375	2.500	2.655
México	1.950	2.099	2.125	2.175	2.200	2.215
Austrália	2.073	2.081	2.102	2.183	2.261	2.100
Rússia	1.670	1.590	1.525	1.430	1.380	1.370
Canadá	1.184	1.496	1.523	1.391	1.345	1.300
África do Sul	613	655	679	725	670	680
Outros	3.806	3.906	3.935	3.802	3.669	3.380

**Fonte: USDA**

Outra previsão feita pelo estudo é de que as exportações brasileiras de carne bovina terão crescimento acima de 10%, para aproximadamente 2,7 milhões de toneladas (quadro 8), se aproximando de uma proporção de um terço das exportações mundiais, se mantendo como principal exportador para a Rússia e continuando sua busca por mercados não tradicionais.

**Quadro 8 – Exportadores de carne bovina e vitelo**

Mil Toneladas Equivalente Carcaça

País	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Brasil	1.162	1.610	1.845	2.084	2.400	2.650
Austrália	1.241	1.369	1.388	1.430	1.450	1.380
Índia	432	492	617	681	725	800
EUA	1.142	209	317	519	650	776
Canadá	413	603	596	477	480	550
Argentina	382	616	754	552	525	535
Nova Zelândia	548	594	577	530	515	530
Uruguai	282	354	417	460	400	410
EU-27	438	363	253	216	175	175
China	36	52	76	85	99	102
México	12	19	32	39	45	45
Outros	227	133	99	37	53	45

*Fonte: USDA*

Como mostram projeções do MAPA, a produção de carne bovina nos próximos anos deve crescer em 2,54% anualmente entre 2006/2007 e 2016/2017 (quadro 9 e figura 12).

**Quadro 9 – Projeção para a produção de carne bovina até 2016/2017**

Ano	Projeção (Linf.; Lsup)	
1997/98	5,79	
1998/99	6,41	
1999/00	6,58	
2000/01	6,82	
2001/02	7,14	
2002/03	7,57	
2003/04	8,67	
2004/05	9,46	
2005/06	9,93	
2006/07	10,22	(9,59 ; 10,84)
2007/08	10,53	(9,55 ; 11,51)
2008/09	10,83	(9,57 ; 12,1)
2009/10	11,12	(9,62 ; 12,63)
2010/11	11,41	(9,69 ; 13,14)
2011/12	11,7	(9,79 ; 13,62)
2012/13	11,99	(9,9 ; 14,08)
2013/14	12,28	(10,03 ; 14,54)
2014/15	12,57	(10,17 ; 14,98)

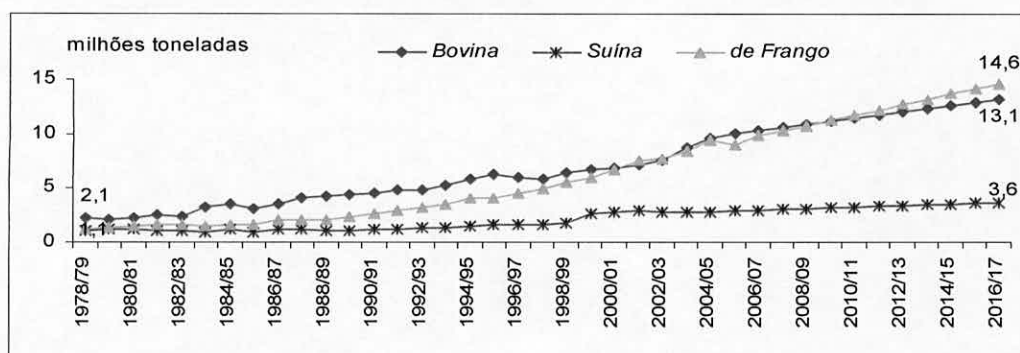
2015/16	12,86	(10,31 ; 15,41)
---------	-------	-----------------

2016/17	13,15	(10,47 ; 15,83)
---------	-------	-----------------

*Nota do MAPA: foi utilizado o modelo de espaço dos estados, onde Linf e Lsup se referem aos limites do intervalo de confiança das projeções a 95%.*

**Fonte: MAPA**

**Fig. 12 – Projeção para a produção de carne até 2016/2017**



**Fonte: MAPA**

Estimativas feitas pela AGE-MAPA para as exportações nesse mesmo período entre 2006/2007 e 2016/2017 mostram crescimento de 2,36% para a carne bovina. Porém, como bem colocado nesse estudo do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, citado no começo do projeto, as carnes são produtos que apresentam elevada elasticidade-renda, e o aumento da renda interna pode dirigir parte da produção para o mercado interno e reduzir o excedente disponível para as exportações.

**Quadro 10 – Projeção para as exportações de carne bovina até 2016/2017**

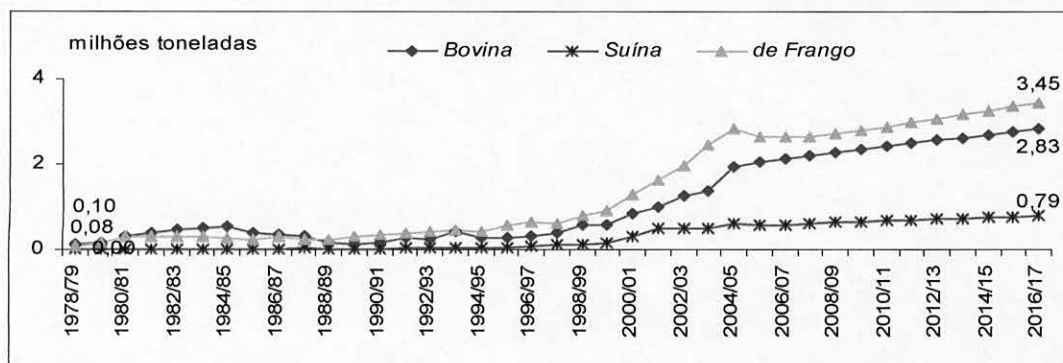
Ano	Projeção	(Linf.; Lsup)
1997/98	0,38	
1998/99	0,56	
1999/00	0,58	
2000/01	0,82	
2001/02	0,96	
2002/03	1,26	
2003/04	1,37	
2004/05	1,92	
2005/06	2,02	
2006/07	2,12	(1,85 ; 2,39)
2007/08	2,19	(1,76 ; 2,62)
2008/09	2,26	(1,69 ; 2,84)
2009/10	2,34	(1,65 ; 3,02)
2010/11	2,41	(1,62 ; 3,2)
2011/12	2,48	(1,6 ; 3,36)
2012/13	2,55	(1,59 ; 3,51)
2013/14	2,62	(1,59 ; 3,65)
2014/15	2,69	(1,59 ; 3,79)



2015/16	2,76	(1,59 ; 3,93)
2016/17	2,83	(1,6 ; 4,06)

Fonte: MAPA

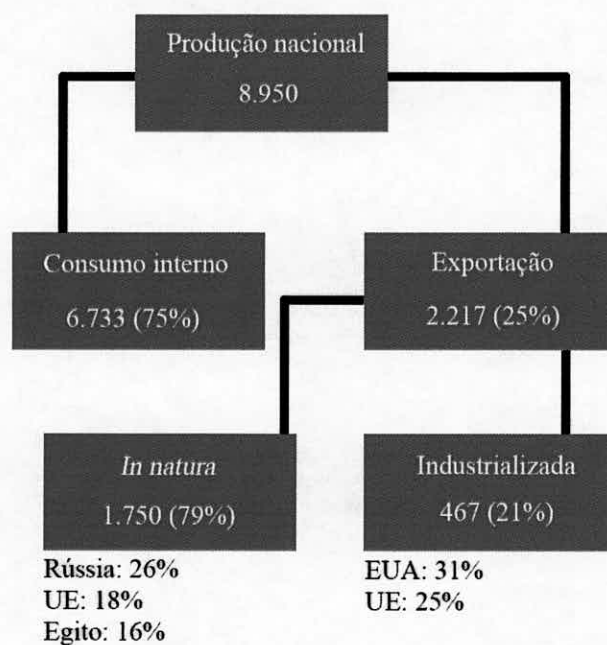
Fig. 13 – Projeção para as exportações de carne até 2016/2017



Fonte: MAPA

Em 2006, a destinação produção brasileira de carne bovina se dividiu da seguinte forma, segundo a revista Agroanalysis de outubro de 2007: das 8.950 mil toneladas produzidas, 75% se destinou para o consumo interno e 25% para a exportação. Da quantidade exportada, 79% eram *In natura*, exportada para Rússia, EU e Egito (26%, 18% e 16%, respectivamente) e os 21% restantes eram carne industrializadas, exportada para EUA e EU (31% e 25%, respectivamente).

Fig. 14 – Destino da carne brasileira em 2006



Fonte: Agroanalysis, out. 2007



Conforme podemos observar no quadro abaixo, do mesmo número citado acima da revista Agroanalysis, os estados do Sudeste e Centro-Oeste brasileiro concentram praticamente 89% das exportações.

*Tabela 11 – Participação dos estados brasileiros nas exportações de carne bovina*

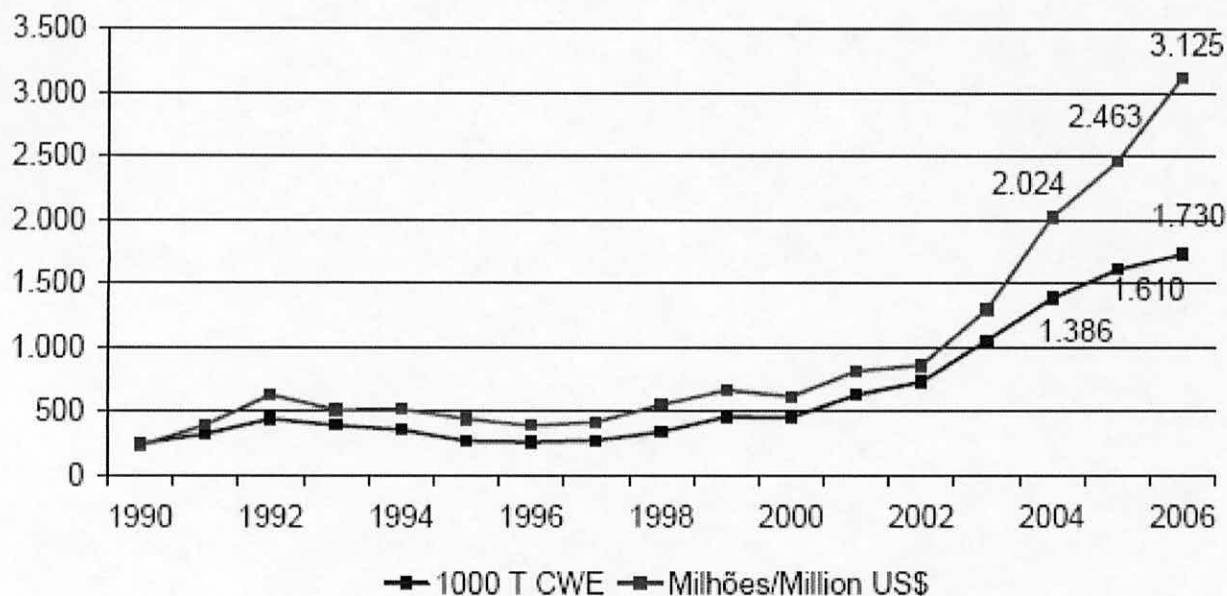
Estado	2005	2006	Var. Volume
SP	57	43	-24,56%
GO	9	18	100%
MT	7	18	157%
MG	3	7	133%
RS	5	7	40%
RO	2	4	100%
TO	1	2	100%
MS	13	2	-85%
PR	3	0	-100%
SC	1	0	-100%

*Fonte: Agroanalysis, out. 2007*

Nesses estados também se concentram os frigoríficos exportadores. De todos os 20 frigoríficos filiados à ABIEC, apenas três deles têm suas sedes situadas em estados que não compõem as regiões sudeste ou centro-oeste.

Com o aumento das exportações de carne bovina brasileira, esse produto vem ganhando mais visibilidade, credibilidade e valor no mercado externo. Os frigoríficos brasileiros que precificavam quase todos os produtos de acordo com o preço de *commodity*, agora buscam agregar a valor ao produto, levando a um crescimento ainda maior nas exportações quando observamos o faturamento (figura 15) e não apenas a exportação de carcaça ou de cabeças de gado.

*Fig. 15 – Evolução das exportações brasileiras de carne bovina*



*Fonte: ABIEC*

Com a figura acima, fica fácil perceber como a carne brasileira tem ganhado valor, uma vez que os aumentos das exportações em milhões de dólares são maiores do que os aumentos das exportações em milhares de toneladas em equivalente carcaça.

Porém, mesmo com todo o aumento de valor da carne brasileira, o produto ainda não é tido como o melhor, ou como um dos melhores nos mercados estrangeiros, como contou um entrevistado da ABIEC e outro do Grupo Friboi. Segundo os dois entrevistados, a carne brasileira é reconhecida por seu preço baixo e não por sua qualidade.

Com a recente compra da empresa alimentícia americana Swift Food & Company, terceira maior empresa nesse setor no seu país, o frigorífico Friboi passou a ser a maior empresa do setor.

Essa grande aquisição do Friboi mostrou que os frigoríficos estão interessados em se verticalizarem e diversificar os negócios, por meio da aquisição de novas empresas estrangeiras. No ano de 2007, segundo o DCI datado de 11 de dezembro do mesmo ano, essas transações movimentaram R\$ 4 bilhões. Esse valor se refere à compra das empresas Vigor (Grupo Bertin), Swift Foods e Inalca (Grupo Friboi), Marbella, Frigorífico Patagônia (Grupo Marfrig), Plusfood e Eleva (Perdigão).

Além das compras de empresas estrangeiras o investimento das empresas de agronegócios brasileiras no exterior é notável também na inauguração de novas fábricas. No início de dezembro de 2007 a Sadia inaugurou uma fábrica na Rússia e anunciou que construirá uma outra fábrica nos Emirados Árabes Unidos, em 2008. Com isso, pode-se diversificar não apenas o negócio, como também os fornecedores, fugindo dos bloqueios feitos ao gado brasileiro.

Visando o contínuo crescimento das exportações e sua manutenção no topo da lista de exportadores de carne bovina as empresas brasileiras do setor e o governo do país precisam continuar investindo em tecnologias e no desenvolvimento de novas estratégias, por meio de pesquisas.

Para se adaptar às exigências do mercado, desde exigências governamentais, como barreiras sanitárias, até a adaptação ao comportamento do consumidor, são necessárias novas estratégias mercadológicas na cadeia agro-exportadora de carne bovina. A pesquisa será norteada de forma que seja descoberta e aprimorada uma estratégia para ser utilizada pelas organizações exportadoras de carne bovina.

Com isso, esse trabalho, além de apresentar essa introdução, contará com a descrição dos objetivos que traçamos para o norteamento das pesquisas, assim como os resultados que buscamos atingir, a metodologia aplicada para o desenvolvimento do estudo proposto e a explicação dos termos que utilizamos no trabalho, nos baseando no referencial bibliográfico. Por fim, serão apresentadas algumas justificativas para explicar os motivos de mudanças no cronograma proposto inicialmente.

## 1.1. ORGANIZAÇÃO

O trabalho foi dividido em sete partes. Na primeira delas foi feita uma introdução, partindo do mercado de agronegócios inteiro, passando para o mercado de carnes e, finalmente, fechando com a indústria brasileira de exportação de carne bovina. Com a introdução, o leitor se intera daquilo que vem acontecendo no mercado.

Na segunda parte são apresentados os objetivos do estudo, com a fim de mostrar ao leitor qual a finalidade da pesquisa e, a partir de quais meios chegamos ao seu ponto final. Além de apresentar as questões necessárias para o desenvolvimento da pesquisa, são apresentadas também quais as possíveis contribuições do trabalho.

Na terceira parte foi feita a revisão bibliográfica, de modo que fique visível qual foi o referencial teórico que guiou todo o projeto. São apresentados dentro desse módulo, teorias de Modo de entrada, Teorias de modos internacionalização e Teorias agropecuárias.

Posteriormente, na quarta parte, apresentamos a metodologia utilizada para o desenvolvimento de todo o projeto até a finalização do trabalho. Com isso é possível que o leitor entenda com maior facilidade como foi montada a monografia, sendo que ficam claros quais são os métodos seguidos.

Por fim, são apresentados os casos, mostrando o histórico das empresas e a descrição de como se deu o processo de internacionalização delas. Em seguida, é apresentada a conclusão do trabalho e as possibilidades de novas pesquisas.

## 2. OBJETIVOS

Como objetivo principal, o estudo busca avaliar o impacto das estratégias mercadológicas na competitividade da cadeia agro-exportadora de carne bovina no Brasil e compreender como se dá o processo de internacionalização das empresas.

Buscamos entender quais motivos levam as empresas brasileiras do setor a atuarem no exterior e de que modo essas empresas entraram nos mercados estrangeiros, utilizando quais estratégias. Além disso, estudaremos como elas estão atuando, como estão desenvolvendo suas estratégias dentro dos países.

Com base nos estudos do objetivo principal do projeto, buscaremos compreender como os frigoríficos associados à ABIEC e que têm operações em países estrangeiros atuam no mercado, no que diz respeito às estratégias de preço, distribuição, comunicação e produto.

Para isso, serão analisadas as seguintes questões, abordando os pontos principais e específicos examinados pelo trabalho:

- Em que estágio de internacionalização se encontram as principais empresas do setor?
- Qual é o posicionamento desejado para a carne bovina brasileira?
  - Quais são as ações voltadas para melhoria da qualidade da carne brasileira?
- De que modo a carne bovina é exportada?
  - Quais são os agentes envolvidos no processo?
  - Qual o nível de relacionamento entre esses agentes?
  - Há a negociação direta com os varejistas?
  - A carne é vendida em cortes especiais ou peça inteira?
  - Qual o tipo de carne exportado?
  - Quais as dificuldades envolvidas no processo de disponibilização do produto (rede logística)?
  - Quais são os principais canais de venda?
- Como é feita a precificação da carne?
  - Os preços são definidos pelo mercado de *commodities* ou há a aplicação de preços diferenciados?

- Qual é o tipo de demanda?
- Qual é a sensibilidade à preço do consumidor em relação à carne brasileira?
- Há oportunidades para o desenvolvimento de estratégias de precificação baseadas no valor percebido do produto?
- Como é feita a adaptação do produto brasileiro no mercado internacional?
  - Há algum tipo de propaganda em relação à carne brasileira no exterior?
  - Como tem sido a sua divulgação no exterior?
  - Há ações integradas nesse sentido?
  - Como é a embalagem do produto?
  - São disponibilizadas informações sobre controle de qualidade, rastreabilidade, país de origem, frigorífico de abate, etc.?

As pesquisas feitas para a redação da monografia e estudo das estratégias mercadológicas das empresas do setor foram norteadas nos pontos citados acima.

Com base nos resultados dessas entrevistas e nas estratégias usadas pelos frigoríficos, poderemos identificar como tais empresas atuam no mercado externo e como se inseriram, deixando aberto o espaço para que novas pesquisas sejam feitas, inclusive para a proposição de estratégias mais elaboradas. Além de possibilitar às empresas maior compreensão da sua atuação nesses mercados.

Assim, os frigoríficos brasileiros estariam mais fortes e menos vulneráveis para a competição internacional do setor e poderiam aumentar ainda mais a sua participação no mercado mundial.



### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Como já citado durante a introdução, será apresentado o referencial teórico durante esse capítulo para a revisão dos instrumentos necessários para a busca do objetivo principal.

Primeiramente será feita uma análise sobre os conceitos de entrada em mercados internacionais, de modo que fique mais fácil analisar como as empresas brasileiras do setor de exportação de carne bovina estão atuando para expandir suas atividades no exterior.

Em um segundo passo, os conceitos ligados aos motivos que levam as empresas a se internacionalizarem serão explorados, também com o objetivo de entender os motivos da internacionalização dos frigoríficos estudados nesse projeto.

Por último, será feita uma revisão dos conceitos ligados ao tema de agronegócios, apresentando os conceitos mais ligados diretamente ao tema explorado na pesquisa.

Com isso, será feita a cobertura dos conceitos que envolvem as grandes empresas de agronegócios estudadas durante a pesquisa, e também dos conceitos de internacionalização; tanto os motivos que levam as empresas a se internacionalizarem, como os meios que elas optam para fazer esse processo.

#### 3.1. MODOS DE ENTRADA

A definição de uma estratégia de marketing que ofereça à empresa a oportunidade de geração de maior valor exige um estudo sobre toda a rede do setor, sobretudo um estudo mais detalhado do consumidor final, com o objetivo de atendê-lo da melhor maneira possível, convergindo os serviços ou produtos da empresa com as necessidades dos clientes. Dentro dessas estratégias mercadológicas, há aquelas que são definidas para a exploração do mercado internacional.

Um dos maiores desafios que os executivos de uma empresa que decide se internacionalizar enfrentam é a decisão de quais os mercados mais atraentes para a empresa e como selecionar esses mercados. Essa decisão varia de acordo com fatores econômicos, culturais, legais, de forma que o gestor consiga adaptar seu produto da maneira mais eficaz possível.



Para melhor análise do mercado internacional é necessário que haja uma segmentação desse mercado, podendo ser demográfica – baseada em características como sexo, idade, classe social, renda, nível educacional -, psicográfica – que agrupa os consumidores de acordo com o estilo de vida, valores, atitude, personalidade – por uso – definida pela frequência de uso e quantidade de compras feitas pelos consumidores - e por benefício – em que é levado em conta o benefício esperado pelo cliente no produto ou serviço.

Um modo de entrada em um mercado internacional é um arranjo institucional que possibilita o ingresso de produtos, tecnologia, administração, recursos humanos ou outros recursos de uma empresa em um país estrangeiro (ROCHA, A. e ALMEIDA, V., 2006). Há vários modos de entrada no mercado internacional (quadro 12), variando desde os que têm menor risco até os de grande risco.

**Quadro 12 – Classificação dos modos de entrada**

Por exportação	Contratual	Por investimento
Indireta	Licenciamento	Investimento Greenfield
Cooperativa	Franchising	Aquisição
		Subsidiária de controle integral
Direta	Acordo técnico	Joint venture
	Contrato de serviços	
	Contrato de administração	
	Contrato de produção	
	Aliança contratual	

**Fonte:** ROCHA e ALMEIDA, 2006. Adaptado de ROOT, F., 1994, p. 6.

São classificadas como entrada por exportação (indireta, cooperativa e direta) aquelas que, segundo ROCHA e ALMEIDA, 2006, os produtos finais ou intermediários de uma empresa são fabricados fora do país de destino e subseqüentemente transferidos para ele.

Empresas com poucas alternativas viáveis de expansão para o exterior têm como forma mais comum de entrada no mercado externo a entrada por exportação.

Na exportação indireta, a empresa exportadora não tem muito comprometimento dos seus recursos, uma vez que o processo de exportação é feito por um intermediário, que está localizado no país de origem da organização. Dessa maneira, o risco é muito baixo e a empresa pode aprender rapidamente como funciona o mercado externo.

Em contrapartida, ela tem uma grande dificuldade na elaboração de *marketing mix*. Por ser feita por meio de um terceiro, a forma de venda do

seu produto no exterior é desconhecida e a organização fica perdida na hora de montar seu composto.

De acordo com os autores acima citados, o produto deve ser preparado para o mercado externo, incluindo não apenas a qualidade e adaptação a peculiaridades locais, mas também uma embalagem adequada para o transporte até o mercado de destino. Com isso, às vezes é necessária a adaptação do processo produtivo, fato que pode gerar grandes prejuízos, caso o intermediário considere que a exportação daquele produto não é mais vantajosa.

Dessa forma, mesmo que a empresa se utilize de um intermediário, não precisando conhecer o mercado externo, é interessante que ela passe a conhecer seus clientes e consumidores finais, para evitar grandes perdas no caso de quebra de contrato.

A exportação direta é feita por escritórios próprios da empresa, situados no país de destino, ou até mesmo por subsidiárias locais ou filiais, aumentando os riscos e os investimentos, mas dando maior autonomia à organização.

Esse modo de entrada traz maior conhecimento do mercado, maior controle sobre a operação, mais flexibilidade para eventuais adaptações do *mix* e potencial superior de vendas e lucros (ROCHA e ALMEIDA, 2006). Porém, os investimentos são maiores e a empresa tem maior responsabilidade na definição do seu *mix de marketing*.

A exportação direta ocorre quando a organização detém todo o processamento mercadológico, comercial, administrativo e logístico. A empresa pode considerar atuar dessa forma quando a exportação é seu objetivo estratégico; no caso de ter certo porte, pois essa estratégia implica em custos com instalação e manutenção de escritórios e funcionários; ou para produtos que exijam instalação e assistência técnica.

Há um meio de entrada intermediário a esses dois, conhecido por exportação cooperativa, onde a firma exportadora controla algumas das operações, mas sem se comprometer financeiramente com a distribuição do produto.

Isso ocorre quando uma outra empresa disponibiliza à firma que está entrando no mercado internacional a sua rede de distribuição. Com isso, a empresa pode utilizar uma rede de grande qualidade e de grande abrangência, podendo combinar seus produtos com aqueles vendidos pela empresa que detém a rede logística.

No Brasil alguns produtores costumam se unir, formando cooperativas, como podemos observar no caso estudado por nós, de exportação de carne bovina, em que há a Cooperfrigu – Cooperativa dos Produtores de Carne e Derivados de Gurupi-TO.

A entrada contratual se dá quando uma firma internacional se associa com uma outra em um país estrangeiro, por meio de um contrato de longo prazo e não-patrimonial. Com isso, há a transferência de tecnologia para aquele país através da empresa.

Os modos mais utilizados de entrada contratual são:

- Licenciamento;
- *Franchising*; e
- Contrato de produção.

No primeiro caso, se trata de uma transação em que ocorre troca de ativos, como *know-how*, marca, por *royalties* pagos à licenciadora, trazendo baixo envolvimento nas ações da empresa no exterior, tomadas pela empresa licenciada.

Essa operação se torna atraente para a licenciadora pelo fato de ela não ter que dispor seus recursos. Além disso, contratando uma licenciada, a empresa licenciadora pode passar por barreiras às importações, ou até mesmo entrar em mercados fechados.

No entanto, em comparação aos demais modos de entrada, a receita tende a ser pequena, uma vez que a licenciada não tem vínculo algum com a marca, podendo fazer com que ela não se empenhe ao máximo nas vendas.

No caso de *franchising*, a empresa que detém o *know-how* cede o direito de distribuição dos seus produtos a terceiros, em troca de capital, durante um período e dentro de uma região definida, se tornando um “meio de captar as oportunidades oferecidas pelos mercados estrangeiros” (ALMEIDA e ROCHA, 2006).

O franqueador consegue conhecimento importante sobre o novo mercado por meio dos franqueados mais envolvidos com a empresa; aqueles que estão motivados. Porém, da mesma forma que ocorre na entrada por licenciamento, o faturamento é baixo e o franqueador pode enfrentar problemas culturais na hora de iniciar ou quebrar contratos.

Já na entrada por contrato de produção, existe uma firma atuando como subcontratada da outra. Opção muito usada nos mercados que têm custo de mão-de-obra baixo, como nos países asiáticos.

O último modo de entrada explorado por nós é a entrada por investimento, que envolve os modos de aquisição e investimento tipo *greenfield*, *sole venture* e *joint venture*. Nesse modo, a entrada da empresa no mercado estrangeiro depende de uma firma internacional que tenha a propriedade de alguma planta industrial.

Quando decidir pela entrada no mercado internacional, a empresa pode optar por um novo negócio (investimento *greenfield*), onde ocorre o estabelecimento de um novo negócio.

Caso opte pela compra de um negócio já existente, a empresa estará fazendo uma aquisição da marca ou dos ativos de uma empresa no país de destino dos investimentos.

O primeiro desses dois casos é preferido por organizações com caráter multidoméstico, já o segundo, por empresas caracterizadas como multinacionais.

Outro fato que diferencia as aquisições dos investimentos *greenfield* é o grau de liberdade dado às organizações no país hospedeiro. As aquisições tendem a operar com maior independência da matriz e o nível de controle sobre elas é menor. Além disso, apresentam número inferior de expatriados, comparativamente ao observado nos investimentos tipo *greenfield* (ALMEIDA e ROCHA, 2006).

A *sole venture* é diferenciada da *joint venture* da seguinte maneira: a subsidiária no primeiro caso é controlada por uma empresa estrangeira, sediada no país de origem, enquanto a *joint venture* é controlada por várias empresas, de forma que pelo menos uma delas tem sede em um país distinto do que se realizam as operações.

### 3.2. MODOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

São vários os estudiosos que buscam explicar e descrever os modos utilizados pelas empresas para entrar em mercados estrangeiros.

MARIOTTO (2007) cita cinco motivos que levam as empresas a se internacionalizarem:

- Primeiro: a busca por novos mercados, vendo nos mercados estrangeiros a oportunidade de expansão;
- Segundo: a busca de recursos no mercado estrangeiro;
- Terceiro: a busca de conhecimento especializado, que pode ser fortalecida por uma possível concorrência local;
- Quarto: a redução do risco;
- Quinto: manobra competitiva no mercado global.

Conforme foi dito por HYMER (1960/1976) a redução dos riscos percebidos pelo investidor na operação em mercados externos pode ser causada pelo controle sobre atividades internacionais, por meio de investimento direto no exterior. Ele identificou três motivos que levam as empresas a investir no exterior: a internalização de imperfeições de mercado, a neutralização da concorrência e as vantagens competitivas.

WEISFELDER (2001) identificou cinco teorias para explicar a busca pela internacionalização das empresas. São elas: teoria da organização industrial, teoria da internacionalização da empresa multinacional (teoria da internalização), teoria eclética (paradigma eclético) da produção internacional, teoria do custo de transação e escola nórdica (teoria de Uppsala e teoria de *networks*).

Existem quatros outras teorias além das citadas por Weisfelder. Segundo HERRMANN e RASHEED (2002), completam o grupo das teorias explicativas para a internacionalização a teoria da vantagem monopolística, a teoria do RBV (*resource-based view*), a teoria do poder de mercador e a teoria do comportamento estratégico.

### 3.2.1.AS TEORIAS

Iniciaremos as explicações das teorias mais importantes pela teoria dos custos da internalização, como já falado anteriormente, também conhecida como teoria da internacionalização da empresa multinacional.

Segundo MADHOK (1997), ela se trata de uma variante dos custos de transação, aplicada aos negócios internacionais. A firma tem o incentivo de internalizar as transações à medida que o perigo de perder seu conhecimento específico aumenta. Por isso, como afirmaram FINA e RUGMAN (1996), a



decisão de investir no exterior ocorre quando os benefícios da internalização superam os custos.

O surgimento de uma empresa multinacional se dá no momento em que “atividades internacionais que eram realizadas através de mecanismos de mercado são colocadas sob a mesma propriedade e controle, em um ‘mercado’ interno à empresa” (BUCKLEY e CASSON, 1993). Assim, no momento em que há o equilíbrio entre os custos e os benefícios da internalização, a firma está em seu tamanho ótimo.

A empresa inicia sua internacionalização por meio de exportações, evitando maiores riscos e, conforme for se sentindo mais confiante, ela investe diretamente no mercado externo, sendo o licenciamento o último estágio da internacionalização da empresa.

Foi proposta por WILLIAMSON (1975) a análise das transações entre as empresas sob a perspectiva do ambiente (incerteza e complexidade) e do comportamento humano (oportunismo e racionalidade limitada).

Essa racionalidade limitada, segundo ALMEIDA e ROCHA (2006), reduz o âmbito de percepção de oportunidades do empresário, de tal modo que ele fica limitado àquelas alternativas que se encontram em seu mapa cognitivo.

Segundo a teoria dos custos de transação, quando os custos totais de transação e de produção são minimizados, aparece uma estrutura adequada de governança. Assim, a firma deve executar as tarefas menos custosas e subcontratar exclusivamente no caso em que outros podem realizar a tarefa de modo mais competitivo, ou seja, apenas em casos em que os custos não compensam.

De acordo com PAN, Y. (2000), o processo de subcontratação de parte das operações incorre em custos de transação (monitoramento, controle e inspeção do desempenho e qualidade dos produtos); estabelecer redes de fornecedores e gerenciar relações industriais; promover o produto final e executar atividades pós-venda; realizar movimentação de pessoal e material; gerenciar aquisição e uso de informação; e gerenciar todos os tipos de risco.

A teoria do paradigma eclético recebe esse nome por ser composta por várias outras teorias. Ela tenta explicar o que motiva as empresas a internacionalizar os processos enumerando as vantagens (vantagens de propriedade, vantagens de internalização e vantagens de localização) conseqüentes dessa internacionalização.

As vantagens de propriedade vêm da posse exclusiva na concorrência local dos ativos intangíveis, como marca. As vantagens da internalização fazem com que seja melhor para a empresa utilizar sua própria estrutura para se internacionalizar em vez de usar terceiros em mercados externos. Já as vantagens de localização se devem aos incentivos oferecidos por governos que buscam atrair multinacionais, ou quando várias localizações combinadas permitem melhores administrações financeiras.

O modelo de Uppsala, segundo WEISFELDER (2001), é uma tentativa de seus teóricos explicarem os processos de internacionalização e as forças que atuam no decorrer desse processo, e não os motivos que levam as empresas a investir no exterior.

Esse modelo toma como base a incerteza que os negócios em mercados desconhecidos trazem, fazendo com que as organizações tenham cautela na escolha dos mercados externos ideais para os investimentos. A resistência dos investidores em injetar recursos em países mais distintos do seu país de origem é maior do que a resistência aos países mais próximos, fato identificado como distância psíquica.

Para JOHANSON (1975) as empresas tendem a buscar, inicialmente, os mercados considerados mais similares ao doméstico e só mais tarde se voltam àqueles cujas condições culturais, econômicas etc. são menos semelhantes às de seu país.

A teoria de *networks* toma como ponto de partida as relações entre as empresas, utilizadas para entrada no mercado externo com a formação de grupos com o mesmo interesse.

De acordo com BARRETO (1998), a *network* pode servir como facilitadora da entrada em mercados de maior distância psíquica; a *network* pode estimular o interesse e a busca de conhecimento sobre determinado mercado; o processo de internacionalização da líder de uma *network* pode acelerar ou retardar o dos demais membros; a entrada em uma *network* pode acelerar ou retardar o processo de internacionalização da empresa; a *network* pode permitir chegar a clientes potenciais antes inacessíveis.

A teoria do comportamento estratégico toma como premissa o fato de que a consistência do processo competitivo está na contínua busca de vantagens pela empresa.

Os movimentos (evitar conflito, seguir a líder, acompanhar a posição no mercado doméstico e trocar ameaças) da firma para a internacionalização



estão de acordo com os movimentos dos concorrentes. Todos buscando vantagens para si ou anular as vantagens obtidas pelos concorrentes.

Os movimentos para evitar conflitos são vistos quando empresas que estão interessadas em buscar novos mercados preferem não fazê-lo para evitar que concorrentes entrem em seu território. Os movimentos para seguir a líder é um dos mais utilizados pelas empresas para fazer com que o concorrente, primeiro a se internacionalizar, não seja tão perigoso. O movimento de acompanhar a posição no mercado doméstico se dá pelo fato de que empresas com alta participação no mercado interno buscando alta participação no mercado externo. O último movimento – trocar ameaças – é visto quando uma empresa ingressa no país de uma organização que ingressou em seu país, como uma retaliação.

A teoria da RBV (*resource-based view*) tem como argumentação dos teóricos o fato de que a decisão de internacionalização da firma se deve aos seus recursos exclusivos e à sua competência organizacional.

### 3.3. TEORIAS AGROPECUÁRIAS

Analisando os consumidores finais de algumas regiões em que há carne bovina brasileira, fica claro que é necessário que haja o fim da generalização dos mercados externos e que tenha início o tratamento desses mercados de maneira segmentada.

Segundo Neves e Castro (2003) há uma série de resultados de pesquisas de mercado, todas citadas abaixo, feitas em países importadores de carne brasileira, que proporcionam uma análise do macroambiente.

Em uma análise feita no mercado norte-americano, fica provado que os consumidores notam as diferenças de sabor da carne de primeira linha para uma de pior qualidade. Além disso, a entrevista mostra que esses consumidores estão dispostos a pagar por essa diferença de qualidade.

Em um projeto realizado recentemente, chamado *European Red Meat Quality*, foram divulgadas as preferências dos consumidores na hora de comprar carne vermelha. Em ordem de preferência, o projeto divulgou os seguintes resultados: quando questionados sobre como a compra é influenciada os consumidores responderam que é pela satisfação, nutrição/saúde, preço, conveniência/tecnologia. Quando questionados sobre qual a ordem de importância dos fatores para garantir qualidade do produto, responderam que isso se dá pela origem da carne, condições de armazenagem, bem-estar e nutrição animal. Por fim, quando os

pesquisadores questionaram os consumidores sobre como deve ser a embalagem do produto, quais informações ela deve conter, a resposta mais freqüente foi a origem, seguida pelo nome do corte, informações nutricionais, rastreabilidade e instruções para o preparo.

Na Finlândia foi feita uma pesquisa com os consumidores de carne vermelha que teve como destaque a baixa importância dada ao preço do produto, que apareceu apenas como a quarta variável mais significativa no momento da compra. Além disso, foi divulgado que os consumidores têm preferência por aqueles produtos que contêm a informação de que foi produzido na Finlândia, por confiarem mais nos órgãos de controle de qualidade nacionais do que nas instituições estrangeiras.

O crescimento pela necessidade de informações sobre a carne por parte dos consumidores europeus se dá pelo crescente uso de hormônios, antibióticos preventivos e crises de doenças que atacam rebanhos inteiros. Com a rastreabilidade do animal e da peça final, o consumidor fica apto a conhecer informações da origem da carne, além de saber a sanidade do produto.

Além disso, a rastreabilidade possibilita aos governos identificar quais áreas estão contaminadas ou de onde vêm os produtos com qualidade inferior. Com ela, é possível identificar de onde saem os produtos contaminados, evitando novas compras de possíveis peças infectadas. Essa técnica também permite aos produtores maior segurança nas vendas, pois pode garantir que seus produtos não estão contaminados e são de boa qualidade.

Em uma outra pesquisa, foi divulgado que 76% dos americanos apóiam a identificação da origem da carne e 90% escolheriam aquela que é de produção local. Para enfrentar isso, os exportadores de carne para os Estados Unidos teriam que trabalhar com a marca, tornando-a conhecida e confiável de maneira que os norte-americanos, na hora da compra, preferissem o produto estrangeiro.

No Brasil, talvez por uma questão econômica, fica claro que o fator preço é preponderante na hora da escolha pelo consumidor. Acostumados com o mercado nacional, os frigoríficos podem apresentar falhas na internacionalização da indústria e adotarem estratégias erradas no mercado externo.

Dessa forma, podemos perceber que é necessária uma diferenciação de estratégia. Uma mais voltada para o mercado interno e outra específica para o mercado externo – parte estudada por essa pesquisa.

Para definir como atuar e qual estratégia mercadológica escolher, deve ser feita uma análise de todo o ambiente macroeconômico, visando uma melhor adaptação ao ambiente em questão.

Neves e Castro (2003) afirmam que no ambiente econômico a redução na taxa de juros, a disponibilidade do capital e investimento, e a estabilização da inflação pode levar a um forte investimento estrangeiro nos grupos empresariais do país. Os frigoríficos nacionais tendem a ser os líderes globais no setor.

O crescimento no nível de educação e na formação profissional poderá aumentar a renda e, conseqüentemente o consumo, além de proporcionar uma mão-de-obra mais qualificada, aumentando a competitividade.

Uma maior integração econômica entre os países possibilitará aos países líderes do mercado atingir mais segmentos internacionais. Isso fará com que as redes mundiais se instalem nos países de principal produção e consumo de carne. Com a integração, as redes terão menor número de agentes, devido à concentração de fornecedores e de compradores.

Com abundância em áreas disponíveis para a criação extensiva, o Brasil tem vantagem em relação aos países concorrentes na criação de gado de corte e exportação da carne bovina. Isso possibilita ao país a atuação em todos os segmentos do mercado, como carne *in natura*, carne industrializada, ou miúdos bovinos. Outro fator que pode possibilitar o Brasil a atuar em todo o mercado é a diversidade climática, que permite a criação de diferentes raças de gado.

Para finalizar o ambiente econômico, uma taxa de câmbio mais estável cria um espaço para planejamentos de longo prazo, criando maior estabilidade no setor e aumentando a vantagem competitiva das empresas.

No que diz respeito ao ambiente político-legal, os autores destacam a maior abertura comercial e integração econômica, que garantem oportunidades para a produção com custos mais competitivos, como consequência do cumprimento das regras internacionais do mercado.

Políticas antitruste mais rigorosas podem afetar as estratégias de empresas e redes globais, mas ao mesmo tempo possibilita uma mudança nas fronteiras do mercado. Já as leis ambientais mais rígidas elevam os custos, pois definem restrições às práticas agrícolas. Porém, seguir essas leis pode fazer com que o produto atinja mercados mais eficientes, assim como seguir leis trabalhistas mais rigorosas.

Com o maior relacionamento entre países e governos mais estáveis, é possível um melhor planejamento, além da queda de barreiras internacionais e o fim de alguns subsídios.

Normas internacionais de certificação e de rotulagem podem elevar a transparência das redes, o que aumenta os custos, mas ao mesmo tempo, satisfaz os consumidores. Para o atendimento do seguimento *premium* é preciso seguir todas as normas e deixar claro que elas estão sendo levadas a sério, assim como informar os atributos do produto.

No ambiente tecnológico, o aprimoramento genético permite a sintonia entre o criador e o consumidor. Assim como a tecnologia da nutrição animal, que permite especificar os nutrientes e quantidade desses nutrientes desejadas na carne.

As vendas pela Internet e seu uso para compartilhamento de dados, além do estoque computadorizado, possibilitam mais rapidez na cadeia, além de reduzir os custos, simplificando o processo e informando toda a cadeia de maneira uniforme. Com um banco de dados *on-line* fica mais fácil a identificação de segmentos de clientes possibilitando a formulação de estratégias mercadológicas com maior facilidade.

Nesse quesito, o mais importante e polêmico são os produtos geneticamente modificados. O uso ou não uso desses produtos pode ganhar ou perder mercados. Além disso, progressos ocorrem por consequência da transgenia.

No ambiente sociocultural, as redes internacionais podem se influenciar pelo envelhecimento da população, fato que exige mudanças nas dietas e consequentemente na composição das carnes.

O aumento do vegetarianismo pode ser considerado um obstáculo, mas também é uma oportunidade para os exportadores que podem aproveitar para fortalecer sua marca com a quebra de pequenas empresas locais, além de fortalecer a imagem da carne por meio da comunicação, reforçando os benefícios da ingestão de carne vermelha.

Visto todos esses pontos, alguns representando ameaças e outros, oportunidades, é possível o desenvolvimento de uma Análise SWOT da cadeia agro-exportadora de carne bovina.

As forças que atuam sobre uma empresa – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – são avaliadas por meio de uma matriz denominada SWOT (dos termos em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*). Essa análise consiste nos exames do ambiente interno, constituído por forças e



fraquezas da empresa, e do ambiente externo, formado por oportunidades e ameaças.

Em um plano de marketing essa análise da situação é um pré-requisito para a elaboração de uma estratégia mercadológica. Antes de definir os 4P's (preço, produto, propaganda e praça) é preciso conhecer quais são as oportunidades oferecidas pelo mercado e as forças atuantes no macroambiente.

*Quadro 13 – Análise SWOT da internacionalização da carne bovina*

	AJUDA	ATRAPALHA
<b>I N T E R N A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração entre os três primeiros elos da cadeia (fornecedores, produtores e frigoríficos).</li> <li>• Tecnologia avançada.</li> <li>• Pesquisa e desenvolvimento de melhores tecnologias e novos produtos.</li> <li>• Infra-estrutura no setor.</li> <li>• Assistência técnica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca troca de informações.</li> <li>• Falta de integração com o elo final da cadeia.</li> <li>• Monopólio.</li> <li>• Falta de infra-estrutura no país.</li> </ul>
<b>E X T E R N A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução na taxa de juros.</li> <li>• Crescimento do nível de educação.</li> <li>• Integração internacional.</li> <li>• Ambiente natural.</li> <li>• Câmbio mais estável.</li> <li>• Abertura comercial.</li> <li>• Redução dos subsídios.</li> <li>• Aprimoramento genético.</li> <li>• Estoque computadorizado.</li> <li>• Venda por Internet e disponibilidade de banco de dados <i>on-line</i>.</li> <li>• Melhoria na distribuição de renda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dos custos.</li> <li>• Aumento da exigência dos consumidores.</li> <li>• Políticas antitruste.</li> <li>• Leis ambientais e leis ambientalistas mais rígidas.</li> <li>• Mudanças no estilo de vida.</li> </ul>

*Fonte: Elaborado pelo autor*

Visto isso, notamos que as empresas desenvolvem pesquisas, aumentando o custo no curto prazo, mas que podem, no longo prazo, reduzir os custos de produção da carne.



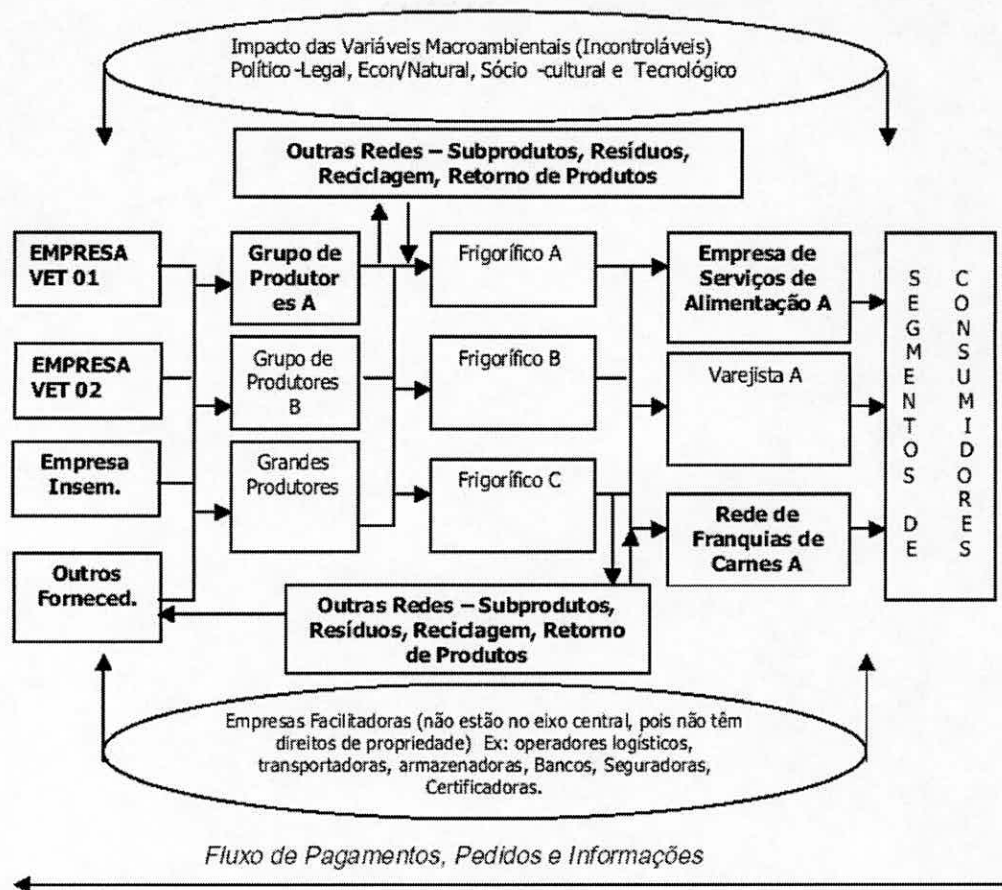
O aumento das exigências dos consumidores foi alocado como ameaças externas, pois, quando a empresa não sabe aproveitar essas exigências, elas apenas atrapalham as vendas. É visível que caso a empresa se adapte às exigências ela ganhará mercado e esse fator passará de ameaça para oportunidade, fazendo crescer o *market share* da empresa.

Como geralmente, no caso do agronegócio, as grandes empresas coordenam toda a cadeia produtiva, há grande integração entre os produtores e os frigoríficos. Os produtores são encarregados da cria (da fecundação até o desmame, variando de 7 a 9 meses), recria (do desmame até a época de engorda, variando de 2 a 4 anos) e engorda (que pode durar 12 meses). Esses produtores podem ter relação contratual com empresas que fornecem insumos, como ração e medicamentos, e com os frigoríficos, que abatem o gado pagando por cabeça de gado o preço de mercado arroba, descontada a carcaça. Esse processo de integração entre os três primeiros níveis da cadeia reduz os custos de transação.

Não fica claro como os frigoríficos exportadores se relacionam com as empresas importadoras estrangeiras ou com os supermercados em outros países, deixando obscuros os custos de transação nessa parte da cadeia.

Identificar os agentes da cadeia nos possibilita uma melhor compreensão do problema, além de maior facilidade de examinar o trabalho no ponto em que ocorre o problema pesquisado. A figura 16 nos mostra o Sistema Agroindustrial (SAG) da carne bovina, no que diz respeito à exportação.

Fig. 16 – Sistema Agroindustrial da carne bovina




Fonte: Neves (2000)

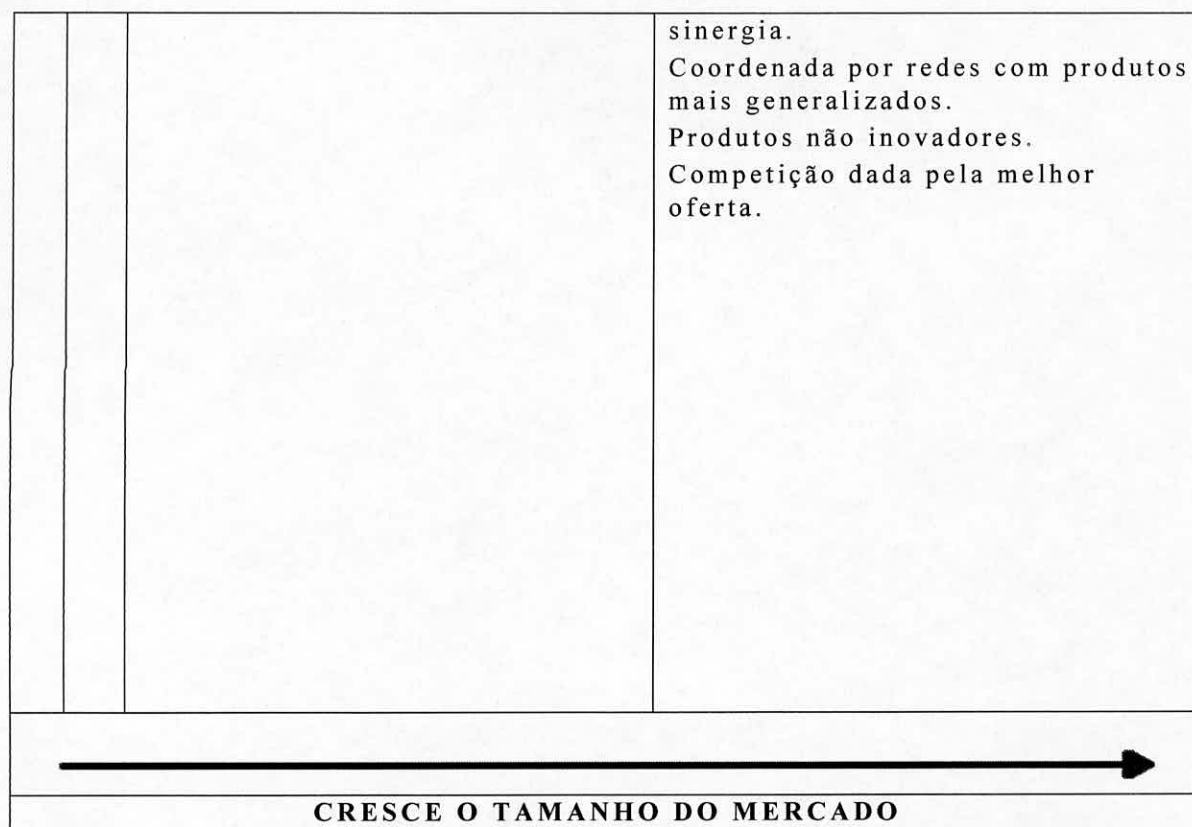
Após a identificação é feita a separação das redes de acordo com a forma de atuação de cada uma. No caso da exportação de carne bovina, as cadeias podem atuar em segmentos definidos, entregar alto valor percebido pelo consumidor, baixo valor percebido pelo consumidor ou custo com segurança garantida.

O primeiro tipo de rede citado oferece ao consumidor qualidade em baixa escala de produção, com preços elevados. O segundo modelo é caracterizado pelo caráter multinacional, grandes volumes de vendas, alta qualidade e grande integração. O terceiro modelo tem foco em custos, qualidade e segurança do alimento, menores gastos com comunicação e produtos diferenciados. O último caso abastece mercados com pouco controle e oferece produtos de baixa qualidade.

A quadro 14 mostra as principais redes globais atuantes no mercado, de acordo com Neves e Castro (2003).

Quadro 14 – Principais redes globais em operação

C R E S C E O  V A L O R  P E R C E B I D O		<p><b>Redes que atuam em segmentos de mercado mais definidos</b></p> <p><b>Características:</b>            Altíssima qualidade <i>premium</i>.            Tradicional/artesanal.            Mercados fragmentados.            Pouca escala.            Custos e preços elevados.            Baixa elasticidade-preço da demanda.            Canais de distribuição sofisticados.            Comunicação dirigida            Coordenada por “<i>pools</i> de produtores” ou frigoríficos.            Certificação comprovada e com credibilidade do atributo.            Competição por nichos definidos por valores e crenças dos consumidores</p>	<p><b>Redes que entregam carnes com alto valor percebido</b></p> <p><b>Características:</b>            Forte presença de marcas.            Forte presença de tecnologia de embalagens.            Caráter multinacional.            Forte adoção tecnológica.            Necessidade de escala e altos volumes de vendas.            Marcas próprias do varejo <i>premium</i>.            Forte orientação para o mercado.            Elevados gastos em comunicação.            Diferenciação em produtos, serviços, imagem.            Maior uso das técnicas de segmentação.            Elevado grau de inovação e lançamento de novos produtos.            Coordenadas pelas multinacionais.            Planejamento conjunto da rede, com grande integração.            Distribuição extensiva.</p>
		<p><b>Redes informais – baixo valor percebido</b></p> <p><b>Características:</b>            Sobrevivem da evasão fiscal.            Canais de distribuição alternativos.            Abastecem mercados com pouco controle.            Produtos sem identificação de origem.            Foco em segmentos negligenciados.            Insumos sem controle de uso e procedência.            Relações de curto prazo.            Menor capacitação de mão-de-obra e gerencial.</p>	<p><b>Redes líderes em custo com segurança garantida</b></p> <p><b>Características:</b>            Podem ser coordenadas pelos varejistas globais.            Marcas próprias.            Uso intensivo de tecnologia para redução de custos de produção e de transação.            Uso intensivo de logística integrada.            Menores gastos em comunicação.            Foco total em custos.            Qualidade e segurança.            Produto de combate a outros mais baratos.            Presença de grupos de compras globais.            Enorme necessidade de escala e poder financeiro.            Presença de linhas de produtos com</p>



*Fonte: Adaptado de Neves e Castro (2003)*

Com tudo o que foi apresentado, é perceptível que as estratégias mercadológicas no caso da competitividade da cadeia agro-exportadora de carne bovina são decisivas para o sucesso das cadeias. Todos os atores dessa rede devem saber de sua importância, porém, cabe aos frigoríficos, que participam da compra dos produtores, abate dos animais, exportação e industrialização da carne e distribuição do produto final, a maior responsabilidade sobre a cadeia.

O estudo e a conseqüente definição de uma estratégia mercadológica ideal para a exportação de carne bovina permitem ao exportador a redução dos custos e a maximização dos lucros, em conseqüência de uma melhor compreensão dos consumidores, maior interação entre os elos da cadeia e maior qualidade e tecnologia dos produtos finais.

## 4. METODOLOGIA

As técnicas e a metodologia de uma ciência não podem ser confundidas. A metodologia de uma ciência é a sua Lógica de Justificativa, ou seja, o método científico consiste de regras e procedimentos nos quais a ciência baseia a aceitação ou rejeição do seu corpo de conhecimento, incluindo hipóteses, leis e teorias. Por outro lado, as técnicas de uma disciplina são as ferramentas e aparatos específicos, conceituais e físicos utilizados por pesquisadores da disciplina para conduzir uma pesquisa científica (HUNT, 1983).

Assim sendo, buscando a melhor justificativa para a pesquisa, buscaremos aplicar a metodologia que consideramos ser a ideal, para que os dados analisados possam servir para uma boa conclusão.

Por isso, depois de feita a revisão bibliográfica para os modos de entrada, os modos de internacionalização e os termos agropecuários, a fim de nortear o trabalho, podemos aplicar a metodologia.

Ficou decidido que o primeiro critério de seleção das empresas que seriam pesquisadas é ser ou não associada à ABIEC. Dessa forma, depois de uma pesquisa com as empresas e em sites da Internet, e de uma entrevista com executivos da ABIEC, foi feita a primeira seleção, reduzindo o universo a 20 empresas.

Como segundo critério, escolhemos nos ater às empresas que exercem operações no exterior, não apenas exportando, mas também atuando, para conhecer melhor as estratégias e ter uma maior noção de como a carne brasileira é apresentada no mercado estrangeiro.

Assim, buscaremos identificar quais as estratégias de entrada e de atuação no mercado usadas por cada uma dessas empresas entrevistadas, restringindo o universo de todas as empresas dos setores apenas àquelas que nos interessam.

Para isso, serão feitas entrevistas com cada uma das empresas por meio de um questionário semi-estruturado, que nos possibilite seguir uma linha, mas caso seja necessário também possibilite tocar em pontos abordados pelo entrevistado e que não estejam previstos no questionário (anexo 7).

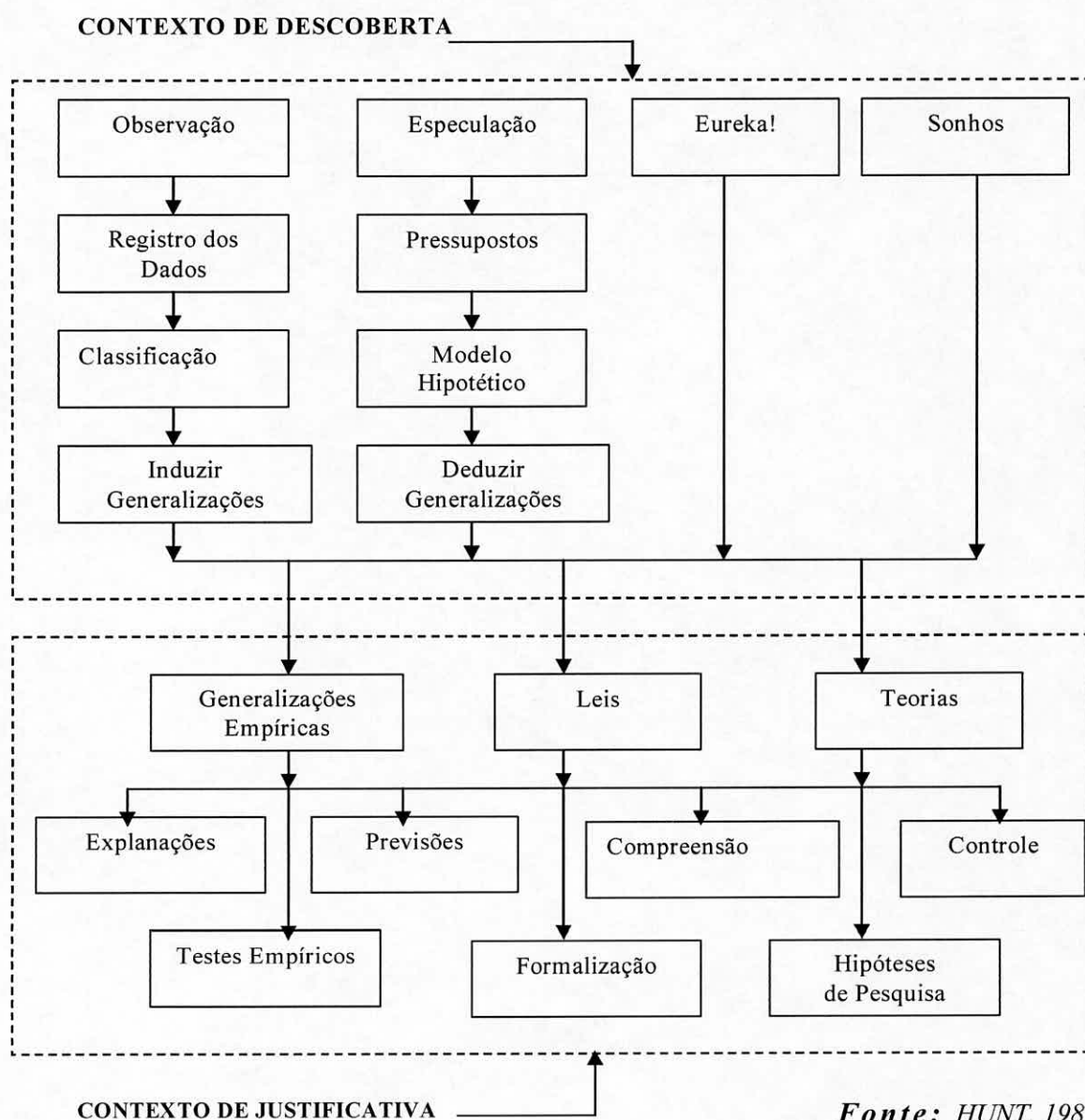
Para HUNT (1983), a ciência tem como seu principal objetivo a descoberta de leis e teorias que possam explicar, prever, compreender e controlar fenômenos.



O autor apresenta uma ilustração (figura 19) na tentativa de prover um guia sobre quais questões ou estágios do processo de pesquisa se encontram no Contexto da Descoberta (conjunto de regras e procedimentos utilizados para descobrir hipóteses, leis e teorias) e quais se encontram no Contexto da Justificativa (conjunto de regras e procedimentos que delineiam o critério para aceitar ou rejeitar conhecimento).

Observando a Fig. 17 é possível identificar duas abordagens alternativas para a descoberta do conhecimento científico: a abordagem dedutiva que, inicia com um conjunto de conceitos e preposições; e a abordagem indutiva, que destaca a acumulação formal ou informal de dados que podem conduzir a uma teoria tentativa (*tentative theory*) (ZALTMAN *et al* 1982).

**Fig. 17 – Descoberta x justificativa**



**Fonte:** HUNT, 1983, p.25

O trabalho seguirá a rota indutiva, partindo da observação e registro de dados, para chegar às conclusões que pretendemos alcançar no término do projeto.

Para isso, como já foi exposto, serão feitas entrevistas nas empresas selecionadas, com os executivos responsáveis por nossa área de interesse, seguindo um modelo semi-estruturado, que nos possibilitará guiar a entrevista, porém com alguma flexibilidade para tocar pontos não predeterminados no questionário e que sejam relevantes para o trabalho.

#### 4.1. A ESCOLHA DO DESENHO E DO MÉTODO DE PESQUISA

A base desse estudo está na pesquisa qualitativa, por meio do método exploratório, seguindo um questionário semi-estruturado. Assim, de acordo com PARASURAMAN (1991), os *insights* resultantes da pesquisa exploratória podem contribuir para o desenvolvimento de teoria e assim pavimentar o caminho para futuras pesquisas conclusivas.

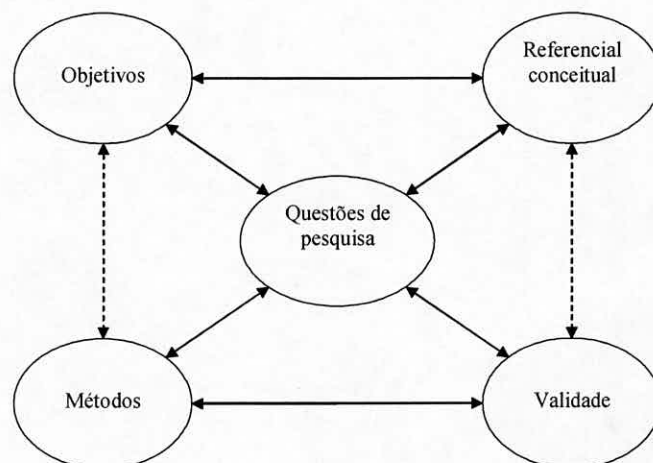
A pesquisa exploratória tem por objetivo desenvolver um quadro referencial sobre o processo de internacionalização da carne bovina brasileira que possa permitir a escolha de estratégias de internacionalização com maior chance de sucesso e novos estudos buscando o aprimoramento das estratégias utilizadas pelas empresas.

Para CHURCHILL (1979, p. 149), as pesquisas exploratórias têm como principais propósitos: (a) formular um problema para investigação ou para desenvolvimento de hipóteses; (b) definir prioridades para pesquisas futuras e; (c) aumentar a familiaridade com o problema e esclarecer conceitos.

Para MAXWELL (2005), um estudo qualitativo não pode desenvolver e implementar uma estratégia lógica antecipadamente. O projeto de uma pesquisa qualitativa é um processo dinâmico que envolve o “ir e vir” entre os diferentes componentes do projeto, avaliando as implicações dos objetivos, as teorias, as questões de pesquisa, os métodos e a ameaça da validade de um em relação aos demais. O projeto não começa de um determinado ponto e segue os passos previamente planejados, mas envolve a interconexão e interação dos diversos componentes da pesquisa.

MAXWELL (2005) propõe um modelo de projeto para pesquisa qualitativa (figura 18) que possui uma estrutura definida, entretanto flexível e interconectada, na medida em que envolve a interação de diversos componentes da pesquisa que são: os objetivos, o referencial conceitual, as perguntas de pesquisa, os métodos e a validade da pesquisa.

**Fig. 18 – Modelo interativo de projeto de pesquisa**



*Fonte: MAXWELL, 2005, p. 5*

MAXWELL (2005) comparou as conexões do modelo com “tiras de borracha” que podem ser esticadas, mas que exercem uma tensão entre as partes, e que, se estendidas além de certo ponto, podem se romper. Assim é também o projeto de pesquisa qualitativa: possui certa flexibilidade entre seus componentes, mas há limites, que quando violados, podem tornar o projeto sem efeito.

## 4.2. SELEÇÃO DA AMOSTRA

PATTON (1987) destaca como principais, as seguintes estratégias:

- Amostragem por caso extremo ou desviante: esta abordagem se concentra em casos que são ricos em informação porque eles são, de alguma forma, incomuns ou especiais.
- Amostragem por máxima variação: esta estratégia tem como objetivo capturar e descrever temas onde houve grandes variações entre os participantes.
- Amostragens homogêneas: o propósito neste tipo de amostragem é descrever um subgrupo particular em profundidade.
- Amostragem por caso típico: este tipo de amostragem pode ser interessante quando se deseja descrever um programa ou seus participantes para pessoas não muito familiarizadas com estes.
- Amostragem por caso crítico: casos críticos são aqueles casos particularmente importantes. Uma pista da existência de um caso crítico é a afirmação “se isto acontece aqui, então acontecerá em qualquer lugar” ou vice-versa, “se isto não acontece aqui, não acontecerá em lugar nenhum”.

- Amostragem bola-de-neve: é uma abordagem para se localizar informantes-chave ou casos críticos.
- Amostragem por critérios: a lógica dessa amostragem é revisar e estudar todos os casos que atendem a alguns critérios pré-determinados de importância.
- Casos confirmatórios: envolve o teste de idéias, confirmando a importância e o significado de possíveis modelos, e verifica a viabilidade de novos achados com novos dados e casos adicionais.
- Amostragem por conveniência: esta é, provavelmente, a estratégia mais comum de amostragem e também a menos indicada. Muito frequentemente pesquisadores que desenvolvem pesquisas qualitativas acreditam que uma vez que as amostras que eles trabalham são pequenas demais para permitir generalizações, então não importa como se faz a seleção dos casos e, desta forma, eles adotam aqueles mais fáceis e menos onerosos para trabalhar. Ainda que conveniência e custo sejam importantes fatores de decisão em uma pesquisa, eles deveriam ser os últimos a serem levados em consideração.

Selecionamos aqueles casos que consideramos serem os mais ricos para os estudos que pretendemos seguir.

Dessa forma, escolhemos as empresas associadas à ABIEC, que foi, de acordo com seu site, criada em 1979 por uma iniciativa dos exportadores, que buscavam uma atuação mais focada e agressiva na defesa dos seus interesses específicos.

Com isso, a ABIEC tem como missão: defender os interesses do setor exportador de carne bovina nos âmbitos nacional e internacional. Engendrar esforços para a redução de barreiras tarifárias e não-tarifárias e promover os produtos brasileiros e a imagem do País no exterior com vistas à abertura e consolidação de mercados. Garantir a representação do setor nos fóruns nacionais e internacionais de modo a influenciar a tomada de decisões e o processo normativo e legislativo que afetam o comércio internacional de carnes bovinas.

Por isso, acreditamos que as empresas associadas à ABIEC são aquelas que estão interessadas em desenvolver-se no exterior, não apenas exportando carne, mas também atuando nos países estrangeiros e levando a imagem do Brasil como uma imagem de carne de qualidade.

Feito isso, após a seleção das 20 (vinte) empresas associadas à ABIEC escolhemos aquelas que estão atuando no exterior e não somente exportando seus produtos.

Buscamos as firmas que já estejam instaladas no mercado estrangeiro e que vendam a carne como produto brasileiro e atuam com estratégias internacionais, definindo fatores do mix de marketing.

### 4.3. COLETA DE DADOS

Como afirmado previamente, a coleta de dados será feita por meio de entrevistas seguindo um questionário semi-estruturado (anexo 7) que possibilite guiar a entrevista de modo que o entrevistado possa tocar em pontos relevantes ao trabalho e que não necessariamente estejam previstos no questionário.

PATTON (1987) afirma que as entrevistas em profundidade envolvem três passos: fazer perguntas abertas, ouvir e gravar as respostas e dar prosseguimento às entrevistas incluindo questões adicionais que o entrevistador entenda serem pertinentes.

Para o autor são três os modelos de abordagem básica para coleta de dados através de entrevistas em profundidade com o uso de perguntas abertas. Cada uma apresenta suas forças e fraquezas, atendendo a diferentes propósitos (quadro 15).

*Quadro 15 – Variações na instrumentação da avaliação da entrevista da pesquisa*

Tipo de entrevista	Características	Pontos fortes	Pontos fracos
<b>Entrevista conversacional informal</b>	Perguntas emergem do contexto imediato e são feitas no curso natural das coisas, não predeterminação do tópico das questões ou seqüência das palavras.	Aumenta a relevância das questões; entrevistas são construídas e emergem das observações; a entrevista pode ser adequada a indivíduos e circunstâncias.	Informações diferentes coletadas de diferentes pessoas com diferentes questões. Menos sistemática e completa se certas perguntas não surgem naturalmente. A organização e análise dos dados podem ser bastante difíceis.
<b>Entrevista guiada</b>	Tópicos e questões a serem abordadas são especificados com antecedência na forma de um esboço; o entrevistador decide a seqüência das questões e das palavras no curso da entrevista.	O esboço aumenta a abrangência dos dados e torna a coleta de dados algo sistemático para cada respondente. As lacunas de lógica nos dados podem ser antecipadas e fechadas. As entrevistas se mantêm ainda um pouco conversacional e situacional.	Tópicos importantes podem ser inadvertidamente omitidos. A flexibilidade do entrevistador em determinar a seqüência de questões e palavras pode resultar em respostas substancialmente diferentes levando à redução o grau de comparação entre as respostas.



<b>Entrevista aberta padronizada</b>	A seqüência exata das questões e das palavras é definida com antecedência. Todos os entrevistados respondem as mesmas perguntas na mesma ordem	Os respondentes respondem as mesmas questões o que aumenta o grau de comparabilidade das respostas, os dados são completados para cada pessoa nos tópicos definidos à priori. Reduz o viés do entrevistador. Facilita a organização e análise dos dados.	Pouca flexibilidade ao relacionar a entrevista a alguns indivíduos e circunstâncias; a padronização da seqüência das perguntas e palavras pode limitar a naturalidade e relevância das respostas.
--------------------------------------	--	--	---

*Fonte: PATTON, 1987, p. 116 e 117.*

Será utilizado um gravador juntamente com a tomada de notas para as entrevistas de modo que todos os fatos citados pelo entrevistado fiquem registrados diminuindo as chances de que algo se perca durante a entrevista.

Com base nas gravações, reproduções fiéis das entrevistas, serão feitas transcrições para uma melhor análise dos dados coletados.

## 5. APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Para o desenvolvimento do trabalho, como já foi dito, foram entrevistadas duas empresas do setor. A JBS-Friboi, que se encontra no mercado já há algum tempo, e a Sadia que, depois de sua saída em 1997 durante a crise do setor, retornou recentemente para o mercado de carne bovina.

### 5.1. HISTÓRICO DAS EMPRESAS

#### 5.1.1. SADIA

Criada em 1944, a Sadia inaugurou em 1964 a Frigobrás – Companhia Brasileira de Frigoríficos. A partir da fábrica, foram lançados hambúrgeres, salsichas, almôndegas e quibes. Ainda na década de 1960, em 1967, firmou seus primeiros contratos de exportação envolvendo carnes bovina e suína *in natura*.

Na década de 1970, motivada pela nova fronteira agropecuária do país, o Centro-Oeste, em 1976 a Sadia inaugura a Sadia Oeste S.A., em Várzea Grande, MT. Com isso a empresa consolida um projeto de 1971, dedicado ao abate de bovinos e à exportação de carnes. Já nos primeiros anos de exportação de carne bovina o *corned beef*, a carne cozida congelada e o extrato de carne integraram a pauta de exportação para a Europa e Estados Unidos, enquanto que os cortes bovinos congelados reforçavam as vendas para o Oriente Médio.

Na década de 1980, para evitar a crise, a Sadia trabalhou com estratégias de melhor eficiência corporativa, ampliando sua capacidade produtiva, otimizando investimentos anteriores em industrialização e aumentando as exportações.

Em 1980 foi criada a Sadia Trading, que se responsabiliza pela centralização das operações comerciais no exterior. Ainda nessa década a Sadia inaugura três novos abatedouros de bovinos. Em 1985, em Barra do Garças, MT. Em 1989, um em Andradina e outro em Araçatuba.

A empresa finaliza a década exportando para 40 países, se posicionando entre os maiores exportadores brasileiro.

Na década de 1990, a empresa deixou as atividades com bovinos e soja, para centralizar suas operações em atividades e produtos de maior valor agregado.

Entre 1991 e 1992, a Sadia implantou filiais comerciais em Tóquio, Milão e Buenos Aires como parte do processo de internacionalização da empresa. Em 1994, buscando se estabelecer no mercado chinês, ainda promissor, inaugurou a Churrascaria Beijing Brasil, em Pequim, e em 1996, inaugurou uma central de armazenagem e distribuição, na Grande Buenos Aires.

A Sadia entra no ano 2000 atuando com filiais na Argentina, no Uruguai, no Chile, escritórios comerciais na Itália, na Inglaterra e nos Emirados Árabes e escritórios de representação no Japão, no Paraguai e na Bolívia.

Retoma o abate de bovinos em 2005, reiniciando as atividades no frigorífico em Várzea Grande, MT, arrendado ao grupo Friboi. Assim, a empresa reforçou sua pauta de exportação com produtos bovinos.

Em 2006, a Sadia investiu na modernização da gestão da companhia, anunciando reforços na área de marketing, com a missão de trabalhar mais fortemente a marca no Brasil e no exterior. Com isso, foi dado início ao projeto de instalação de uma fábrica da Sadia em Kaliningrado, na Rússia, em parceria com uma distribuidora local. A fábrica atende a Rússia e as nações que compunham a antiga União Soviética. A Sadia é a marca estrangeira mais conhecida no mercado russo.

Em 2007, a companhia anunciou um plano de investimentos de R\$ 2 bilhões em 18 meses, com o objetivo de dobrar o faturamento em cinco anos. Faz parte desse projeto a ampliação e modernização de seu armazém frigorificado no Porto de Paranaguá. Instalado na área de embarque, o novo armazém aumentou sua capacidade de 3,1 mil toneladas para 8,5 mil toneladas, representando um crescimento de 170%. Com o investimento de R\$ 19 milhões, o projeto é responsável pelo armazenamento de grande parte dos produtos exportados pela empresa para mais de 60 países.

#### 5.1.2.JBS-FRIBOI

O Friboi tem seu início na época da construção de Brasília. Em 1957, com a inauguração da cidade, o fundador da empresa percebe a oportunidade de negócio e com cinco funcionários estabelece um dos primeiros abatedouros da região, abatendo de 25 a 30 bois por dia para fornecer carne bovina para as construtoras que erguiam a capital.

Em 1962, é alugado um abatedouro em Luziânia, a 50 km de Brasília, e a produção é elevada para cerca de 55 bois por dia, iniciando a comercialização com os açougues que nasciam na cidade. Dando continuidade ao processo de expansão, em 1969, é comprado um novo

abatedouro, na cidade de Formosa. Com alguns investimentos, a capacidade dessa unidade passou de 40 abates diários, para 120.

Em 1997, já com o nome Friboi, definido entre 1969 e 1970, iniciam-se as exportações de carne *in natura*.

A compra do Frigorífico Mouran, em 1999, localizado em Andradina, no estado de São Paulo, como oficialização de uma opção de compra garantida ao Friboi na aquisição da Unidade Barra do Garças, MT, foi fundamental para a expansão da empresa para São Paulo.

Em 2005, o Grupo adquire a Swift Argentina, tornando-se a primeira multinacional brasileira do setor de carnes. Em 2006, a empresa teve o nome alterado para JBS, assim que deixou de ser uma Ltda. se tornando uma S/A.

Em junho de 2007, a empresa dá continuidade ao seu processo de internacionalização, adquirindo a companhia americana Swift Foods & Company em sua totalidade, tornando-se a maior empresa de carne bovina em capacidade de abate e maior multinacional brasileira do setor de alimentos.

## 5.2. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

### 5.2.1.SADIA

Na Sadia foi entrevistado Marcos Braun. Ele afirmou que os fatores que desencadearam na internacionalização da Sadia foram, principalmente, o crescimento do mercado interno e o excesso de produção, há 40 anos. Segundo Marcos, outros fatores que possibilitaram essa internacionalização foram o câmbio que favorecia as exportações brasileiras e o preço de nossa carne no mercado externo, e a demanda européia por carne. Além disso, a rentabilidade de um quilo de carne exportada é muito maior do que a de um quilo comercializado no mercado interno. Para a Sadia, enquanto um quilo fica em torno de US\$ 8, no Brasil, no exterior ele é vendido por US\$ 20 a mais.

Com a criação de *joint ventures* que possibilitaram à empresa diminuir seu risco, a Sadia decidiu se internacionalizar, pois com todos esses fatores que tornavam o mercado externo atrativo, exportar era visto como a melhor alternativa para a organização.

Quanto aos produtos exportados pela Sadia, descobrimos que a empresa comercializa congelados, resfriados, carne cozida como insumo para a

produção de outros produtos, porcionados e miúdos. Dessas exportações, para a Europa é exportada uma quantidade mensal de 1000 toneladas, para a Rússia, 2000 toneladas, 800 toneladas para a África e Oriente Médio, e 200 toneladas para Hong Kong. Totalizando uma quantidade de 4000 toneladas.

Para a Europa é exportada toda a porção traseira do animal, mais nobre, sendo ela vendida resfriada. Hong Kong tem sua participação nas compras apenas com os miúdos. Rússia, Egito, Argélia, Líbia, Líbano e Irã compram o dianteiro, ponta de agulha e a parte traseira menos nobre da carne sendo ela industrializada.

Sendo assim, de um volume de 4000 toneladas mensais exportadas pela Sadia, a Rússia responde por 50%, o restante da Europa, por 25%, Hong Kong por 5% e os 20% restantes são exportados para Egito, Líbia, Argélia, Irã e Líbano.

A Sadia participa das ações promovidas pela Abiec com a finalidade de divulgar a "marca" Brasil de carne. Não são tomadas ações individuais para essa promoção. Sendo assim, a empresa participa dos churrascos feitos em embaixadas para os importadores do país em questão. Uma maneira de divulgar a excelência da carne brasileira, em conjunto com as outras empresas do setor, associadas à Abiec.

Marcos Braun vê as commodities como principais dificuldades para a Sadia, uma vez que elas nivelam o produto brasileiro com qualquer outro tornando difícil a valorização da marca Sadia e da carne brasileira em geral. Além disso, atualmente, as restrições sanitárias têm se tornado um fator que dificulta as exportações. Vista por ele como um dos principais fatores que levaram ao crescimento das exportações brasileiras nesse setor, as barreiras agora atrapalham o desenvolvimento do Brasil no cenário internacional.

Para ele, as barreiras sanitárias se tornaram um facilitador para as empresas brasileiras se inserirem no mercado externo quando, em conjunto, houve o câmbio favorável de 1999, o desenvolvimento de embalagens que aumentaram a vida do produto "diminuindo" as distâncias e a demanda européia por carne.

Nesse momento a Austrália, que era a principal exportadora para a Europa, ao lado dos Estados Unidos, passou a exportar para o Japão e grande parte da Ásia. Concomitantemente, o Reino Unido e os Estados Unidos passaram por problemas de BSE, tornando sua carne um risco. Sem uma oferta para cobrir sua demanda, a Europa passou a importar carne brasileira, favorecida pela moeda e pelo aumento da vida do produto, como mencionado acima.

Para a Sadia, o mercado tende a uma estabilidade após essa crise atual, com redução de produção no exterior por consequência do uso de terras para



outras atividades, a fusão de empresas e os problemas sanitários enfrentados por alguns países. Ainda assim, empresas estrangeiras virão para o Brasil e assim ocorrerá a profissionalização do setor, atualmente muito pouco profissional.

A empresa se prepara para essas mudanças aumentando sua produção, buscando seu crescimento no mercado, enquanto ele pode crescer e enquanto o Brasil tem oportunidade de crescer no exterior.

Além disso, a Sadia busca sua regionalização, concentrando suas operações em uma localidade do país, evitando assim gastos desnecessários, considerando tal fato uma tendência de todas as empresas do setor.

A empresa busca a associação com os pecuaristas de modo que sua produção esteja garantida, oferecendo vantagens para que os pecuaristas mantenham o controle sobre sua produção tanto na quantidade quanto na qualidade.

A Sadia ainda mantém o foco em sua marca, fato que foi um sucesso no Oriente Médio quanto aos frangos, prezando pela qualidade das partes vendidas para a Europa (o traseiro do animal). Além disso, a industrialização é outra vertente em que a empresa investe, buscando tornar seu processo mais competitivo e se tornar mais forte no maior mercado hoje, a Rússia.

Para finalizar, a Sadia investe em fábricas na Holanda, Dubai, Rússia e em um futuro próximo, na China.

Na Holanda foi comprada uma particionadora, para que o processo dessas carnes seja feito já na Europa, próximo ao seu mercado final. Na Rússia, em Kalingrado, foi construída uma unidade em parceria com uma empresa local. A Sadia investiu 60% do capital e os outros 40% foram provenientes de sua parceira. Nos Emirados Árabes Unidos, a Sadia pretende investir por volta de US\$ 100 milhões para a produção de industrializados à base de carne bovina e de frango. Planos futuros passam pela instalação de uma unidade na China.

#### 5.2.2.JBS-FRIBOI

No Friboi o entrevistado foi Otavio Zambelli. Assim como foi afirmado por Marcos Braun responsável pelas respostas da Sadia, Otavio nos disse que a internacionalização do Friboi se deu de maneira natural em uma *joint venture* com o Bertin. Otavio afirmou que o câmbio era o principal fator aliado ao preço de venda da carne no exterior. No Brasil, enquanto um quilo de filé é vendido por R\$ 20, no mercado externo sua venda se dá por US\$ 20,

tornando muito mais rentável uma venda no exterior do que no mercado interno.

Com o crescimento da produção, o câmbio favorável para as exportações, falta de oferta para o mercado europeu e a saída das empresas que dominavam o setor de carne bovina brasileiro na década de 1990 – por consequência de uma crise no setor, empresas como Sadia, Swift, Anglo, Bordon, dentro outras que dominavam o mercado brasileiro de carne bovina, deixaram o setor ou até mesmo foram à falência – o Friboi cresceu e internacionalizou seus processos.

Os produtos exportados pelo Friboi não se diferenciam daqueles exportados pela Sadia. São miúdos, industrializados e carne de primeira. Sendo assim, apenas os mercados e as quantidades diferem uma empresa da outra nesse aspecto.

Como no caso da Sadia, o Friboi exporta os industrializados quase que na sua totalidade para a Rússia, o seu maior mercado a exemplo da primeira empresa analisada. A Europa também é sua principal compradora de carne de primeira. Porém, os países do Oriente Médio estão se tornando grandes consumidores desses cortes de carne.

O Friboi, com a marca Swift presente na Argentina, Austrália e EUA, e também com a marca Inalca atuando na Itália, está mais próximo e tem maior controle desses mercados (o argentino, o americano e o europeu).

Assim como mencionado na análise do caso da Sadia, o fato de a carne ser uma commodity dificulta a atuação do Friboi, que gostaria de agregar valor à carne brasileira, mas isso se torna uma tarefa, no mínimo, complicada com tal política de preços. Para eles, as restrições sanitárias também são grandes empecilhos, dificultando a entrada na Europa embora estejam atuando diretamente lá, por meio da Inalca.

Por parte do Friboi não há esforço individual para a divulgação da carne brasileira; apenas para a sua marca. Assim como a Sadia, o Friboi participa das ações da Abiec, contribuindo em feiras e em churrascos para a divulgação do produto. Ambas as empresas têm em sua embalagem um selo de procedência brasileira. Entretanto, esse selo só é visível ao consumidor quando a venda é feita diretamente para o varejista, o que não ocorre em muito dos casos.

O Friboi teve como facilitador a *joint venture* montada em parceria com o Bertin para o controle de todas as operações. A união dos dois fez com que eles tivessem um ganho de representatividade muito grande e passassem a ter força no mercado (interno e externo).

Com a saída, já mencionada, das principais empresas do setor, por consequência da crise, o Friboi assumiu algumas plantas e, assim que o mercado se estabilizou em 1999, focou suas operações no mercado externo, se internacionalizando com maior força.

Além disso, o crescimento do mercado consumidor nos Emirados Árabes Unidos fez as operações do frigorífico crescer nessa localidade, pois se trata de um mercado atrativo que compra carnes caras.

Segundo Otavio, o mercado agora tende para um consumo verde, em que a compra de carne diminuirá devido às tendências vegetarianas e o consumo responsável, sendo que os consumidores que podem pagar por isso, buscarão comprar apenas aqueles produtos que oferecem animais criados de acordo com normas de saúde animal.

Segundo o entrevistado, o Brasil tem muitas chances de se sair bem em um mercado com tais características, uma vez que o país caminha para o controle das doenças e as criações de gado são feitas de forma extensiva.

O Friboi se prepara para o mercado da mesma maneira que a Sadia, com uma pequena diferença. A empresa não faz investimentos do tipo *greenfield*. Ela busca comprar as operações de outras empresas já instaladas nos países desejados.

## 6. CONCLUSÃO

Como percebemos em algumas entrevistas, o comércio mundial de carne bovina caminha para novas questões e barreiras, mais ligadas aos problemas ambientais.

Alguns dos entrevistados citaram que a carne brasileira pode sofrer com novas barreiras em um futuro próximo por gastar muito combustível para chegar até os mercados de destino.

Em contrapartida, produzimos uma das carnes mais saudáveis do mundo, com alimentação natural fornecida ao gado, que está em sua maioria em pastagens e não em confinamentos, fatos que nos dão vantagens competitivas em relação aos concorrentes quando as exigências são de saúde animal.

Por isso esse estudo se torna importante. Mesmo com alguns contratempos, conseguimos boas entrevistas e bons resultados, que poderão levar a outras pesquisas, uma vez que a presente se trata de um estudo de casos, não podendo generalizar seus resultados empiricamente, não podendo estender os resultados do estudo a outras empresas do setor. Entretanto, as conclusões podem ser úteis para a comparação entre empresas.

Para o estudo buscamos entrevistar os maiores frigoríficos brasileiros de exportação de carne bovina, a fim de compreender as estratégias utilizadas para a entrada no mercado exterior e também para a atuação nesse mercado, possibilitando, além de novos estudos, uma maior compreensão das próprias empresas sobre seus atos.

Assim, podemos possibilitar uma melhora no setor e o desenvolvimento de estratégias mais avançadas que representem não apenas a marca das empresas, mas também a indústria brasileira de carne bovina, a elevando ao melhor nível. Fato que provavelmente fará com que o Brasil continue na liderança do mercado mundial no setor de carne bovina, porém não apenas em quantidade, mas também em qualidade.

### 6.1. DOS MODOS DE ENTRADA E INTERNACIONALIZAÇÃO

Nos casos analisados, encontramos duas empresas em situações distintas. Em 1996, antes de a Sadia deixar o mercado de carne bovina, ela era uma das líderes ao lado de outras companhias como Anglo, Swift e Bordon. Com a saída e quebra das principais empresas do mercado, Friboi, acompanhado por outras pequenas empresas, que hoje se tornaram as principais do setor, passaram a controlar a produção nacional de carne bovina.



Em 1999, com a melhora do cenário internacional do setor, essas empresas passaram a prosperar com auxílio da Lei Kandir, que tem como objetivo desonerar o ICMS dos produtos e serviços com a finalidade de exportação, criada em 1996.

Após esse processo, a Sadia volta a atuar no mercado de produção de carne bovina, voltada quase que exclusivamente para as exportações. Enquanto o Friboi tem uma política de distribuição da produção dividida igualmente entre mercados externo e interno (50% para o consumo interno e 50% para as exportações), a Sadia destina, em média, 84% de sua produção para o mercado externo.

Analisando as empresas entrevistadas conforme proposto pelo referencial teórico, de modo que fosse possível atingir uma conclusão sobre a maneira como tais empresas se internacionalizaram, notamos as conclusões descritas abaixo.

A Sadia, em um primeiro momento, por meio de *joint ventures* com empresas locais, se internacionaliza, utilizando a teoria dos custos de transação, subcontratando operações que terceiros podem fazer com maior competitividade e menos risco. Em contrapartida, o Friboi decide em um primeiro momento se internacionalizar utilizando sua *joint venture* firmada em sua parceria com o Bertin, internalizando os custos, abrindo caminho para o mercado externo com sua própria força.

Em um segundo momento, a Sadia passa a criar investimentos *greenfield* e a comprar fábricas para se aproximar de seus mercados. Esses investimentos se dão com *joint ventures* com empresas do setor que trabalham no local para minimizar seus riscos. Porém, ao mesmo tempo, a Sadia busca manter os conhecimentos dentro de sua empresa, firmando parcerias, não deixando que outras empresas façam o processo por ela. Já a JBS passa a investir pesado na compra de empresas do setor que trabalham nos locais investidos, como foi o caso da compra da Swift e da Inalca, em que o Friboi passou a controlar tais empresas e assim manteve o conhecimento do mercado e das tecnologias dentro da sua organização.

A Sadia, buscando uma maior propagação da sua marca, investe em novas plantas, para se consolidar no mercado externo, evitando aquilo que faz o Friboi, que é comprar empresas locais e manter suas marcas, de modo que a marca Friboi seja pouco divulgada no exterior. Dessa forma, a Sadia internaliza suas operações evitando a contratação de terceiros, trazendo para a organização maior segurança. O Friboi, com sua política de compra de empresas já estabelecidas no mercado externo aparenta apresentar uma estratégia de escolha de mercados mais seguros para atuar, minimizando seus



riscos com a compra de empresas já consolidadas em tais localidades e que já conhecem os mercados em questão.

Ainda sobre o Friboi, ele utilizou de sua *network* para se internacionalizar, permitindo a ela ter mais força e representatividade no mercado, possibilitando a chegada a clientes antes inatingíveis.

Dessa forma, podemos concluir que o Friboi, em um primeiro momento, utilizou a teoria de *networks* para se internacionalizar, aproveitando o fato de que havia uma *network* de duas grandes empresas em conjunto por uma *joint venture* para se aproximar do mercado externo. Dessa maneira, a empresa internalizou seus custos, buscando a minimização do risco.

Depois disso, com o fim da *joint venture* com o Bertin, eles passaram a investir na compra de empresas já estabelecidas no mercado externo em locais de grande consumo. As empresas adquiridas tinham bom conhecimento do mercado e uma marca forte, fato que fez com que o Friboi optasse por não inserir sua marca no mercado externo, utilizando a confiança dos clientes nas marcas adquiridas.

Sobre a Sadia concluímos que em um primeiro momento a empresa se internacionalizou com base na teoria de custos de transação, por meio de subcontratações para os processos da organização.

Posteriormente, na busca do desenvolvimento da sua marca, a empresa buscou tomar passos mais próximos aos da teoria da internalização, quando firmou *joint ventures* para internalizar suas operações, investindo na criação de novas plantas no exterior, ao contrário do Friboi, que investiu na compra de plantas existentes.

Atualmente, ela se aproxima mais da teoria do paradigma eclético, buscando maior propagação da marca e maior controle sobre seus processos.

Percebe-se que as empresas utilizaram não apenas de uma teoria, e aquelas que foram utilizadas, não o foram a todo o momento. Cada empresa passa por uma situação, se adequando aos diferentes momentos do mercado, utilizando diferentes maneiras de atuação e, conseqüentemente, diferentes teorias estudadas.

## 6.2. DAS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS

### 6.2.1.PREÇO

Ambas as empresas analisadas disseram que a estratégia de preço não difere dos concorrentes. Embora as duas tentem agregar valor aos seus produtos, o preço que acaba valendo é, quase sempre, o da commodity. Ainda assim, Sadia e Friboi afirmam que a carne brasileira tem muito mercado por conta do seu preço, que é mais baixo do que carnes que já atingiram certo patamar de conhecimento e tem, em si, a característica de qualidade, como a carne argentina.

A carne brasileira é conhecida, hoje, como uma carne barata e não como uma carne de altíssima qualidade. O que as empresas buscam é atingir o conhecimento do mercado como carne de qualidade, mesmo sendo barata. Conseguindo essa qualidade, o preço sobe, pois aumenta o valor agregado à carne.

### 6.2.2.DISTRIBUIÇÃO

Segundo foi dito em entrevista com o representante da JBS-Friboi, sua empresa não participa das distribuições dos produtos. Ela mantém escritórios em seus principais mercados, para auxiliar em caso de algum problema que possa prejudicar sua marca, entretanto, a distribuição dos produtos é feita pelos *traders* e industriais que comprem a carne para fazer produtos industrializados ou revender com cortes especiais e sua própria marca. Ao contrário disso, a Sadia investe em armazenamento no porto ainda no Brasil para aumentar sua capacidade de armazenar produtos e diminuir os riscos de perecibilidade do produto. Além disso, a empresa também monta seus centros no exterior de modo que a distribuição também é feita, em partes, por ela, por meio da estratégia já citada de *joint ventures*.

### 6.2.3.PRODUTO

Nos casos das duas empresas, os produtos são vendidos para indústrias, quando a empresa não exhibe sua marca no produto, já que ele será industrializado e embalado com a marca da indústria que produz aquele alimento, ou diretamente para os varejistas, com a marca da empresa estampada na carne.

Nem sempre o produto tem a marca da empresa estampada e, tanto Sadia quanto JBS buscam mudar isso, com algumas diferenças. A Sadia busca

sempre estampar sua marca para a divulgação internacional da empresa. O Friboi, por sua vez, estampa a marca da empresa que ele mantém no local, podendo ser JBS, Swift ou Inalca.

Entretanto, como já foi visto no caso de o produto ser vendido para um industrial ou alguma empresa particionadora, a marca estampada não é a das empresas brasileiras, passando, assim, a perder o valor que podia ser agregado à carne nacional.

Além disso, estratégias de cortes mais nobres e exibição do selo de carne brasileira estão sendo desenvolvidas e implantadas nas carnes para continuar agregando valor à peça, à marca, ao produtor e ao país.

#### 6.2.4.PROMOÇÃO

A comunicação do produto, no caso de ele ser vendido das empresas diretamente para as redes de supermercado, depende da qualidade do corte da carne. Carnes com cortes especiais têm uma comunicação melhor para agregar mais valor ao produto, sendo que em todos os cortes que contêm a marca da empresa, é visível que aquela peça de carne veio do Brasil, pois a embalagem apresenta características que remetem ao país, como selo verde e amarelo, e instruções dizendo onde foi criado aquele animal.

Além dessa maneira, as empresas, reunidas pela ABIEC, montam eventos para a apresentação da carne brasileira, como se fosse um churrasco de negócios, sendo essa, a única estratégia verdadeira de divulgação da carne brasileira.

### 6.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fica visível que é impossível para as empresas adotar uma estratégia de entrada nos países e outra de internacionalização das operações e mantê-las. O mercado está em constante mudança e as empresas precisam se adaptar a ele, buscando sempre maximizar seus rendimentos. Por isso suas estratégias mudaram ao longo do tempo e hoje as duas empresas adotam as mesmas estratégias, guardadas as devidas proporções, mostrando um alinhamento pelo menos entre as duas e que, à primeira vista, através das notícias dos meios de comunicação, parece comum a todas as empresas do setor.

Os esforços destinados ao desenvolvimento da marca Brasil no exterior, focando na carne brasileira como um produto único, se resumem a ações integradas das empresas por meio da ABIEC, que divulgam a carne para governos e *traders* interessados no produto.

De qualquer maneira, mesmo que os esforços sejam mínimos, o trabalho mostra que há algum e que, para o desenvolvimento do produto e para agregar valor a ele é preciso que estratégias em conjunto sejam desenvolvidas não apenas por meio de promoções feitas pela ABIEC, mas pelas próprias empresas, envolvendo seu nome diretamente nisso, buscando o que todas querem, que se trata da valorização do produto.

#### 6.4. DESENVOLVIMENTO DE NOVAS PESQUISAS

Por se tratar de algo relativamente novo, ainda não há muitos estudos sobre a internacionalização das empresas brasileiras, principalmente sobre as de exportação de carne bovina.

Seria interessante um estudo desenvolvido somente sobre a ABIEC. Como ela tem auxiliado as empresas no desenvolvimento da marca “carne brasileira”? Ela trabalha no desenvolvimento de estratégias que ajudam as empresas a se desenvolver no exterior?

Devem ser realizados mais estudos em torno de toda a cadeia de produção de carne bovina brasileira. Como é a qualidade do trabalho nas fazendas? As leis são cumpridas? Como se dão todas as relações do produtor até chegar à relação: criador x frigorífico? Como são negociados os valores dos animais? Quais as condições de cria dos animais?

E vale também continuar esse estudo para entender melhor como se dá o processo de internacionalização das empresas brasileiras de agronegócio. Um tema pouco explorado e muito importante para a economia nacional.

## 7. BIBLIOGRAFIA

Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (ABIEC). Disponível em <[http://www.abiec.com.br/estatisticas\\_relatorios.asp](http://www.abiec.com.br/estatisticas_relatorios.asp)>. Acesso em: 6 de jan. 2008.

ABREU, C. e GUIMARÃES, J. dos S. *Na Liderança do Agronegócio*. Agência de Notícias Brasil-Árabe (ANBA), 14 de mai. 2007. Disponível em <<http://www.anba.com.br/especial.php?id=353>>. Acesso em: 6 de jan. 2008.

ALMEIDA, V. M. C.; ROCHA, Ângela Maria Cavalcanti. *Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais*. In: TANURE, Betânia; DUARTE, Roberto Gonzalez. (Org.). *Gestão Internacional*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006, v. 1, p. 7-37

ARIMA, H. K. *Consumo dos diferentes tipos de carne ainda é uma questão de preço – situação européia*, TecnoCarnes, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 1, mai./jun., 1996.

BARRETO, A. *Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior*. 1998. Tese (Doutorado) – Coppead/UFRJ, Rio de Janeiro.

BLACKWELL, R. D., MINIARD, P. W. e ENGEL, J. F. *Comportamento do Consumidor*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. 606 p.

BLISKA, F. M. de M. e IGREJA, A. C. M. *Os caminhos da competitividade do setor de carnes diante da abertura econômica: estratégia e cooperação em busca da segurança alimentar e da conservação ambiental*. In: MONTOYA, M. A. e ROSSETO, C. R. (Org.). *Abertura econômica e competitividade no agronegócio brasileiro*. Passo Fundo: UPF, v.2, p. 79-92, 2002.

BLISKA, F. M. de M. *Sistema agroindustrial da carne bovina no Brasil: tendências para o próximo século*. CTC-TecnoCarnes, São Paulo, v.6, n. 1, p. 4, jan./fev. 1996.

BUCKLEY, P. *New theories of international business: some unresolved issues* In: CASSON, M. (ed.) **The growth of international business**. London: George Allen & Unwin, 1983. cap. 2.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. *A theory of international operations*. In: BUCKLEY, P. J.; GHAURI, P. (Eds.). *The internationalization of the firm: a reader*. London: Academic Press, 1993.



BUSO, G. *Análise do Perfil do Consumidor de Carne Bovina na Cidade de São Paulo*. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de São Carlos, 2000. 172 p.

CAIXETA, N.; NETZ, C.; GALUPPO, R. *Passaporte para o mundo*. 1ª Ed. São Paulo: Nobel, 2006

CARMO, M. S. (Re) *Estruturação do Sistema Agroalimentar no Brasil*. São Paulo: IEA, 1999. 256 p.

CHURCHILL, G. A., Jr. *A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs*, Journal of Marketing Research, Vol. XVI, pp. 64-73, fevereiro, 1979.

CROSS, R. *Consumidor - a força do mercado: acompanhando as mudanças no mundo*. O Corte, São Paulo, n. 29, p. 10-14, fev., 1993.

DEMO, P. *Metodologia Científica em ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1981.

DION, P., EASTERLING, D. and MILLER, S.J. *What is really necessary in successful buyer/seller relationships?*, Industrial Marketing Management, January, Vol. 24 No. 1, pp. 1-9, 1995.

*ESTUDO sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil*. Brasília, D.F.: IEL/CNA/SEBRAE, 2000. 87 p.

FAO. DELGADO, C. et al. *Livestock to 2020 – The Next Food Revolution*. Mai. 1999.

\_\_\_\_\_. *People and Animals – Traditional Livestock Keepers: Guardians of Domestic Animal Diversity*. Roma, 2007.

FERREIRA, G. C. e PADULA, A. D. *Estrutura Produtiva e Competitividade da Cadeia da Carne Bovina no Rio Grande do Sul*. Anais do 22º Enanpad, Foz do Iguaçu, 1998.

FILHO, N. S.; FILHO, P. F. *O sistema agroindustrial de carnes: Competitividade e estruturas de governança*.

FINA, E.; RUGMAN, A. *A test of internalization theory and internationalization theory: the Upjohn Company*. *Management International Review*, 36 (3), p. 199-213, 1996.

GONÇALVES, J. *O alimento sob a ótica do consumidor*. SuperHiper, São Paulo, v. 26, n. 303, p.64-70, nov., 2000.

GROSTEIN, F. G.; PEREIRA, L. H. *Marketing internacional*, São Paulo: Saraiva, 2007.

HEMAIS, C.; HILAL, A. *O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica*. In: ROCHA, Ângela (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HEMAIS, C.; HILAL, A. *Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo*. In: HEMAIS, Carlos (Org.) **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HUNT, Shelby D. *General Theories and the Fundamental Explanada of Marketing*, Journal of Marketing, v.47 p.9-17, Fall 1983.

HYMER, S. H. *The international operations of national firms: a study of direct foreign investiment*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1960/1976.

JOHANSON, J.; WIEDERSCHEIM-PAUL, F. *The internationalization of the firm: four Swedish cases*. Journal of Management Studies, 12 (3), p. 305-322, 1975.

MADHOK, A. *Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm*. Strategic Management Journal, 18 (1), p.39-61, 1997.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MARIOTTO, Fábio L. *Estratégia internacional da empresa*. São Paulo: Thomson, 2007.

MAXWELL, J. A. *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, 2<sup>nd</sup> Ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005, 175 p.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Disponível em <[www.agricultura.gov.br](http://www.agricultura.gov.br)>. Acesso em: 6 de jan. 2008.

\_\_\_\_\_, (AGE – Assessoria de Gestão Estratégica). *Projeções do Agronegócio Mundial e Brasil 2006/2007-2016/2017*. Brasília, dez. 2006.

NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. e (organizadores). *Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos*. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_, CASTRO, L. T. e FAZANARO, K. *Marketing e o novo consumidor de alimentos*, Disponível em:  
<http://www.usp.br/fearp/fundace/marketing/artigos/10.pdf>, 2000a.

\_\_\_\_\_, CASTRO, L.T. & GOMES, C. C. M. P – *Food Industry and Decisions Regarding Private Labels* – Italian Food Technology, Processing & Packaging, nº 31, ISSN 1590-6615, Venaria – Itália, Mar. 2003, p. 26-29. ISSN1590-6515.

\_\_\_\_\_; CHADDAD, F. R.; LAZZARINI, S. G. *Gestão de Negócios em Alimentos*. 1ª Ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

\_\_\_\_\_, MACHADO FILHO, C. P. CARVALHO, D. T. e CASTRO, L. T. *Redes Agroalimentares e marketing da carne bovina em 2010*. In: Congresso Brasileiro de Raças Zebuínas, p. 200-225. Uberaba: ABCZ, 2000b.

\_\_\_\_\_; FILHO, Cláudio P. Machado; CARVALHO, Dirceu T.; CASTRO, Luciano T. *Redes agroalimentares & Marketing da carne bovina em 2010*.

\_\_\_\_\_, MACHADO FILHO, C. P. e LAZZARINI, S. G. *Mudanças nos negócios agroalimentares*, Preços Agrícolas, Piracicaba, v. 13, n. 147, p. 7-12, jan., 1999.

\_\_\_\_\_; SCARE, R. F. (org.). *Marketing & Exportação*. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_, SCARE, R. F., CAVALCANTI, M. R. – *Marketing Strategies for Beef: Brazil in Pursuit for the World Market Leadership*. International Conference on Chain and Networ Managementin Agribusiness and the Food Industry, n. 6, 2004, Ede. Theme: “Dynamics in Chains and Networks” p. 585, ISBN: 907699840X (**Obs-poster**).

\_\_\_\_\_; ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, E. M. *Agronegócio do Brasil*. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2005

ORDÓÑEZ, H.; NEVES, M.F.; SCARE, R. F.; PALAU, H.; SENESI, S. – *O Mercosul como Principal Fornecedor de Alimentos para o Mundo: Potencialidades, Ameaças e Oportunidades* – SOBER – XLII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural “Dinâmicas Setoriais e Desenvolvimento Regional”. Realizado em Cuiabá-mT, no período de 25 a 28 de julho de 2004.

PACHECO, C. B. *Processo de internacionalização no agronegócio: estudo de caso de uma empresa brasileira*. Rio de Janeiro, 2007. Dissertação de Mestrado em Administração – COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

PAN, Y.; TSE, D. *The hierarchical model of market entry modes*. Journal of International Business Studies, 31 (4), p. 535-554, 2000.

PARASURAMAN, A. *Marketing Research*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1991. 2ª edição.

PARKER, K. *How do you like your beef?*, American Demographics, Jan., p.35-37. Sioux Falls, SD, 2000.

PATTON, M. Q. *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, 2<sup>nd</sup> Ed., Newbury Park, CA: Sage Publications, 1987.

PEREIRA, Luís Henrique. *Estratégias de redução de risco percebido na compra e no consumo da carne bovina*. Tese. São Paulo, São Paulo, 2005.

PEREIRA, N. C. A.; NEVES, M.F. – *Planejamento de Marketing para Associações Setoriais: O Caso dos Serviços de Informação da Carne (SIC) – SOBER – XLII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural “Dinâmicas Setoriais e Desenvolvimento Regional”*. Realizado em Cuiabá-MT, no período de 25 a 28 de julho de 2004.

ROCHA et al. *Empresas que nascem globais: estudo de casos no setor de software*. In: HEMAIS, Carlos (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

ROOT, Franklin R. *Entry strategies for international markets*. Lexington Books: New York, 1994.

RUTOWITSCH, S. S. *O nome do jogo em pecuária*, Revista ABCZ, v. 1, n. 6, p. 28-29, jan./fev, Uberaba, 2002.

SCARE, R. F.; NEVES, M.F.; NASCIMENTO, R.C.; PEREIRA, N. A. A. – *Garantindo o Primeiro Lugar em Exportações de Carne Bovina: Planejamento de Marketing para Alcançar Novos Mercados – SOBER – XLII Congresso brasileiro de Economia e Sociologia Rural “Dinâmicas Setoriais e Desenvolvimento Regional”*. Realizado em Cuiabá-MT, no período de 25 a 28 de julho de 2004.

SOUKI, Gustavo Quiroga; SALAZAR, German Torres; ANTONIALLI, Luiz Marcelo; PEREIRA, Cláudia Aparecida. *Atributos que afetam a decisão de compra dos consumidores de carne bovina*. Organizações Rurais & Agroindustriais. Revista de Administração da UFLA – v.5 – n. 2 – julho/dezembro 2003.

SOUZA, A. A. *A marmorização e a qualidade da carne bovina*, Pecuária de Corte, jul.v.11, n. 100, p. 63 - 64, São Paulo, 2000.

USDA, *Livestock and Poultry: World Markets and Trade*. Disponível em <[http://www.fas.usda.gov/dlp/circular/2007/livestock\\_poultry\\_04-2007.pdf](http://www.fas.usda.gov/dlp/circular/2007/livestock_poultry_04-2007.pdf)>, abr. 2007. Acesso em: 6 de jan. 2008.

USDA. *A Business Plan to Advance Animal Disease Traceability*. Disponível em: [http://animalid.aphis.usda.gov/nais/naislibrary/documents/plans\\_reports/NAIS\\_Business\\_Plan.pdf](http://animalid.aphis.usda.gov/nais/naislibrary/documents/plans_reports/NAIS_Business_Plan.pdf). 12 de dez. 2007. Acesso em: 6 de jan. 2008.

USDA. *Brazil Emerges as a Major Force in Global Meat Markets*. Disponível em: <<http://208.110.170.18/pdf2html/pdf2html.php?url=http%3A%2F%2Fwww.ers.usda.gov%2FAMberWaves%2FApril06%2Fpdf%2FBrazilFindingApril06.pdf&images=yes>> Amber Waves, 2006. Acesso em: 6 de jan. 2008.

USDA. *Brazil's Cattle and Beef Situation*. United States Department of Agriculture (USDA). Disponível em: <<http://www.fas.usda.gov/dlp2/circular/2002/02-03LP/brbfsit.pdf>>. Acesso em: 6 de jan. 2008.

USDA. *Beef: 2006 Forecast Overview*. Disponível em: <<http://www.fas.usda.gov/DLP/circular/2006/06-03LP/beefoverview.pdf>> Livestock and Poultry: World Markets and Trade, mar. 2006. Acesso em: 6 de jan. 2008.

USDA. *Beef and Veal Summary Selected Countries*. Disponível em [http://www.fas.usda.gov/DLP/circular/2006/06-03LP/beef\\_sum.pdf](http://www.fas.usda.gov/DLP/circular/2006/06-03LP/beef_sum.pdf), 2005. Acesso em: 6 de jan. 2008.

USDA. COLLINS, K. *Factsheet – Economic Consequences of BSE for the North American Cattle and Beef Industries*. Disponível em: <http://www.usda.gov/documents/factsheetKeithCollins.pdf>, 9 de jun. 2005. Acesso em: 6 de jan. 2008.



USDA. *Factsheet – Foot-and-Mouth Disease*. Disponível em:  
[http://www.aphis.usda.gov/lpa/pubs/fsheet\\_faq\\_notice/fs\\_ahfmd.html](http://www.aphis.usda.gov/lpa/pubs/fsheet_faq_notice/fs_ahfmd.html), jan.  
 2002. Acesso em: 6 de jan. 2008.

USDA, *International Dairy Market News*. Disponível em:  
<http://www.ams.usda.gov/dairy/mncs/international/dy20071220Bintprytd.pdf>. Acesso em: 6 de jan. 2008.

USDA. *Live Cattle Summary Selected Countries*. Disponível em:  
[http://www.fas.usda.gov/dlp/circular/2006/06-03LP/cattle\\_sum.pdf](http://www.fas.usda.gov/dlp/circular/2006/06-03LP/cattle_sum.pdf), 2005.  
 Acesso em: 6 de jan. 2008.

USDA. *Livestock, Dairy and Poultry Outlook*. Disponível em:  
<http://www.ers.usda.gov/Publications/LDP/2007/07Jul/ldpm157.pdf>, 20 de  
 jul. 2007. Acesso em: 6 de jan. 2008.

USDA, *Livestock, Dairy and Poultry Outlook*. Disponível em:  
<http://www.ers.usda.gov/Publications/LDP/2007/08Aug/ldpm158.pdf>, 20 de  
 ago. 2007. Acesso em: 6 de jan. 2008.

USDA. *Livestock, Dairy and Poultry Outlook*. Disponível em:  
<http://www.ers.usda.gov/publications/LDP/2007/12Dec/LDPM162.pdf>, 19  
 de dez. 2007. Acesso em: 6 de jan. 2008.

USDA. *Livestock and Poultry: World Markets and Trade – 2008 Forecast: Healthy Climb for World Beef & Broiler Meat Exports; Pork Exports Stagnant*. Disponível em:  
[http://www.fas.usda.gov/dlp/circular/2007/livestock\\_poultry\\_11-2007.pdf](http://www.fas.usda.gov/dlp/circular/2007/livestock_poultry_11-2007.pdf),  
 nov. 2007. Acesso em: 6 de jan. 2008.

USDA. *Minutes and Report of Committee Issues – Advisory Committee on Agriculture Statistics*, Washington, D.C., 29 de nov. 1999.

USDA. *World Agricultural Supply and Demand Estimates*. Disponível em:  
<http://usda.mannlib.cornell.edu/usda/current/wasde/wasde-12-11-2007.pdf>,  
 11 de dez. 2007. Acesso em: 6 de jan. 2008.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

WEISFELDER, C. J. *Internationalization and the multinational enterprise: development of a research tradition*. In: AXINN, C.; MATTHYSSENS, P. (Org.). *Reassessing the internationalization of the firm*. Amsterdam: JAI, 2001 (*Advances in International Marketing*, 11).

WILLIAMSON, O. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press, 1975.

ZALTMAN, G. et al. *Theory Construction in Marketing: some thoughts on thinking*. New York: John Wiley e Sons, 1982. 209 p.

ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava (organizadores). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

## 8. ANEXOS

*Anexo 1 – Principais países exportadores de produtos agrícolas*

Mundo: Principais países exportadores de produtos agrícolas

(Milhões de US\$)

Ano	Total Mundo	Estados Unidos	Holanda	França	Alemanha	Brasil	Bélgica	Itália	Espanha	Reino Unido	Austrália
Ranking	-	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º
1961	32.216	5.187	1.267	1.246	388	1.170	-	701	376	983	1.559
1962	33.521	5.185	1.363	1.204	414	1.015	-	796	400	971	1.814
1963	36.842	5.689	1.481	1.447	462	1.205	-	774	384	1.062	1.827
1964	40.119	6.512	1.622	1.651	549	1.175	-	804	496	1.105	2.365
1965	41.014	6.434	1.829	1.812	626	1.233	-	948	438	1.135	2.145
1966	43.075	7.135	1.849	1.945	685	1.387	-	961	526	1.220	2.044
1967	43.227	6.618	2.023	1.967	808	1.277	-	998	599	1.158	2.231
1968	44.047	6.506	2.316	2.334	942	1.477	-	971	556	1.227	2.038
1969	46.794	6.244	2.632	2.807	1.122	1.751	-	1.109	588	1.264	2.071
1970	52.072	7.508	3.150	2.963	1.363	1.946	-	1.220	767	1.421	2.334
1971	56.054	8.108	3.508	3.735	1.643	1.916	-	1.416	830	1.625	2.342
1972	66.549	9.725	4.224	4.990	2.072	2.727	-	1.777	947	1.902	2.800
1973	96.443	18.132	6.033	7.109	3.373	4.153	-	1.995	1.399	2.451	4.254
1974	119.203	22.536	7.186	8.211	4.317	4.834	-	2.513	1.554	2.840	5.137
1975	124.192	22.406	8.541	8.461	4.736	4.837	-	3.073	1.591	3.491	5.284
1976	133.484	23.747	9.361	8.961	5.093	6.078	-	3.014	1.797	3.490	5.342
1977	153.321	24.774	10.345	9.745	6.508	7.519	-	3.611	2.036	4.296	5.936
1978	173.139	30.588	12.284	12.521	7.595	6.630	-	4.058	2.441	6.058	5.767
1979	204.634	36.239	14.487	15.330	9.439	7.053	-	5.826	3.422	6.912	6.804

1980	234.202	42.921	16.091	18.519	11.022	9.320	-	5.677	3.566	8.243	9.216
1981	233.514	45.094	15.637	17.901	11.133	9.622	-	5.847	3.525	7.941	9.404
1982	213.477	38.295	15.137	15.833	10.496	8.036	-	5.637	3.150	7.397	8.630
1983	209.172	37.552	14.734	16.035	9.950	8.992	-	5.127	2.987	6.758	6.960
1984	221.297	39.364	15.049	16.011	10.205	10.434	-	5.330	3.476	6.770	7.536
1985	209.000	30.827	15.201	16.521	10.521	9.422	-	6.069	3.413	6.987	8.145
1986	229.454	28.112	19.243	19.871	13.627	7.653	-	6.787	4.284	8.612	8.167
1987	253.086	31.452	23.065	23.650	15.643	8.540	-	7.906	5.867	9.987	8.155
1988	287.036	40.583	24.975	27.227	17.443	8.856	-	8.775	6.723	10.277	10.414
1989	302.555	44.161	26.546	28.439	18.009	9.526	-	9.225	6.523	11.000	12.161
1990	326.230	45.211	30.928	33.432	20.375	8.764	-	11.135	7.826	12.767	11.759
1991	329.222	44.631	30.921	32.776	21.917	7.962	-	11.998	8.900	13.526	10.460
1992	357.961	48.247	33.794	36.282	24.175	9.096	-	13.046	9.469	15.147	11.078
1993	339.266	47.795	29.381	33.331	21.318	9.697	-	11.905	9.756	13.108	11.123
1994	389.024	52.332	35.054	34.947	23.486	12.555	-	13.285	10.990	14.041	11.976
1995	443.490	62.259	36.890	40.722	24.682	13.354	-	14.587	13.190	14.612	12.706
1996	465.808	66.255	37.285	40.402	26.457	14.308	-	16.889	14.964	15.398	16.108
1997	457.849	62.544	32.037	38.502	24.584	16.002	-	15.735	15.120	17.403	16.972
1998	438.244	57.352	30.213	38.254	25.277	15.216	-	16.090	14.855	16.588	14.366
1999	417.596	52.694	34.387	36.813	23.777	13.824	-	15.921	14.032	15.730	14.627
2000	412.158	56.480	27.884	33.390	24.147	12.761	17.151	15.604	13.999	16.684	15.455
2001	413.728	56.706	27.830	31.328	23.582	16.060	17.200	15.687	14.505	13.354	15.731
2002	442.389	55.586	32.515	34.839	26.351	16.726	18.636	17.454	16.452	14.655	16.024
2003	524.559	62.305	41.914	42.127	32.847	20.914	22.595	20.645	21.442	17.192	15.173
2004	604.923	63.893	47.818	46.642	39.240	27.215	26.304	24.424	24.294	21.185	20.871

Fonte: FAO – Food and Agriculture Organization ([www.fao.org](http://www.fao.org)).

Nota: Não considera Hong Kong, Macau e Taiwan como China.

**Fonte: MAPA**

*Anexo 2 – Principais países importadores de produtos agrícolas*

Mundo: Principais países importadores de produtos agrícolas

(Milhões de US\$)

Ano	Total Mundo	Estados Unidos	Alemanha	Japão	Reino Unido	França	Itália	Holanda	China <sup>1</sup>	Bélgica	Espanha
Ranking	-	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º
1961	34.755	3.837	4.191	2.023	5.363	2.126	1.451	949	666	-	350
1962	36.317	4.155	4.817	1.904	5.464	2.329	1.551	960	581	-	440
1963	39.628	4.297	4.523	2.384	5.880	2.472	2.101	1.091	715	-	519
1964	43.356	4.590	4.876	2.700	6.095	2.695	2.046	1.259	821	-	504
1965	44.465	4.582	5.499	2.798	5.808	2.595	2.234	1.289	782	-	687
1966	47.358	5.058	5.697	3.150	5.825	2.838	2.606	1.349	702	-	841
1967	46.630	5.002	5.374	3.190	5.685	2.629	2.754	1.459	563	-	772
1968	47.252	5.669	5.555	3.285	5.378	2.607	2.680	1.582	534	-	746
1969	50.576	5.581	6.265	3.572	5.516	3.124	3.104	1.857	477	-	861
1970	56.633	6.301	7.215	4.140	5.776	3.263	3.386	2.122	567	-	853
1971	60.894	6.329	8.026	4.378	6.067	3.430	3.896	2.273	469	-	1.001
1972	71.390	7.012	9.562	5.414	6.763	4.236	4.947	2.764	716	-	1.305
1973	101.894	9.078	12.699	8.851	8.961	6.108	7.261	4.147	1.564	-	1.761
1974	128.177	10.984	13.979	11.101	10.419	6.696	7.922	5.221	2.253	-	2.590
1975	137.539	10.152	15.218	11.152	10.907	7.552	8.206	5.725	1.379	-	2.920
1976	145.308	11.815	17.422	11.554	10.582	8.551	8.721	6.320	1.165	-	2.637
1977	167.202	14.125	20.050	12.569	12.304	10.723	9.491	7.503	2.501	-	3.173
1978	189.071	15.746	22.547	13.503	13.746	12.363	11.129	8.648	3.062	-	3.353
1979	224.292	17.847	25.567	16.478	16.022	13.827	14.234	10.468	4.158	-	4.009
1980	255.354	18.410	27.890	17.747	16.310	14.867	14.857	11.637	5.656	-	4.391
1981	254.460	18.354	24.666	18.331	14.939	13.280	12.742	10.340	5.615	-	3.931



1982	234.979	16.901	23.443	16.056	14.237	12.905	13.279	9.980	5.430	-	3.842
1983	229.761	18.842	23.199	16.604	13.222	12.544	12.856	9.799	3.997	-	3.845
1984	242.042	22.718	23.126	18.446	13.597	12.479	12.938	10.300	2.959	-	3.683
1985	233.173	23.118	22.814	16.866	13.577	12.551	14.758	10.518	2.250	-	3.501
1986	251.747	24.481	27.887	18.130	16.093	15.363	16.908	12.191	2.786	-	4.602
1987	278.601	24.058	31.518	20.934	18.340	17.693	19.615	14.742	4.073	-	5.272
1988	313.468	24.655	33.616	26.805	20.326	19.415	20.829	17.053	5.596	-	6.285
1989	328.202	25.392	33.108	29.060	20.002	19.824	21.863	15.579	6.756	-	6.818
1990	352.738	27.088	38.652	28.659	22.952	22.613	23.652	17.963	5.547	-	8.039
1991	354.320	26.672	41.359	29.625	22.451	23.393	24.687	17.474	4.706	-	9.147
1992	387.631	28.467	44.899	31.311	24.417	24.921	24.570	20.198	4.849	-	10.088
1993	356.607	28.799	35.787	31.720	21.009	22.088	20.291	16.070	3.573	-	9.324
1994	404.952	30.901	40.931	37.704	23.425	25.247	22.879	20.106	6.592	-	10.843
1995	462.719	33.838	42.834	41.181	24.322	28.788	23.591	21.494	11.614	-	13.537
1996	480.505	37.892	44.763	41.790	26.680	27.619	25.569	20.786	10.284	-	13.160
1997	468.836	41.067	41.298	38.205	27.119	25.904	24.137	18.214	9.176	-	11.837
1998	457.427	41.864	41.049	34.757	28.702	26.552	23.726	17.926	7.567	-	12.123
1999	443.500	43.251	37.225	35.276	28.446	25.240	22.013	20.119	7.095	-	11.857
2000	434.898	44.950	34.489	36.154	25.877	23.225	21.608	16.219	9.912	14.510	10.542
2001	439.335	44.940	32.157	34.572	26.839	23.224	20.916	17.002	10.441	14.567	11.226
2002	464.610	45.032	36.857	33.627	29.148	25.261	22.191	19.473	10.700	16.207	12.953
2003	550.064	53.480	45.588	36.989	35.054	30.657	26.831	25.100	17.419	20.241	16.319
2004	634.849	59.874	50.822	41.478	41.406	34.638	31.694	28.707	26.102	23.042	19.798

Fonte: FAO – Food and Agriculture Organization ([www.fao.org](http://www.fao.org)).

Nota: <sup>1</sup> Não considera Hong Kong, Macau e Taiwan.

**Fonte: MAPA**

*Anexo 3 – Lista de importadores de carne bovina brasileira (2005)*

Mercado	Carne In natura		Carne Industrializada		Outros		Total	
	Tonelada	US\$ (000)	Tonelada	US\$ (000)	Tonelada	US\$ (000)	Tonelada	US\$ (000)
AFEGANISTAO	25	78	0	0	0	0	25	78
AFRICA DO SUL	10.913	16.399	156	150	113	115	11.182	16.664
ALBANIA	2.136	4.626	671	545	374	204	3.181	5.375
ALEMANHA	17.630	79.706	4.814	13.671	182	121	22.626	93.498
ANGOLA	4.761	9.957	3.639	3.687	3.248	6.120	11.648	19.764
ANTIGUA E BARBUDA	0	0	156	331	0	0	156	331
ANTILHAS HOLANDESAS	482	928	248	429	93	131	823	1.488
ARABIA SAUDITA	27.832	57.685	3.177	4.302	522	578	31.531	62.565
ARGELIA	41.985	75.692	89	164	2	4	42.076	75.860
ARGENTINA	21	55	0	0	97	105	118	160
ARMENIA	25	44	1.687	1.446	0	0	1.712	1.490
ARUBA	395	869	110	214	36	50	541	1.133
AUSTRALIA	71	124	255	545	4	5	330	674
AZERBAIJAO	0	0	690	586	0	0	690	586
BAHAMAS	99	154	593	1.063	25	40	717	1.257
BAHREIN	648	1.530	1.154	1.290	57	57	1.859	2.877
BANGLADESH	0	0	32	36	0	0	32	36
BARBADOS	0	0	392	773	0	0	392	773
BELGICA	655	3.849	4.192	12.252	0	0	4.847	16.101
BELIZE	0	0	155	321	0	0	155	321
BENIN	0	0	270	259	0	0	270	259
BERMUDAS	201	388	32	59	42	63	275	510
BOLIVIA	0	0	301	476	0	0	301	476
BOSNIA-HERZEGOVINA	123	228	0	0	0	0	123	228
BRUNEI	233	235	12	32	18	32	263	299
BULGARIA	44.497	69.423	0	0	0	0	44.497	69.423
CABO VERDE	169	546	102	151	5	8	276	705
CAMAROES	14	20	15	26	0	0	29	46
CANADA	0	0	4.112	9.604	0	0	4.112	9.604
CANARIAS, ILHAS	3.366	13.219	320	784	0	0	3.686	14.003
CATAR	704	1.744	1.282	1.566	36	50	2.022	3.360
CAYMAN, ILHAS	25	48	151	246	0	0	176	294
CAZAQUISTAO	572	1.043	462	399	524	846	1.558	2.288
CHILE	66.596	139.981	810	848	54	41	67.460	140.870
CHINA	106	152	0	0	1.734	2.218	1.840	2.370
CHIPRE	414	1.585	194	437	0	0	608	2.022
CINGAPURA	11.632	23.611	1.629	1.850	112	104	13.373	25.565
COMORES, ILHAS	985	1.439	0	0	16	11	1.001	1.450
CONGO	55	123	330	528	56	77	441	728
CONGO	97	213	809	846	0	0	906	1.059
COREIA (SUL)	2.435	3.752	95	77	720	611	3.250	4.440
COREIA (NORTE)	93	121	0	0	72	81	165	202
COSTA DO MARFIM	1.817	2.240	15	11	3.291	1.527	5.123	3.778
COVEITE	4.376	8.307	4.354	5.098	122	134	8.852	13.539
CROACIA	2.749	5.616	0	0	0	0	2.749	5.616
CUBA	0	0	7.179	7.054	0	0	7.179	7.054

DINAMARCA	2.484	11.176	53	127	0	0	2.537	11.303
DJIBUTI	7	28	0	0	0	0	7	28
DOMINICA	0	0	86	171	0	0	86	171
EGITO	146.444	252.714	2.621	5.392	3.473	3.738	152.538	261.844
EMIRADOS ARABES UNIDOS	7.140	18.012	5.716	6.155	312	389	13.168	24.556
ESLOVENIA	25	35	0	0	0	0	25	35
ESPAÑA	15.285	56.607	320	845	66	92	15.671	57.544
ESTADOS UNIDOS	149	292	51.613	205.682	81	110	51.843	206.084
ESTONIA	25	70	0	0	0	0	25	70
FEROE, ILHAS	22	75	0	0	0	0	22	75
FILIPINAS	19.819	31.075	931	1.819	6	8	20.756	32.902
FINLANDIA	1.765	13.255	13	56	0	0	1.778	13.311
FRANCA	7.104	19.744	3.208	8.348	976	3.281	11.288	31.373
GABAO	1.367	1.925	258	257	61	24	1.686	2.206
GAMBIA	71	144	103	140	0	0	174	284
GANÁ	665	1.015	507	667	51	19	1.223	1.701
GEORGIA	75	112	1.028	886	50	57	1.153	1.055
GIBRALTAR	49	235	14	28	0	0	63	263
GRANADA	56	95	156	345	22	23	234	463
GRECIA	3.771	8.280	282	507	51	28	4.104	8.815
GUADALUPE	0	0	0	0	0	0	0	0
GUAM	0	0	17	39	0	0	17	39
GUIANA	0	0	271	318	0	0	271	318
GUIANA FRANCESA	14	25	0	0	0	0	14	25
GUINE	36	194	0	0	0	0	36	194
GUINE EQUATORIAL	335	1.259	2	1	1	1	338	1.261
GUINE-BISSAU	0	0	0	0	0	0	0	0
HAITI	170	389	670	566	0	0	840	955
HONG KONG	22.204	43.738	1.089	1.243	31.971	30.287	55.264	75.268
HUNGRIA	75	208	0	0	25	12	100	220
IEMEN	0	0	84	69	0	0	84	69
INDONESIA	0	0	34	75	0	0	34	75
IRA	6.907	11.836	200	169	0	0	7.107	12.005
IRAQUE	0	0	166	188	0	0	166	188
IRLANDA	6.840	19.482	1.133	4.588	23	12	7.996	24.082
ISRAEL	20.645	37.863	1.784	3.708	1.572	1.950	24.001	43.521
ITALIA	46.893	152.685	8.201	31.319	94	122	55.188	184.126
IUGOSLAVIA	1.474	2.846	23	20	134	85	1.631	2.951
JAMAICA	0	0	4.941	11.336	0	0	4.941	11.336
JAPAO	0	0	3.546	12.919	184	533	3.730	13.452
JORDANIA	2.002	3.419	6.379	8.865	99	82	8.480	12.366
KIRIBATI	0	0	75	159	0	0	75	159
LETONIA	174	315	25	39	104	175	303	529
LIBANO	13.186	30.741	2.783	4.817	198	102	16.167	35.660
LIBERIA	89	178	1.864	1.576	0	0	1.953	1.754
LIBIA	15.206	29.963	0	0	0	0	15.206	29.963
LITUANIA	723	1.032	74	63	749	1.034	1.546	2.129
LUXEMBURGO	0	0	0	0	25	10	25	10
MACAU	2	14	0	1	0	0	2	15
MACEDONIA	3.337	6.044	0	0	25	12	3.362	6.056

MADAGASCAR	0	0	33	74	0	0	33	74
MALASIA	3.671	6.758	458	368	48	60	4.177	7.186
MALDIVAS	87	212	135	126	0	0	222	338
MALTA	330	1.751	1.101	2.556	0	0	1.431	4.307
MARROCOS	0	0	14	11	0	0	14	11
MAURICIO	374	914	589	1.071	0	0	963	1.985
MAURITANIA	0	0	13	9	0	0	13	9
MEXICO	0	0	149	331	0	0	149	331
MICRONESIA	0	0	51	90	0	0	51	90
MOCAMBIQUE	538	933	210	370	0	0	748	1.303
MOLDOVA	1.740	3.006	0	0	102	141	1.842	3.147
MONACO	95	292	34	82	0	0	129	374
NAMIBIA	84	85	24	35	0	0	108	120
NORUEGA	1.257	7.606	34	74	0	0	1.291	7.680
NOVA CALEDONIA	0	0	64	58	0	0	64	58
NOVA ZELANDIA	0	0	118	313	0	0	118	313
OMA	77	264	4.015	4.007	10	12	4.102	4.283
PAISES BAIXOS (HOLANDA)	41.722	191.485	8.631	22.514	262	831	50.615	214.830
PANAMA	0	0	63	121	0	0	63	121
PAQUISTAO	12	57	25	21	0	0	37	78
PARAGUAI	0	0	600	728	71	113	671	841
PERU	580	722	0	0	4.561	2.709	5.141	3.431
POLINESIA FRANCESA	0	0	34	79	0	0	34	79
POLONIA	1.926	3.404	0	0	151	181	2.077	3.585
PORTO RICO	0	0	1.589	4.024	16	17	1.605	4.041
PORTUGAL	3.758	14.842	197	194	133	186	4.088	15.222
QUENIA	23	48	301	581	0	0	324	629
REINO UNIDO	65.936	181.661	52.510	130.399	89	220	118.535	312.280
ROMENIA	23.523	37.832	0	0	0	0	23.523	37.832
RUSSIA	294.653	555.272	1.328	2.314	7.704	9.588	303.685	567.174
SAMOA	0	0	31	66	0	0	31	66
SANTA LUCIA	0	0	115	238	0	0	115	238
SAO TOME E PRINCIPE	8	25	0	0	0	0	8	25
SAO VICENTE E GRANADINAS	23	36	149	314	1	2	173	352
SENEGAL	332	562	47	66	0	0	379	628
SERRA LEOA	0	0	177	182	0	0	177	182
SEYCHELLES	37	90	19	43	2	3	58	136
SRI LANKA	74	208	108	97	0	0	182	305
SUECIA	5.828	32.328	1.662	3.458	0	0	7.490	35.786
SUICA	8.798	36.685	160	429	254	385	9.212	37.499
SURINAME	0	0	651	645	0	0	651	645
TADJIQUISTAO	99	147	119	102	0	0	218	249
TAILANDIA	0	0	10	25	0	0	10	25
TAIWAN	194	313	0	0	0	0	194	313
TANZANIA	0	0	34	75	0	0	34	75
TCHECA, REPUBLICA	0	0	0	2	25	14	25	16
TOGO	0	0	15	13	0	0	15	13
TONGA	0	0	85	83	0	0	85	83
TRINIDAD E TOBAGO	0	0	2.120	3.910	0	0	2.120	3.910
TURCAS E CAICOS, ILHAS	0	0	4.811	9.261	0	0	4.811	9.261



TURCOMENISTAO	0	0	143	119	0	0	143	119
TURQUIA	126	340	150	124	0	0	276	464
UCRANIA	20.090	33.188	101	97	387	489	20.578	33.774
URUGUAI	4.122	7.550	80	138	25	15	4.227	7.703
UZBEQUISTAO	475	888	192	164	25	35	692	1.087
VENEZUELA	9.142	19.277	57.620	46.956	0	0	66.762	66.233
VIETNA	0	0	0	0	25	15	25	15
VIRGENS, ILHAS (BRITANICAS)	238	424	17	36	0	0	255	460
ZAMBIA	0	0	16	25	0	0	16	25
ZIMBABUE	0	0	32	50	0	0	32	50

*Fonte: ABIEC*

*Anexo 4 – Lista de importadores de carne bovina brasileira (2006)*

Mercado	Carne In natura		Carne Industrializada		Outros		Total	
	Tonelada	US\$ (000)	Tonelada	US\$ (000)	Tonelada	US\$ (000)	Tonelada	US\$ (000)
AFEGANISTAO	76	\$375,00	0	\$0,00	0	\$0,00	76	\$375,00
AFRICA DO SUL	104	\$139,00	136	\$444,00	377	\$506,00	617	\$1.089,00
ALBANIA	3.101	\$6.006,00	0	\$0,00	84	\$42,00	3.185	\$6.048,00
ALEMANHA	15.961	\$96.201,00	4.701	\$14.290,00	2.062	\$4.866,00	22.724	\$115.357,00
ANGOLA	7.606	\$17.370,00	686	\$998,00	3.006	\$6.632,00	11.298	\$25.000,00
ANTIGUA E BARBUDA	0	\$0,00	128	\$298,00	0	\$0,00	128	\$298,00
ANTILHAS HOLANDESAS	1.357	\$2.879,00	340	\$707,00	218	\$369,00	1.915	\$3.955,00
ARABIA SAUDITA	38.500	\$80.982,00	4.295	\$7.656,00	996	\$1.312,00	43.791	\$89.950,00
ARGELIA	47.328	\$101.707,00	109	\$253,00	9	\$10,00	47.446	\$101.970,00
ARGENTINA	24	\$49,00	0	\$0,00	0	\$0,00	24	\$49,00
ARMENIA	51	\$105,00	1.154	\$1.069,00	0	\$0,00	1.205	\$1.174,00
ARUBA	1.191	\$2.895,00	179	\$294,00	136	\$204,00	1.506	\$3.393,00
AUSTRALIA	75	\$200,00	108	\$287,00	0	\$0,00	183	\$487,00
AUSTRIA	0	\$0,00	46	\$138,00	106	\$245,00	152	\$383,00
AZERBAIJAO	0	\$0,00	371	\$350,00	100	\$159,00	471	\$509,00
BAHAMAS	0	\$0,00	416	\$863,00	0	\$0,00	416	\$863,00
BAHREIN	886	\$2.502,00	1.207	\$1.397,00	5	\$11,00	2.098	\$3.910,00
BANGLADESH	0	\$0,00	40	\$36,00	0	\$0,00	40	\$36,00
BARBADOS	0	\$0,00	310	\$697,00	0	\$0,00	310	\$697,00
BELGICA	576	\$3.717,00	2.890	\$8.190,00	0	\$0,00	3.466	\$11.907,00
BELIZE	0	\$0,00	168	\$394,00	0	\$0,00	168	\$394,00
BENIN	0	\$0,00	306	\$359,00	0	\$0,00	306	\$359,00
BERMUDAS	183	\$396,00	35	\$79,00	52	\$101,00	270	\$576,00
BOLIVIA	0	\$0,00	137	\$221,00	0	\$0,00	137	\$221,00
BOSNIA-HERZEGOVINA	5.695	\$9.931,00	0	\$0,00	0	\$0,00	5.695	\$9.931,00
BRUNEI	580	\$557,00	0	\$0,00	58	\$80,00	638	\$637,00
BULGARIA	56.658	\$101.561,00	25	\$34,00	79	\$155,00	56.762	\$101.750,00
CABO VERDE	307	\$1.002,00	49	\$75,00	5	\$7,00	361	\$1.084,00



CAMAROES	24	\$97,00	0	\$0,00	0	\$0,00	24	\$97,00
CANADA	24	\$81,00	1.659	\$4.143,00	0	\$0,00	1.683	\$4.224,00
CANARIAS, ILHAS	9.291	\$43.779,00	569	\$1.567,00	0	\$0,00	9.860	\$45.346,00
CATAR	1.241	\$3.563,00	1.879	\$2.442,00	55	\$91,00	3.175	\$6.096,00
CAYMAN, ILHAS	0	\$0,00	74	\$172,00	0	\$0,00	74	\$172,00
CAZAQUISTAO	6.563	\$11.276,00	0	\$0,00	2.348	\$3.490,00	8.911	\$14.766,00
CHILE	5.333	\$18.643,00	4	\$7,00	0	\$0,00	5.337	\$18.650,00
CHINA	68	\$119,00	0	\$0,00	581	\$622,00	649	\$741,00
CHIPRE	216	\$437,00	120	\$283,00	0	\$0,00	336	\$720,00
CINGAPURA	11.397	\$24.773,00	2.035	\$2.936,00	116	\$144,00	13.548	\$27.853,00
COMORES, ILHAS	694	\$910,00	0	\$0,00	0	\$0,00	694	\$910,00
CONGO	324	\$514,00	491	\$1.048,00	157	\$107,00	972	\$1.669,00
CONGO	173	\$143,00	260	\$385,00	146	\$121,00	579	\$649,00
COREIA DO SUL	24	\$49,00	164	\$149,00	0	\$0,00	188	\$198,00
COSTA DO MARFIM	2.600	\$3.264,00	1	\$1,00	5.264	\$3.647,00	7.865	\$6.912,00
COVEITE	4.597	\$8.983,00	4.980	\$6.504,00	169	\$185,00	9.746	\$15.672,00
CROACIA	5.517	\$9.934,00	0	\$0,00	45	\$74,00	5.562	\$10.008,00
CUBA	0	\$0,00	16.607	\$28.831,00	0	\$0,00	16.607	\$28.831,00
DINAMARCA	2.896	\$16.860,00	18	\$47,00	0	\$0,00	2.914	\$16.907,00
DOMINICA	0	\$0,00	106	\$252,00	0	\$0,00	106	\$252,00
EGITO	198.146	\$364.185,00	3.115	\$7.650,00	6.039	\$5.180,00	207.300	\$377.015,00
EMIRADOS ARABES UNIDOS	10.628	\$28.284,00	9.612	\$12.442,00	451	\$692,00	20.691	\$41.418,00
ESLOVENIA	99	\$159,00	0	\$0,00	0	\$0,00	99	\$159,00
ESPANHA	10.102	\$40.896,00	142	\$389,00	2.065	\$3.101,00	12.309	\$44.386,00
ESTADOS UNIDOS	393	\$668,00	92.976	\$273.310,00	893	\$2.787,00	94.262	\$276.765,00
ESTONIA	178	\$334,00	0	\$0,00	373	\$995,00	551	\$1.329,00
FEROE, ILHAS	47	\$189,00	0	\$0,00	0	\$0,00	47	\$189,00
FILIPINAS	27.883	\$42.260,00	1.039	\$2.323,00	0	\$0,00	28.922	\$44.583,00
FINLANDIA	1.805	\$15.592,00	128	\$514,00	0	\$0,00	1.933	\$16.106,00
FRANCA	5.380	\$20.207,00	3.508	\$8.811,00	817	\$2.317,00	9.705	\$31.335,00
GABAO	2.191	\$2.995,00	396	\$349,00	654	\$553,00	3.241	\$3.897,00
GAMBIA	87	\$283,00	64	\$83,00	1	\$1,00	152	\$367,00
GANA	1.955	\$2.524,00	541	\$738,00	301	\$144,00	2.797	\$3.406,00
GEORGIA	761	\$1.069,00	641	\$549,00	100	\$185,00	1.502	\$1.803,00
GIBRALTAR	13	\$54,00	0	\$0,00	0	\$0,00	13	\$54,00
GRANADA	88	\$151,00	100	\$236,00	20	\$24,00	208	\$411,00
GRECIA	2.669	\$5.314,00	146	\$384,00	51	\$49,00	2.866	\$5.747,00
GUADALUPE	0	\$0,00	15	\$36,00	0	\$0,00	15	\$36,00
GUATEMALA	24	\$46,00	0	\$0,00	0	\$0,00	24	\$46,00
GUIANA	0	\$0,00	411	\$571,00	0	\$0,00	411	\$571,00
GUIANA FRANCESA	25	\$57,00	0	\$0,00	0	\$0,00	25	\$57,00
GUINE	108	\$503,00	19	\$26,00	0	\$0,00	127	\$529,00

GUINE EQUATORIAL	474	\$1.047,00	4	\$4,00	125	\$222,00	603	\$1.273,00
GUINE-BISSAU	0	\$0,00	5	\$4,00	0	\$0,00	5	\$4,00
HAITI	254	\$644,00	604	\$561,00	1	\$1,00	859	\$1.206,00
HONG KONG	27.598	\$61.122,00	916	\$1.151,00	40.923	\$50.683,00	69.437	\$112.956,00
HUNGRIA	75	\$257,00	0	\$0,00	0	\$0,00	75	\$257,00
IEMEN	67	\$22,00	90	\$93,00	0	\$0,00	157	\$115,00
IRA	44.984	\$107.233,00	120	\$101,00	0	\$0,00	45.104	\$107.334,00
IRAQUE	273	\$574,00	4.158	\$7.845,00	0	\$0,00	4.431	\$8.419,00
IRLANDA	4.955	\$18.100,00	1.311	\$6.211,00	41	\$141,00	6.307	\$24.452,00
ISRAEL	30.657	\$69.422,00	626	\$1.381,00	1.335	\$1.765,00	32.618	\$72.568,00
ITALIA	48.845	\$232.553,00	8.805	\$36.220,00	1.197	\$2.650,00	58.847	\$271.423,00
IUGOSLAVIA	3.118	\$6.746,00	80	\$92,00	632	\$459,00	3.830	\$7.297,00
JAMAICA	0	\$0,00	2.536	\$6.023,00	0	\$0,00	2.536	\$6.023,00
JAPAO	0	\$0,00	2.438	\$7.617,00	25	\$108,00	2.463	\$7.725,00
JORDANIA	3.395	\$6.287,00	2.590	\$5.242,00	124	\$86,00	6.109	\$11.615,00
KIRIBATI	0	\$0,00	38	\$88,00	0	\$0,00	38	\$88,00
LETONIA	249	\$463,00	0	\$0,00	226	\$348,00	475	\$811,00
LIBANO	17.386	\$43.017,00	2.965	\$5.551,00	101	\$85,00	20.452	\$48.653,00
LIBERIA	1.054	\$1.439,00	1.020	\$856,00	0	\$0,00	2.074	\$2.295,00
LIBIA	20.611	\$37.964,00	25	\$21,00	100	\$98,00	20.736	\$38.083,00
LITUANIA	1.454	\$3.038,00	0	\$0,00	125	\$216,00	1.579	\$3.254,00
MACEDONIA	5.322	\$9.704,00	25	\$9,00	28	\$25,00	5.375	\$9.738,00
MALASIA	2.758	\$5.546,00	0	\$0,00	0	\$0,00	2.758	\$5.546,00
MALDIVAS	135	\$414,00	174	\$167,00	0	\$0,00	309	\$581,00
MALTA	191	\$1.105,00	704	\$1.893,00	0	\$0,00	895	\$2.998,00
MARROCOS	0	\$0,00	14	\$12,00	0	\$0,00	14	\$12,00
MAURICIO	76	\$277,00	485	\$1.079,00	0	\$0,00	561	\$1.356,00
MAURITANIA	0	\$0,00	445	\$431,00	0	\$0,00	445	\$431,00
MEXICO	0	\$0,00	305	\$743,00	29	\$102,00	334	\$845,00
MICRONESIA	0	\$0,00	34	\$82,00	0	\$0,00	34	\$82,00
MOCAMBIQUE	391	\$739,00	18	\$18,00	292	\$444,00	701	\$1.201,00
MOLDOVA	22.727	\$5.309,00	0	\$0,00	443	\$505,00	23.170	\$5.814,00
MONACO	97	\$257,00	35	\$111,00	0	\$0,00	132	\$368,00
NAMIBIA	576	\$675,00	38	\$64,00	0	\$0,00	614	\$739,00
NIGERIA	10	\$53,00	0	\$0,00	0	\$0,00	10	\$53,00
NORUEGA	753	\$3.762,00	51	\$129,00	20	\$45,00	824	\$3.936,00
NOVA CALEDONIA	0	\$0,00	20	\$23,00	0	\$0,00	20	\$23,00
NOVA ZELANDIA	50	\$93,00	151	\$415,00	0	\$0,00	201	\$508,00
OMA	156	\$498,00	4.303	\$4.441,00	9	\$16,00	4.468	\$4.955,00
PAISES BAIXOS (HOLANDA)	45.749	\$253.554,00	15.563	\$46.060,00	1.311	\$4.605,00	62.623	\$304.219,00
PANAMA	0	\$0,00	83	\$182,00	0	\$0,00	83	\$182,00
PAPUA-NOVA GUINÉ	0	\$0,00	51	\$104,00	0	\$0,00	51	\$104,00

PAQUISTAO	0	\$0,00	59	\$170,00	0	\$0,00	59	\$170,00
PARAGUAI	0	\$0,00	639	\$884,00	1.807	\$2.739,00	2.446	\$3.623,00
PERU	1.110	\$1.933,00	1	\$2,00	3.398	\$3.136,00	4.509	\$5.071,00
POLINESIA FRANCESA	0	\$0,00	33	\$101,00	0	\$0,00	33	\$101,00
POLONIA	156	\$312,00	25	\$40,00	421	\$676,00	602	\$1.028,00
PORTO RICO	0	\$0,00	3.134	\$8.250,00	0	\$0,00	3.134	\$8.250,00
PORTUGAL	4.804	\$24.562,00	51	\$89,00	503	\$700,00	5.358	\$25.351,00
QUENIA	70	\$157,00	193	\$408,00	0	\$0,00	263	\$565,00
QUIRGUISTAO	0	\$0,00	0	\$0,00	76	\$117,00	76	\$117,00
REINO UNIDO	62.406	\$189.577,00	51.244	\$139.678,00	97	\$224,00	113.747	\$329.479,00
ROMENIA	33.685	\$48.921,00	25	\$40,00	293	\$389,00	34.003	\$49.350,00
RUSSIA, FEDERACAO DA	318.323	\$743.187,00	1.815	\$2.897,00	10.139	\$18.937,00	330.277	\$765.021,00
SAMOA	0	\$0,00	87	\$248,00	0	\$0,00	87	\$248,00
SANTA LUCIA	0	\$0,00	158	\$403,00	0	\$0,00	158	\$403,00
SAO TOME E PRINCIPE	24	\$71,00	0	\$0,00	0	\$0,00	24	\$71,00
SAO VICENTE E GRANADINAS	0	\$0,00	187	\$455,00	0	\$0,00	187	\$455,00
SENEGAL	661	\$1.255,00	64	\$78,00	0	\$0,00	725	\$1.333,00
SERRA LEOA	12	\$33,00	0	\$0,00	0	\$0,00	12	\$33,00
SEYCHELLES	24	\$59,00	73	\$160,00	0	\$0,00	97	\$219,00
SÍRIA	312	\$866,00	137	\$259,00	0	\$0,00	449	\$1.125,00
SRI LANKA	246	\$773,00	163	\$159,00	0	\$0,00	409	\$932,00
SUECIA	5.834	\$42.112,00	2.615	\$6.151,00	0	\$0,00	8.449	\$48.263,00
SUICA	9.084	\$46.318,00	240	\$775,00	496	\$1.154,00	9.820	\$48.247,00
SURINAME	100	\$210,00	779	\$793,00	32	\$42,00	911	\$1.045,00
TADJIQUISTAO	0	\$0,00	640	\$555,00	0	\$0,00	640	\$555,00
TAILANDIA	0	\$0,00	17	\$52,00	0	\$0,00	17	\$52,00
TANZANIA	25	\$84,00	566	\$1.351,00	0	\$0,00	591	\$1.435,00
TCHECA, REPUBLICA	11	\$76,00	0	\$0,00	84	\$159,00	95	\$235,00
TOGO	0	\$0,00	20	\$19,00	0	\$0,00	20	\$19,00
TONGA	0	\$0,00	102	\$94,00	0	\$0,00	102	\$94,00
TRINIDAD E TOBAGO	0	\$0,00	994	\$2.130,00	0	\$0,00	994	\$2.130,00
TUNÍSIA	1.055	\$2.601,00	0	\$0,00	0	\$0,00	1.055	\$2.601,00
TURCOMENISTAO	0	\$0,00	73	\$62,00	0	\$0,00	73	\$62,00
TURQUIA	813	\$2.201,00	137	\$247,00	371	\$857,00	1.321	\$3.305,00
UCRANIA	11.814	\$19.157,00	0	\$0,00	1.788	\$3.563,00	13.602	\$22.720,00
URUGUAI	2.603	\$5.453,00	120	\$241,00	14	\$20,00	2.737	\$5.714,00
UZBEQUISTAO	0	\$0,00	1.213	\$1.118,00	25	\$45,00	1.238	\$1.163,00
VENEZUELA	13.535	\$33.723,00	24.122	\$19.723,00	0	\$0,00	37.657	\$53.446,00
VIRGENS, ILHAS	25	\$47,00	91	\$122,00	0	\$0,00	116	\$169,00

*Fonte: ABIEC*

*Anexo 5 – Lista de importadores de carne bovina brasileira (2007)*

Mercado	Carne In natura		Carne Industrializada		Outros		Total	
	Tonelada	US\$ (000)	Tonelada	US\$ (000)	Tonelada	US\$ (000)	Tonelada	US\$ (000)
AFEGANISTAO	254	1.038	0	0	0	0	254	1.038
AFRICA DO SUL	0	0	230	908	521	710	751	1.618
ALBANIA	2.857	6.021	19	29	367	733	3.243	6.783
ALEMANHA	18.378	125.528	4.869	15.705	235	586	23.482	141.819
ANGOLA	7.404	18.116	2.892	4.724	5.851	13.128	16.147	35.968
ANTIGUA E BARBUDA	0	0	156	357	0	0	156	357
ANTILHAS HOLANDESAS	1.230	3.311	113	268	249	408	1.592	3.987
ARABIA SAUDITA	40.396	92.427	2.144	5.329	1.088	1.559	43.628	99.315
ARGELIA	51.351	104.979	434	1.038	0	0	51.785	106.017
ARMENIA	483	1.259	0	0	0	0	483	1.259
ARUBA	1.023	2.811	69	174	69	117	1.161	3.102
AUSTRALIA	0	0	502	1.334	0	0	502	1.334
AUSTRIA	0	0	42	18	15	52	57	70
AZERBAIJAO	176	527	0	0	100	134	276	661
BAHAMAS	0	0	413	890	0	0	413	890
BAHREIN	792	2.406	44	101	12	23	848	2.530
BARBADOS	25	29	486	1.084	0	0	511	1.113
BELGICA	510	2.921	2.719	9.254	0	0	3.229	12.175
BELIZE	0	0	187	441	0	0	187	441
BENIN	0	0	19	42	0	0	19	42
BERMUDAS	171	403	21	47	79	154	271	604
BOLIVIA	0	0	123	192	0	0	123	192
BOSNIA-HERZEGOVINA	4.221	7.471	0	0	169	249	4.390	7.720
BRUNEI	302	202	19	46	0	0	321	248
BULGARIA	171	641	0	0	25	47	196	688
BURKINA FASO	0	0	38	84	0	0	38	84
CABO VERDE	289	1.053	40	67	12	18	341	1.138
CAMAROES	23	108	18	31	0	0	41	139
CANADA	75	109	3.734	9.543	0	0	3.809	9.652
CANARIAS, ILHAS	9.994	58.842	559	1.544	0	0	10.553	60.386
CATAR	1.418	5.059	400	872	54	97	1.872	6.028
CAYMAN, ILHAS	25	115	84	192	0	0	109	307
CAZAQUISTAO	7.804	11.826	0	0	954	1.550	8.758	13.376
CHILE	6.455	19.267	47	133	0	0	6.502	19.400
CHINA	86	203	0	0	303	517	389	720
CHIPRE	199	973	114	278	0	0	313	1.251
CINGAPURA	12.210	28.264	520	1.214	45	98	12.775	29.576
COMORES, ILHAS	524	747	0	0	0	0	524	747
CONGO	303	1.132	100	226	152	102	555	1.460
CONGO	155	238	69	152	25	12	249	402
COREIA (SUL)	5	18	735	1.109	0	0	740	1.127
COSTA DO MARFIM	2.785	3.685	0	0	7.201	5.431	9.986	9.116
COVEITE	4.793	9.825	1.394	2.660	192	255	6.379	12.740
CROACIA	4.812	9.495	0	0	67	84	4.879	9.579
CUBA	0	0	1.336	2.896	0	0	1.336	2.896



DINAMARCA	3.232	17.526	82	235	0	0	3.314	17.761
DJIBUTI	5	20	0	0	0	0	5	20
DOMINICA	0	0	60	150	0	0	60	150
DOMINICANA, REPÚBLICA	0	0	15	33	0	0	15	33
EGITO	174.187	333.135	3.616	9.230	6.101	6.026	183.904	348.391
EMIRADOS ARABES UNIDOS	11.334	34.023	2.652	6.137	596	989	14.582	41.149
ESPAÑA	8.619	47.082	339	906	785	1.536	9.743	49.524
ESTADOS UNIDOS	351	745	62.517	285.644	3.883	43.266	66.751	329.655
ESTONIA	101	424	0	0	934	2.266	1.035	2.690
FEROE, ILHAS	60	312	0	0	0	0	60	312
FILIPINAS	35.713	57.506	915	2.106	0	0	36.628	59.612
FINLANDIA	2.092	22.016	51	246	0	0	2.143	22.262
FRANCA	6.299	27.863	2.380	7.653	632	2.072	9.311	37.588
GABAO	2.373	3.870	19	45	215	219	2.607	4.134
GAMBIA	65	306	184	319	0	0	249	625
GANÁ	3.500	5.213	917	2.052	67	155	4.484	7.420
GEORGIA	951	1.675	53	102	125	235	1.129	2.012
GRANADA	45	77	132	316	6	9	183	402
GRECIA	2.238	6.953	161	454	50	131	2.449	7.538
GUADALUPE	39	145	0	0	0	0	39	145
GUAM	0	0	18	43	0	0	18	43
GUIANA	0	0	56	109	0	0	56	109
GUINE	33	112	218	344	28	30	279	486
GUINE EQUATORIAL	671	2.483	32	49	24	47	727	2.579
HAITI	161	426	0	0	3	2	164	428
HONG KONG	40.712	97.467	1.540	3.569	56.540	100.185	98.792	201.221
YEMEN	0	0	13	30	0	0	13	30
IRAQUE	61.289	145.228	0	0	0	0	61.289	145.228
IRAQUE	100	173	434	923	25	12	559	1.108
IRLANDA	5.288	15.306	1.149	5.347	20	30	6.457	20.683
ISRAEL	30.458	67.493	609	1.327	1.834	2.256	32.901	71.076
ITALIA	49.403	239.702	10.253	41.933	2.067	4.500	61.723	286.135
JAMAICA	0	0	4.298	10.301	0	0	4.298	10.301
JAPÃO	0	0	2.006	6.526	0	0	2.006	6.526
JORDANIA	5.881	12.579	2.683	6.138	49	39	8.613	18.756
KIRIBATI	0	0	55	137	0	0	55	137
LIBANO	17.856	52.806	1.497	3.009	147	328	19.500	56.143
LIBERIA	1.075	1.654	42	72	0	0	1.117	1.726
LIBIA	19.033	36.971	0	0	0	0	19.033	36.971
LITUANIA	1.000	1.663	0	0	27	55	1.027	1.718
MACEDONIA	7.491	14.517	0	0	83	123	7.574	14.640
MADAGASCAR	0	0	40	94	0	0	40	94
MALÁSIA	2.610	4.527	0	0	0	0	2.610	4.527
MALDIVAS	225	692	0	0	0	0	225	692
MALI	0	0	39	83	0	0	39	83
MALTA	257	1.991	788	2.181	0	0	1.045	4.172
MARTINICA	50	302	0	0	0	0	50	302
MAURICIO	275	870	399	1.048	0	0	674	1.918
MEXICO	0	0	356	840	32	266	388	1.106
MOCAMBIQUE	298	631	17	26	39	30	354	687



MOLDOVA	985	3.610	0	0	586	876	1.571	4.486
MONACO	37	167	0	0	0	0	37	167
MONTENEGRO	259	700	0	0	21	31	280	731
NAMIBIA	226	416	51	83	15	35	292	534
NIGERIA	12	82	0	0	0	0	12	82
NORUEGA	900	10.070	68	180	0	0	968	10.250
NOVA CALEDONIA	0	0	0	0	0	0	0	0
NOVA ZELANDIA	100	216	154	436	0	0	254	652
OMA	115	485	268	513	15	27	398	1.025
PAISES BAIXOS (HOLANDA)	49.043	309.363	13.695	43.169	168	601	62.906	353.133
PANAMA	50	105	162	337	0	0	212	442
PAPUA-NOVA GUINÉ	0	0	34	77	0	0	34	77
PAQUISTAO	77	252	101	297	42	49	220	598
PARAGUAI	3	7	210	415	236	200	449	622
PERU	771	1.832	0	0	5.399	3.998	6.170	5.830
POLINESIA FRANCESA	0	0	70	214	0	0	70	214
POLONIA	123	251	123	274	911	1.994	1.157	2.519
PORTO RICO	0	0	2.704	6.964	0	0	2.704	6.964
PORTUGAL	4.951	29.805	42	73	242	370	5.235	30.248
QUENIA	0	0	136	293	0	0	136	293
REINO UNIDO	26.182	119.464	60.191	162.455	24	85	86.397	282.004
ROMENIA	100	864	103	219	50	43	253	1.126
RUSSIA	447.997	967.634	118	430	13.794	32.029	461.909	1.000.093
SAMOA	0	0	141	397	0	0	141	397
SANTA LUCIA	0	0	122	303	0	0	122	303
SAO VICENTE E GRANADINAS	0	0	183	446	0	0	183	446
SENEGAL	644	1.536	148	262	24	17	816	1.815
SERRA LEOA	12	55	24	38	0	0	36	93
SÉRVIA	4.347	10.526	138	208	403	431	4.888	11.165
SEYCHELLES	78	307	0	0	0	0	78	307
SRI LANKA	166	646	0	0	0	0	166	646
SUECIA	6.974	57.723	2.485	6.783	0	0	9.459	64.506
SUICA	6.082	43.710	325	1.226	383	1.014	6.790	45.950
SURINAME	0	0	138	279	4	14	142	293
TADJIQUISTAO	0	0	0	0	26	43	26	43
TANZANIA	50	209	409	920	0	0	459	1.129
TRINIDAD E TOBAGO	0	0	1.574	3.422	0	0	1.574	3.422
TUNÍSIA	1.529	3.961	0	0	0	0	1.529	3.961
TURQUIA	473	1.327	18	40	361	684	852	2.051
UCRANIA	4.400	7.154	0	0	4.454	10.477	8.854	17.631
UGANDA	0	0	10	18	0	0	10	18
URUGUAI	2.296	4.983	96	201	26	28	2.418	5.212
UZBEQUISTAO	3	6	0	0	172	288	175	294
VENEZUELA	46.675	124.634	0	0	0	0	46.675	124.634
VIETNA	2.925	5.747	0	0	283	594	3.208	6.341
VIRGENS, ILHAS (BRITANICAS)	0	0	31	73	1	1	32	74

*Fonte: ABIEC*

*Anexo 6 – Lista de importadores de carne bovina brasileira (2008)**Acumulado – Janeiro/Junho*

Mercado	Carne In natura		Carne Industrializada		Outros		Total	
	Tonelada	US\$ (000)	Tonelada	US\$ (000)	Tonelada	US\$ (000)	Tonelada	US\$ (000)
AFEGANISTAO	190	927	0	0	0	0	190	927
AFRICA DO SUL	0	0	129	436	230	504	359	940
ALBANIA	826	3.403	0	0	671	3.109	1.497	6.512
ALEMANHA	1.279	11.905	2.413	10.375	247	1.146	3.939	23.426
ANGOLA	4.223	17.440	1.683	2.915	1.151	3.291	7.057	23.646
ANTIGUA E BARBUDA	0	0	86	203	0	0	86	203
ANTILHAS HOLANDESAS	997	4.673	88	208	40	88	1.125	4.969
ARABIA SAUDITA	21.702	73.111	670	1.672	445	589	22.817	75.372
ARGELIA	25.430	79.379	83	219	0	0	25.513	79.598
ARMENIA	540	2.587	0	1	0	0	540	2.588
ARUBA	516	2.271	81	213	33	72	630	2.556
AUSTRALIA	0	0	295	792	25	31	320	823
AZERBAIJAO	75	437	17	42	0	0	92	479
BAHAMAS	0	0	293	697	0	0	293	697
BAHREIN	511	2.627	43	109	7	18	561	2.754
BARBADOS	0	0	166	428	0	0	166	428
BELGICA	27	68	1.229	5.200	66	203	1.322	5.471
BELIZE	0	0	49	125	0	0	49	125
BENIN	0	0	89	222	0	0	89	222
BERMUDAS	39	126	33	76	16	48	88	250
BOLIVIA	0	0	82	158	0	0	82	158
BOSNIA-HERZEGOVINA	2.783	7.991	0	0	0	0	2.783	7.991
BRUNEI	134	155	0	0	38	61	172	216
CABO VERDE	163	767	8	20	5	9	176	796
CAMAROES	25	144	108	207	0	0	133	351
CANADA	50	194	1.347	3.810	33	573	1.430	4.577
CANARIAS, ILHAS	913	8.780	179	500	0	0	1.092	9.280
CATAR	894	4.482	256	613	41	90	1.191	5.185
CAZAQUISTAO	2.832	7.708	0	0	1.633	2.865	4.465	10.573
CHILE	1.795	7.854	592	1.716	23	60	2.410	9.630
CHINA	0	0	0	0	52	120	52	120
CHIPRE	0	0	47	121	0	0	47	121
CINGAPURA	5.365	19.135	246	654	11	29	5.622	19.818
COMORES, ILHAS	91	188	0	0	13	12	104	200
CONGO	37	172	116	203	75	63	228	438
CONGO	160	409	291	795	18	14	469	1.218
COREIA (SUL)	0	0	734	1.143	0	0	734	1.143
COSTA DO MARFIM	584	1.200	53	47	2.953	2.513	3.590	3.760
COVEITE	3.015	10.791	1.092	2.246	37	59	4.144	13.096
CROACIA	1.674	5.869	0	0	60	137	1.734	6.006
CUBA	0	0	260	407	0	0	260	407
DINAMARCA	188	1.381	117	441	26	65	331	1.887
DOMINICA	0	0	46	129	0	0	46	129
DOMINICANA, REPÚBLICA	0	0	11	28	0	0	11	28

EGITO	37.624	112.308	2.517	6.930	6.272	8.280	46.413	127.518
EMIRADOS ARABES UNIDOS	6.575	31.731	1.256	2.891	295	669	8.126	35.291
ESPAÑA	862	8.686	168	532	1.163	3.289	2.193	12.507
ESTADOS UNIDOS	50	142	25.192	129.900	1.201	12.678	26.443	142.720
FILIPINAS	8.789	22.152	411	962	0	0	9.200	23.114
FINLANDIA	209	3.031	52	159	0	0	261	3.190
FRANCA	300	1.950	1.301	5.145	76	141	1.677	7.236
GABAO	630	1.595	43	105	100	101	773	1.801
GANÁ	907	1.901	650	1.549	0	0	1.557	3.450
GEORGIA	413	1.311	70	130	64	110	547	1.551
GRANADA	40	106	86	204	10	20	136	330
GRECIA	519	1.940	100	320	0	0	619	2.260
GUINE	23	107	125	216	3	6	151	329
GUINE EQUATORIAL	290	2.509	16	26	39	108	345	2.643
HAITI	38	139	0	0	0	0	38	139
HONG KONG	33.557	108.142	1.415	4.484	47.879	117.064	82.851	229.690
IRA	25.004	83.756	0	0	0	0	25.004	83.756
IRAQUE	100	216	57	106	0	0	157	322
IRLANDA	237	676	660	3.876	0	0	897	4.552
ISRAEL	13.454	49.756	197	446	904	1.400	14.555	51.602
ITALIA	4.927	34.204	7.332	47.672	2.316	7.717	14.575	89.593
JAMAICA	0	0	2.049	5.269	0	0	2.049	5.269
JAPÃO	0	0	1.133	3.949	23	67	1.156	4.016
JORDANIA	2.531	8.195	1.220	3.094	0	0	3.751	11.289
KIRIBATI	0	0	69	212	0	0	69	212
LIBANO	8.478	35.692	595	1.251	438	1.927	9.511	38.870
LIBERIA	162	490	14	33	2	3	178	526
LIBIA	16.558	52.810	0	0	0	0	16.558	52.810
LITUANIA	500	1.079	0	0	0	0	500	1.079
MACEDONIA	2.103	6.676	0	0	40	138	2.143	6.814
MALASIA	1.405	4.317	0	0	1	3	1.406	4.320
MALDIVAS	139	741	0	0	0	0	139	741
MALTA	0	0	502	1.711	0	0	502	1.711
MAURICIO	38	153	295	937	0	0	333	1.090
MAURITANIA	108	245	0	0	0	0	108	245
MEXICO	0	0	214	502	0	0	214	502
MOCAMBIQUE	50	105	10	20	0	0	60	125
MOLDOVA	2.663	9.291	0	0	330	549	2.993	9.840
MONTENEGRO	1.330	5.680	0	0	0	0	1.330	5.680
NAMÍBIA	25	35	37	72	50	41	112	148
NIGERIA	29	234	0	0	0	0	29	234
NORUEGA	107	1.755	34	91	0	0	141	1.846
NOVA ZELANDIA	0	0	61	189	0	0	61	189
OMÁ	121	645	166	358	25	54	312	1.057
PAÍSES BAIXOS (HOLANDA)	10.306	81.956	8.752	35.573	145	461	19.203	117.990
PANAMA	0	0	58	147	0	0	58	147
PAQUISTÃO	168	677	0	0	81	230	249	907
PARAGUAI	0	0	161	353	25	18	186	371
PERU	730	2.980	0	0	3.013	3.890	3.743	6.870
POLÓNIA	0	0	76	252	723	2.007	799	2.259

PORTO RICO	0	0	988	2.748	0	0	988	2.748
PORTUGAL	299	1.936	42	138	199	643	540	2.717
REINO UNIDO	4.467	28.809	25.606	82.190	0	0	30.073	110.999
ROMENIA	0	0	212	635	24	84	236	719
RUSSIA	201.768	713.437	89	334	4.027	16.047	205.884	729.818
SAMOA	0	0	119	416	0	0	119	416
SAO VICENTE E GRANADINAS	0	0	55	148	0	0	55	148
SENEGAL	403	1.564	133	215	0	0	536	1.779
SÉRVIA	1.901	6.792	0	0	83	193	1.984	6.985
SEYCHELLES	82	322	0	0	0	0	82	322
SÍRIA	0	0	40	69	0	0	40	69
SUECIA	561	5.938	1.443	6.218	0	0	2.004	12.156
SUICA	1.151	7.318	149	586	0	0	1.300	7.904
TANZANIA	0	0	230	580	0	0	230	580
TRINIDAD E TOBAGO	0	0	575	1.319	0	0	575	1.319
TUNÍSIA	982	3.868	0	0	0	0	982	3.868
TURQUIA	355	1.754	0	0	20	33	375	1.787
UCRANIA	7.004	22.751	0	0	1.985	6.253	8.989	29.004
URUGUAI	759	2.862	100	224	41	58	900	3.144
VENEZUELA	41.939	154.975	0	0	25	36	41.964	155.011
VIETNA	1.167	3.017	0	0	201	536	1.368	3.553

*Fonte: ABIEC*

*Anexo 7 – Questionário semi-estruturado aplicado*

1. O que desencadeou o processo de internacionalização da sua empresa? (Especifique os principais motivos)
2. Quais são os produtos internacionalizados da empresa?
3. Por que a empresa internacionaliza tais produtos?
4. Como é feita a internacionalização desses produtos?
5. Quais são os países receptores desses produtos e qual volume é destinado a cada um desses clientes?
6. Quais foram as principais dificuldades enfrentadas nesse processo de internacionalização?
7. Há esforços para divulgar a “marca” Brasil no exterior?
8. Houve algum elemento (ou episódio) facilitador nesse processo?
9. Quais são as principais tendências do mercado mundial de carne bovina?
10. Como a empresa tem se preparado para isso?
11. Quanto às estratégias do composto de marketing, foi feita alguma adaptação?