

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE AGRONOMIA
CURSO DE AGRONOMIA
AGR99006 - DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**Luciana Brochmann
161339**

Composto de Marketing e Análise SWOT da Cadeia da Carne Bovina Brasileira

PORTO ALEGRE, 26 de abril de 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE AGRONOMIA
CURSO DE AGRONOMIA

**Composto de Marketing e Análise SWOT da Cadeia da Carne Bovina
Brasileira**

Luciana Brochmann

161339

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do Grau de Engenheiro Agrônomo, Faculdade de Agronomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Supervisor de campo do Estágio: Maria Gabriela Tonini

Orientador Acadêmico do Estágio: Profa. Dra. Marcia de Dutra Barcellos

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Profa. Beatriz Maria Fedrizzi (Departamento de Horticultura e Silvicultura)

Profa. Magnólia Aparecida Silva da Silva (Departamento de Horticultura e Silvicultura)

Prof. Alberto Vasconcellos Inda Junior (Departamento de Solos)

Prof. Pedro Alberto Selbach (Departamento de Solos)

Prof. Fábio Kessler Dal Soglio (Departamento de Fitossanidade)

Profa. Carine Simioni (Departamento de Plantas Forrageiras e Agrometeorologia)

Profa. Mari Lourdes Bernardi (Departamento de Zootecnia)

Profa. Carla Andrea Delatorre (Departamento de Plantas de Lavoura)

PORTO ALEGRE, 26 de abril de 2017.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer aos meus pais, Wilson e Cristine, por permitirem que eu seguisse meus sonhos, independente do que eles fossem. Coincidentemente segui o mesmo rumo que meu pai, Wilson Brochmann, que se formou nessa mesma casa na turma de 1973.

Um agradecimento especial a minha mãe pelo apoio incondicional durante toda essa jornada. Esse coração de mãe incansável me conhece melhor do que eu conheço a mim mesma e pôde me socorrer até quando eu não imaginava que precisava de ajuda. Mãe, sou eternamente grata a ti, nunca vou me esquecer de tudo que passamos!

Ao meu irmão que também me inspira diariamente com seu comprometimento e profissionalismo dentro de um ramo totalmente diferente dos negócios da família. Tenho muito orgulho de ti, mano!

À Cé, essa empregada também não seria a mesma sem o teu apoio. Obrigada por tudo! Fico feliz que encontrei em ti a irmã mais velha que eu não tive.

Aos meus amados parceiros: Jazz e Rumba (*in memorian*) e Folk. Vocês me acompanharam virando muitas noites de estudo, animaram minha vida e me fizeram muito feliz! Meus anos de faculdade vão estar sempre ligados à muitas lembranças especiais que tive com todos vocês.

Aos meus primos queridos, Luciano, Lina e Thais que me apoiam mesmo longe, mas se fazem presentes de inúmeras maneiras.

À minha melhor amiga, minha irmã do coração, Roberta Weber.

Aos meus queridos amigos e amigas que muitas vezes não entendem o que eu faço ou o que é minha profissão, mas sempre apoiaram minhas escolhas e meu estilo de vida!

A todos amigos queridos dos meus pais e minha *fake family*! Profissionais e pessoas de primeira com quem tive o prazer de conviver e aprender muito ao longo dos anos, em especial à Andrea Verissimo que me inspira a ser uma excelente profissional além de mãe e esposa.

Obrigada à toda equipe da ABIEC, em especial à minha orientadora de campo, Gabriela Tonini, e ao meu chefe, Antonio Jorge Camardelli, o maior entusiasta da carne bovina brasileira! Todos me receberam de braços abertos e proporcionaram a melhor experiência de estagio que eu poderia desejar. Sou eternamente grata pela oportunidade!

E last but certainly not least um super obrigada à minha querida orientadora, Prof^a Dra. Marcia de Dutra Barcellos. Uma mulher surpreendente pela sua inteligência, humildade, leveza e animo. Sempre me recebeu com um sorriso no rosto. Foi um prazer trabalhar contigo!

RESUMO

O estágio curricular obrigatório foi realizado na ABIEC (Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne), onde foi possível acompanhar o trabalho realizado pela associação no auxílio aos seus associados para obtenção e manutenção de clientes no mercado internacional. A partir das informações obtidas através do estágio foi feito o levantamento do Composto de Marketing, mais conhecido como os 4 Ps (preço, promoção, produto e praça), e posteriormente decidido realizar uma análise SWOT (derivado das palavras em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*) e buscou-se discorrer sobre os diversos elementos da cadeia da carne bovina brasileira que podem ser considerados forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. O trabalho da ABIEC é fundamental para posicionar a carne bovina brasileira no mercado internacional.

LISTA DE QUADROS

Página

- 1. Análise SWOT do produto carne bovina brasileira 21**

LISTA DE FIGURAS

	Página
1. Saldo da balança comercial do Brasil e a importância do agronegócio em bilhões de dólares	10
2. Produtos feitos a partir de bovinos.....	11
3. Análise de SWOT	16
4. Capa do “Livro brasileiro de cortes bovinos”	20
5. Capa do livro “Brasil de carne e osso”.....	21
6. Evolução da área de pastagens no Brasil e produtividade	23
7. Evolução do abate de bois com mais de 36 meses	25
8. Densidade de bovinos no Brasil	28

SUMÁRIO

	Página
1. Introdução	8
2. Caracterização do meio físico e socioeconômico do Brasil: a cadeia da carne bovina	9
3. Caracterização da ABIEC – Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes	12
3.1 Histórico da ABIEC	12
4. Composto de Marketing e Análise SWOT do produto carne bovina brasileira	14
4.1 Mix ou Composto de Marketing	14
4.1.1 Produto	14
4.1.2 Preço	14
4.1.3 Praça	15
4.1.4 Promoção	15
4.2 A Análise de SWOT	16
5. Atividades realizadas	18
6. Discussão	21
7. Considerações finais	28
Referências bibliográficas	30

1. INTRODUÇÃO

O estágio curricular obrigatório foi realizado na ABIEC (Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes) que tem sua sede na cidade de São Paulo – SP, localizada no centro empresarial da cidade, na Avenida Faria Lima 1912, 14º andar, conjunto J. O estágio foi efetuado de 04 de janeiro de 2016 à 1º de março de 2016, totalizando 300 horas.

O curso de Agronomia é amplo e por isso cabe aos alunos aproveitarem as experiências de estágio para explorarem as mais diversas áreas que o campo da profissão permite navegar. Por já ter tido diversas oportunidades de estágio em fazendas no Brasil, assim como no exterior, parecia cabível terminar a graduação fechando o ciclo com uma experiência da “porteira para fora”.

Fazendo um levantamento das áreas de interesse pessoal e de assuntos que não foram fortemente abordados durante a graduação, surgiu a oportunidade de fazer o estágio curricular obrigatório na ABIEC, que é responsável pela representação da carne brasileira no mercado internacional e auxilia seus associados das mais diversas maneiras a estarem aptos a exportarem carne bovina para o exterior.

De acordo com o relatório da Organização das Nações Unidas (ONU) apresentado em 2013 estima-se que a população mundial deve atingir 9,6 bilhões de habitantes em 2050. As consequentes mudanças conjunturais e estruturais na população mundial terão reflexos percebidos diretamente no padrão de consumo, fato desafiante para países como o Brasil que queiram aumentar sua produção para acompanhar essa estimativa de crescimento de demanda pelo aumento populacional e da expectativa de vida.

As próximas décadas prometem ser desafiantes para a cadeia produtiva da bovinocultura de corte, pois o desafio não é só aumentar o volume produzido e sim ser mais produtivo através do uso sustentável da terra, produzir um produto de qualidade com garantia de procedência e assegurando justiça social do campo à indústria frigorífica.

Como apontado por Stal et al. (2010), o fato de o Brasil reunir ótimas condições para produzir carnes, em termos de recursos naturais, clima e disponibilidade de terras, não mais representa um diferencial para o país. Hoje, o que realmente influencia o crescimento são as vantagens competitivas - investimentos, posicionamento mercadológico, e capacidade de exportação. Todas essas características puderam ser estudadas durante o estágio na ABIEC e, a partir de observações feitas durante o mesmo, foi realizado o levantamento do Composto de Marketing e após uma análise SWOT do produto carne brasileira.

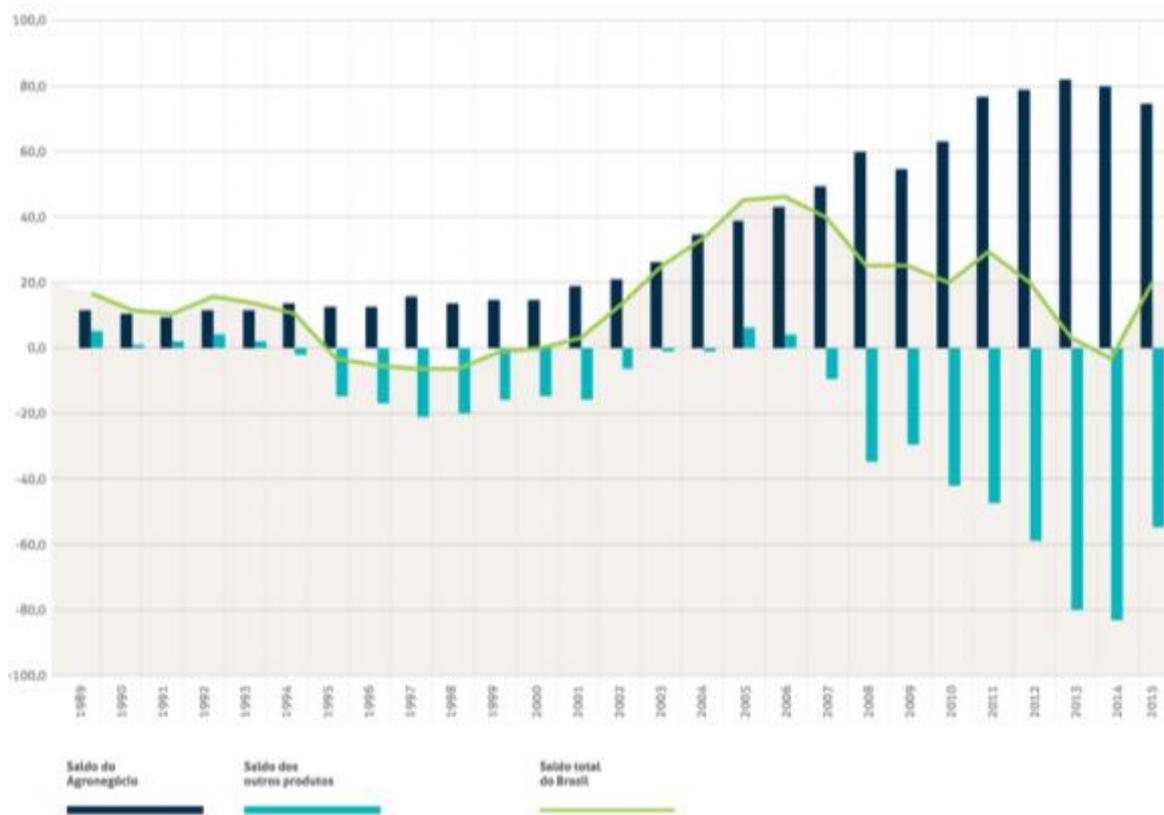
2. CARACTERIZAÇÃO DO MEIO FÍSICO E SOCIOECONÔMICO DO BRASIL: A CADEIA DA CARNE BOVINA

O Brasil é um país de proporções continentais: seus 8,5 milhões km² ocupam quase a metade da América do Sul e abarcam várias zonas climáticas – como o trópico úmido no Norte, o semiárido no Nordeste e áreas temperadas no Sul. Evidentemente, estas diferenças climáticas levam a grandes variações ecológicas, formando zonas biogeográficas distintas ou biomas: a Floresta Amazônica, maior floresta tropical úmida do mundo; o Pantanal, maior planície inundável; o Cerrado de savanas e bosques; a Caatinga de florestas semiáridas; os campos dos Pampas; e a floresta tropical pluvial da Mata Atlântica. Além disso, o Brasil possui uma costa marinha de 3,5 milhões km², que inclui ecossistemas como recifes de corais, dunas, manguezais, lagoas, estuários e pântanos (Ministério do Meio Ambiente, 2017), além de uma população de mais de 200 milhões de pessoas.

A cadeia produtiva brasileira da carne bovina movimentada cerca de R\$ 167,5 bilhões, por ano, e gera aproximadamente 7 milhões de empregos. O setor produz 9,5 milhões de toneladas, sendo 7,6 milhões destinadas ao mercado interno e 1,8 milhão exportadas para mais de 140 países, segundo dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (CNA, 2016). O Brasil é o maior exportador mundial de carne bovina e o segundo maior produtor, estando atrás apenas dos Estados Unidos (ABIEC, 2016a).

O agronegócio continua sendo um significativo pilar de sustentação do PIB brasileiro (Figura 1). Em 2016 o Brasil exportou pouco mais de 1,4 milhões de toneladas de carne bovina sendo que cerca de 77% dessa quantidade foi de carne *in natura*, gerando um montante de mais de 4 bilhões de dólares (ABIEC, 2016b).

Figura 1. Saldo da balança comercial do Brasil e a importância do agronegócio em bilhões de dólares



Fonte ABIEC (2016a).

Em 2015 o PIB do agronegócio foi responsável por 21% do PIB do Brasil e, desses 21%, 30% foi o PIB da pecuária que representou 6,8% do PIB brasileiro. Já do total das exportações o agronegócio foi responsável por 43,1% e a carne bovina por 3% (ABIEC, 2016a).

Segundo dados da ABIEC (2016a) dos R\$483,5 bilhões totais movimentados pela cadeia produtiva da pecuária em 2015, R\$147,03 bilhões se deve às atividades anteriores e nas próprias fazendas, R\$145,88 bilhões nas indústrias e R\$176,36 bilhões no varejo.

Com relação a 2010, a movimentação antes das fazendas cresceu 21,72%, dentro das fazendas o aumento da receita foi de 28,01%. Já o faturamento dos frigoríficos cresceu 36,37% frente a 2010 e no varejo, houve crescimento de 26,12%.¹

Insumos relacionados à nutrição, reprodução, sanidade animal, diesel, insumos agrícolas, manutenções, entre outros, movimentaram cerca de R\$49 bilhões. Já a venda de animais para abate, animais de reposição e exportação de gado vivo movimentaram R\$98 bilhões.²

¹ Ibid., p. 10.

² Ibid., p. 10.

Os insumos utilizados nas indústrias frigoríficas, considerando embalagem, energia elétrica, peças, óleos para caldeiras, produtos de limpeza, entre outros, movimentaram cerca de R\$6,9 bilhões³.

Na receita dos frigoríficos, a venda de carne no mercado interno movimentou R\$93,98 bilhões, enquanto que as exportações de carne chegaram a R\$19,49 bilhões. Já o faturamento com couro no mercado interno e externo alcançou R\$10,19 bilhões e com os demais produtos chegou a R\$15,29 bilhões⁴.

No varejo, do total de R\$176,36 bilhões movimentado, 87% foi referente à venda de carne e o restante à venda de outros produtos em 2015⁵.

Também vale salientar a importância que o setor agropecuário tem para outros setores da indústria nacional, pois muitos subprodutos do abate de bovinos servem como matéria prima para essas indústrias como por exemplo a farmacêutica, alimentícia, cosmética, têxtil, etc. (Figura 2).

Figura 2. Produtos feitos a partir de bovinos



Fonte: BeefPoint (2016).

³ Ibid., p. 10.

⁴ Ibid., p. 10.

⁵ Ibid., p. 10.

3. CARACTERIZAÇÃO DA ABIEC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNES

A ABIEC conta com 16 funcionários distribuídos em dois escritórios, um em São Paulo – SP e outro em Brasília – DF. A maior parte do pessoal trabalha na sede em São Paulo, como as equipes financeira, de inteligência de mercado, de marketing, sustentabilidade, diretoria, presidência, etc. Já em Brasília são duas pessoas que possuem um relacionamento bastante próximo com o MAPA, com as embaixadas e outras entidades do setor com sede na mesma cidade, portanto, o trabalho das duas equipes se complementa.

A ABIEC geralmente oferece ao MAPA todo suporte com informações desde a identificação de uma possível barreira ou necessidade de abertura de mercado, com dossiês completos de preços, potencial de mercados, importadores, entre outros para que o MAPA tenha subsídios para iniciar um projeto específico. Além disso, no decorrer dos trabalhos, ocorre troca de informações, planejamento de ações em conjunto, entre outros. Trata-se de um trabalho em sinergia na busca de resultados que beneficiem tanto o setor quanto as empresas associadas à ABIEC especificamente.

A ABIEC auxilia as suas empresas associadas a se habilitarem para exportarem para países através do encaminhamento de informações e/ou requisitos para cada mercado, apoio no preenchimento de eventuais questionários necessários, organização de missões, etc. Também serve para atualizar seus associados ou esclarecendo eventuais dúvidas das empresas.

3.1 Histórico da ABIEC

A associação foi criada em 1979 (ABIEC, 2017b) a partir da necessidade que os exportadores de carne bovina sentiam de uma atuação focada e mais agressiva na defesa dos seus interesses específicos. Naquela época a participação do Brasil no mercado mundial da carne ainda era incipiente, marcada por uma série de exigências e protecionismos.

Logo a ABIEC se tornou a principal representante do setor nas áreas internacionais de regulação comercial, exigências sanitárias e abertura de mercados. A associação facilita a interlocução com entidades governamentais nacionais, outras entidades de classe e organismos internacionais, além de defender os interesses dos associados e estimular o desenvolvimento técnico, profissional e social das empresas associadas. A ABIEC também

trabalha junto aos governos estaduais e Federal na execução dos programas sanitários (saúde pública e sanidade animal), através de comitês técnicos.

Em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), a ABIEC e seus associados têm participado de importantes feiras internacionais como a SIAL, em Paris (França); Sial China, em Xangai (China), Prodexpo, em Moscou (Rússia), Gulfood em Dubai (Emirados Árabes Unidos) e a Anuga, em Colônia (Alemanha), além de realizar eventos nas embaixadas brasileiras pelo mundo e receber autoridades e formadores de opinião que visitam o Brasil pra conhecer a cadeia produtiva da carne brasileira com o objetivo de promover o produto nacional no exterior.

Também em parceria com a Apex-Brasil a ABIEC é responsável pelo projeto *Brazilian Beef* cujos principais objetivos são a abertura de novos mercados para a carne bovina brasileira, fortalecimento da imagem da carne bovina brasileira, melhorando a percepção da sua qualidade nos países importadores e ampliação da participação brasileira no mercado mundial de carne bovina.

O panorama internacional muda constantemente, mas a ABIEC segue trabalhando e continuará lutando para fortalecer a imagem de seus associados e do Brasil no exigente mercado mundial.

A seguir será apresentado o Composto de Marketing a análise SWOT referentes a cadeia da carne bovina brasileira.

4. COMPOSTO DE MARKETING E ANÁLISE SWOT DO PRODUTO CARNE BOVINA BRASILEIRA

4.1 Mix ou Composto de Marketing

O Composto de Marketing ou Mix de Marketing é uma abordagem clássica criada por E. Jerome McCarthy em 1960 a partir do seu livro *Basic marketing: a managerial approach* quando propôs o uso dos 4 Ps (produto, preço, praça e promoção ou do inglês *product, price, place e promotion*) como um conjunto de ferramentas de marketing que a empresa usa para conseguir seus objetivos de marketing (BORDEN, 1984).

Então para melhor abordar o tema carne bovina brasileira focando no mercado internacional, ou seja, para exportação, foi escolhido apresentar o Composto de Marketing e discorrer brevemente sobre a contribuição de cada um desses itens nesse mercado complexo e dinâmico que é o da carne bovina a partir das observações e contatos feitos durante o estágio e acesso a publicações da área.

4.1.1 Produto

Conforme apontam Kotler e Keller (2006), as variáveis específicas do produto na área de marketing podem ser variedade de produtos, qualidade, design, características, nome de marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, etc. Tudo isso se aplica perfeitamente ao mercado da carne. Na hora da compra os consumidores em geral buscam marcas conhecidas ou renomadas nas prateleiras que passem segurança – seja pelo seu trabalho na hora do abate e lida com a carne como da escolha dos seus fornecedores – que tenham garantia de procedência, a aparência do produto estar de acordo (cor e olfato) e em uma embalagem atrativa.

4.1.2 Preço

A carne é uma *commodity*⁶ e como uma *commodity* seu preço é travado pelo mercado global nas Bolsas de Mercadorias ou Bolsa de Valores. Seu preço é basicamente negociado de

⁶ “Commodity: mercadoria. Que é vendido para a obtenção de lucro. O termo é muitas vezes usado para descrever coisas que podem ser graduadas, como café, algodão, açúcar, etc., e que podem ser compradas e vendidas numa bolsa de mercadorias, inclusive para entrega futura (AZEVEDO, 1997). Também está inserida neste conceito a noção de produção padronizados, de baixo valor unitário e baixo valor agregado (FERRAZ, et al., 1995)”. (DEON, 2002)

duas maneiras: à vista e futuro (fecha-se um contrato para entrega/pagamento futuro) (NOTÍCIAS AGRÍCOLAS, 2010).

Como se trata de um exportador (frigorífico ou *middle man*⁷) vendendo a um importador (cliente) de um determinado país, sabe-se mais ou menos quanto o mesmo paga por um determinado produto. Por exemplo, o Egito paga US\$3.200 por tonelada então, geralmente, seguem este parâmetro neste país, assim como cada país ou mercado tem o seu.

4.1.3 Praça

Praça é a localização geográfica onde o produto é oferecido. Se tratando de um produto para exportação a praça aqui é o mercado internacional, então poderão comprar todos os países que tenham interesse na carne bovina brasileira e para os quais o Brasil esteja habilitado a exportar.

Muitas empresas brasileiras iniciaram investimentos diretos no exterior (IDE) como complemento às exportações, estratégia preferencial para a colocação de produtos no exterior (STAL et al., 2010). Empresas como BRF, JBS e Marfrig são exemplos de empresas que fizeram aquisições no exterior. De acordo com Stal et al. (2010) a implantação de barreiras sanitárias por parte dos maiores mercados compradores de carne brasileira provocou esta reação.

4.1.4 Promoção

Como apontado por Keegan (2013), uma sólida compreensão das preferências culturais relacionadas a alimentos é importante para qualquer empresa que comercializa produtos alimentícios ou bebidas globalmente. Ou seja, é na promoção que contextualizamos o produto ao seu mercado final e entender o cliente e/ou mercado final é de extrema importância para atingir novos mercados.

A missão da ABIEC no projeto *Brazilian Beef* é focada na promoção da carne bovina brasileira ao mercado internacional. A promoção envolve todo tipo de comunicação, cujo objetivo final seja o aumento das vendas (VLIET, 2013). Isso envolve participação em feiras internacionais e ações voltadas a mercados consumidores específicos (ex.: União Europeia, EUA, mercado árabe, Rússia, etc.).

Agora será apresentada a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da cadeia da carne bovina brasileira e uma revisão da literatura referente a esta análise SWOT.

⁷ Middle man: intermediário, atravessador ou revendedor (tradução livre).

4.2 A Análise de SWOT

“A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada *análise SWOT* (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Ela envolve o monitoramento dos ambientes interno e externo” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 50). O autor desta metodologia permanece desconhecido apesar da mesma ser largamente utilizada.

Essa análise pode ser usada para planejar e avaliar esses quatro elementos de uma organização, projeto ou empreendimento e ainda pode ser útil para avaliar especificamente um produto, lugar, indústria ou até mesmo uma pessoa. Auxilia a identificar as questões internas e externas, favoráveis e desfavoráveis para atingir um objetivo. Os fatores externos podem incluir assuntos macroeconômicos, mudanças tecnológicas, na legislação ou ainda socioculturais, além de mudanças de mercado ou de posição competitiva.

Figura 3 – Análise de SWOT



Fonte: adaptado de WIKIPEDIA (2017).

Analisando cada item na palavra SWOT (Figura 3):

- S de *strengths* = forças: as forças são características de um negócio ou projeto consideradas vantagens sobre os outros;
- W de *weaknesses* = fraquezas: as fraquezas são características do negócio ou projeto que colocam o mesmo em desvantagem perante outros;
- O de *opportunities* = oportunidades: as oportunidades são elementos externos que o negócio ou projeto podem explorar a seu favor;
- T de *threats* = ameaças: as ameaças são elementos externos que podem causar problemas ao negócio ou projeto.

Os usuários da análise SWOT devem-se perguntar e responder questões que gerem informações significativas para cada categoria (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) para tornar a análise útil e achar as vantagens competitivas.

5. ATIVIDADES REALIZADAS

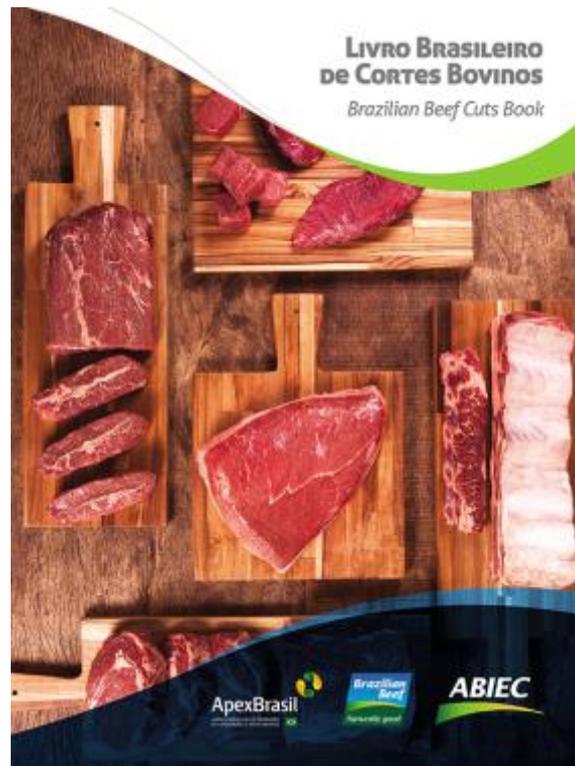
Durante a realização do estágio houve 3 importantes eventos internacionais com os quais houve envolvimento direto no auxílio da organização dos mesmos. Esses eventos foram:

- Feira *Prodexpo* que aconteceu em Moscou, na Rússia de 8 a 12 de fevereiro de 2016;
- Feira *Gulfood* que aconteceu em Dubai, nos Emirados Árabes Unidos de 21 a 25 de fevereiro de 2016;
- Churrasco na casa do embaixador do Brasil em Riade, na Arábia Saudita no dia 1º de março de 2016.

A ABIEC organiza a participação da entidade e de seus associados nas feiras e eventos internacionais mais importantes para o setor. Todo planejamento e organização do estande, cadastro dos materiais de divulgação da feira, credenciais, etc. é realizado pela ABIEC. A participação da feira é custeada em parte pela Apex e em parte pelas empresas associadas à ABIEC que entram com contrapartida de acordo com o tamanho (inerente a cada empresa) da sua participação. De acordo com o objetivo ou mercado em questão de cada feira são realizados diferentes eventos para atrair clientes. Geralmente os estandes tem uma área de uso comum para degustação da carne brasileira aos respectivos clientes dos frigoríficos participantes.

A associação também organiza um material de divulgação para o setor com o nome de todas empresas associadas e eventualmente prepara um material explicativo específico dependendo das características peculiares a cada mercado (Ex.: Europa, China, EUA, etc.). Durante o período do estágio uma atividade que ocupou bastante tempo e dedicação foi a realização da nova edição do Livro Brasileiro de Cortes Bovinos (Figura 4), com informações em 12 idiomas e imagens para facilitar a comunicação dos exportadores com seus clientes internacionais.

Figura 4 – Capa do “Livro brasileiro de cortes bovinos”



Fonte: ABIEC (2017c).

Há reuniões semanais de funcionários para alinhamento dos setores. Por ser uma equipe relativamente pequena (vide página 12) era possível saber com o que as demais áreas da associação estavam trabalhando e, caso fosse necessário, auxiliá-las.

A maior demanda de trabalho foi do departamento de marketing e através dessa experiência foi possível ter noção do tamanho do envolvimento da ABIEC com seus associados. As principais tarefas desenvolvidas para este setor foram:

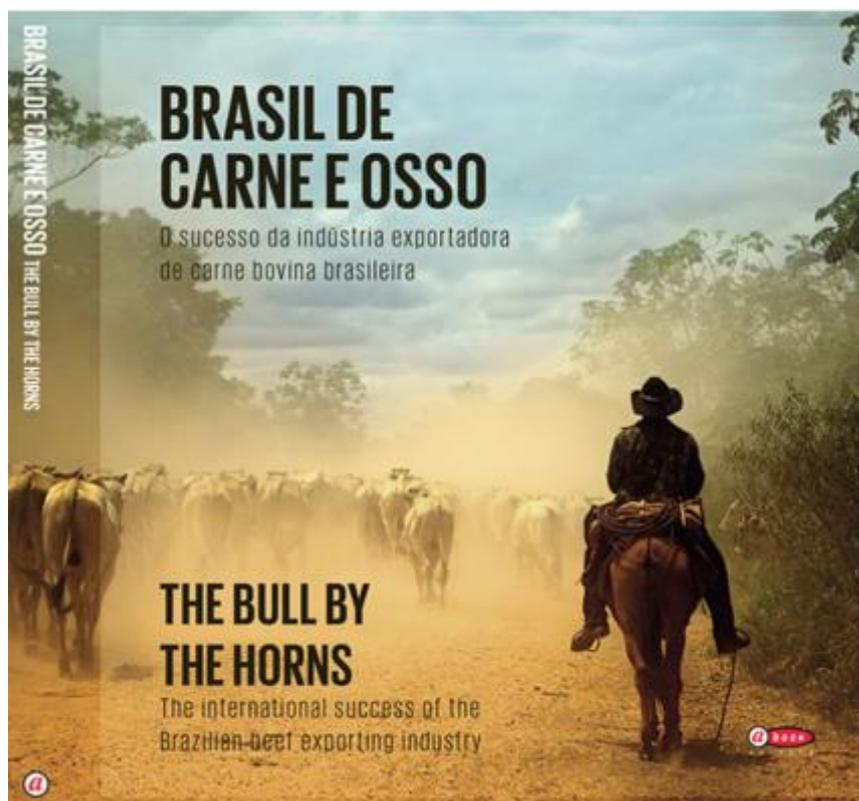
- Revisão e correção de cada nova versão do Livro Brasileiro de Cortes Bovinos (ABIEC, 2017c);
- Pedido de visto para os Emirados Árabes Unidos para os membros da equipe da ABIEC e seus cônjuges, para os assadores do restaurante Barbacoa que fizeram a parte dos eventos que aconteceram durante a *Gulfood* e para o gerente nacional do programa Carne Angus Certificada;
- Levantamento e envio aos associados da relação dos documentos necessários para emissão do visto de entrada nos Emirados Árabes Unidos;
- Cotação de locações em hotéis de alto padrão em Dubai para realização de um jantar durante a realização da *Gulfood*;

- Cotação de serviço de buffet para 200 pessoas para o evento de Riade;
- Tradução para o inglês do convite para o evento em Riade;
- Tradução para o inglês do comunicado de imprensa convidando os repórteres americanos para o “*Rally da Pecuária*” que foi realizado durante o ano de 2016;
- Auxílio aos associados com qualquer solicitação ou dúvida relacionada a logística envolvendo sua participação nas feiras internacionais;
- Trânsito de convidados internacionais;
- Reserva de hotéis;

Durante o período do estágio foi lançado o livro “Brasil de Carne e Osso” (ABIEC, 2017a) (Figura 5) que conta a história da pecuária no Brasil e faz um resgate dos mais importantes fatos que transformaram o país no maior exportador de carne do mundo. Houve muitas entrevistas e publicidade sobre o livro nessa ocasião.

Também foi possível auxiliar a equipe técnica atualizando por 2 semanas seguidas os dados da Cota Hilton que são atualizados e enviados semanalmente aos associados.

Figura 5 – Capa do livro “Brasil de carne e osso”



Fonte: ABIEC (2017a).

6. DISCUSSÃO

Com base nas observações feitas durante o estágio curricular realizado na ABIEC, apresenta-se a seguir (Quadro 1) a análise SWOT feita do produto “carne bovina brasileira”. Os fatores internos se referem ao Brasil e não a um tipo específico de produção ou produto final (carne *in natura* ou industrializada). Já os fatores externos são todos os fatos que não temos controle.

Quadro 1 - Análise SWOT do produto carne bovina brasileira

ANÁLISE DE SWOT - PRODUTO			
INTERNO		EXTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Baixo custo de produção	Fatores políticos/legais	Demanda crescente do produto	Falta no controle sanitário (controle de fronteira)
Volume produzido	Segurança processos sanitários (legislação)	Mercados <i>premium</i>	Fatores políticos e comercial (embargo à carne do Brasil)
Clima favorável	Desconhecimento consumidor	Fatores políticos/legais (abertura novos mercados)	Variação cambial
Genética	Rastreabilidade	Investimento em infraestrutura (viária e portuária)	Poucos países compram grande volume de carne
Diminuindo idade de abate	Cadeia de longo prazo - mínimo 2 anos	Certificações	Localização geográfica x concorrentes
Outros setores da indústria dependem deste	Excesso de burocracia e tributação	Localização geográfica x concorrentes	
Maior parte da produção é consumida nacionalmente	Morosidade portuária	Fusão com empresas internacionais do ramo	
Concentração dos frigoríficos	Falta de controle sanitário (controle de fronteira)	Pesquisa: estudos mostrando que carne vermelha não faz mal à saúde humana	
Sustentabilidade			
Certificação de Procedência			
País neutro (guerras)			

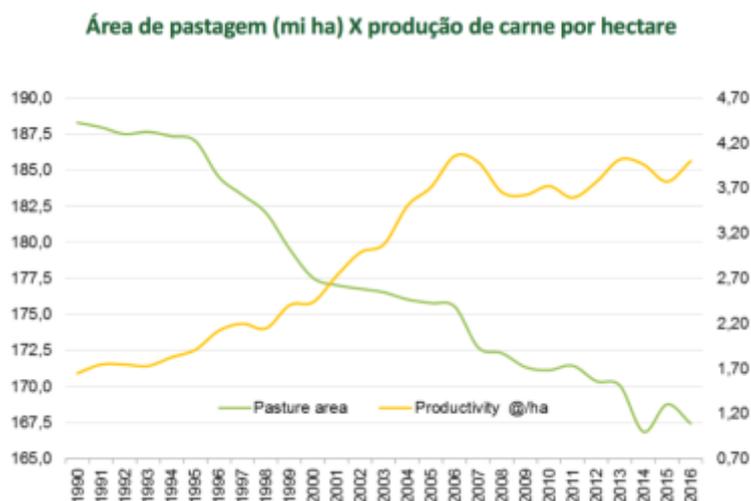
Fonte: a autora (2017).

Ao analisar as forças que fazem a carne bovina brasileira ocupar a parcela de mercado que detém, vemos muitos tópicos importantes que vêm sendo debatidos com exaustão na última década como sustentabilidade, certificação de procedência, rastreabilidade, genética e outros fatores que trazem competitividade ao nosso produto.

O Brasil é o país que possui o maior rebanho de carne bovina do mundo para fins comerciais. As vantagens técnicas e econômicas da produção pecuária nacional permitem reduzir os entraves de baixa produtividade. As vantagens comparativas do país, que se tornam vantagens competitivas da carne bovina brasileira – o menor custo de produção do mundo, devido à mão-de-obra barata e disponível em larga escala, as enormes áreas de pastagens disponíveis com baixo custo, ao clima favorável, ao “boi verde”, alimentado exclusivamente no pasto – permitem oferecer ao mercado internacional um animal com qualidades diferenciadas, criado de forma ambientalmente mais adequada, e sem a necessidade do uso de elevadas quantidades de grão na alimentação (POZZOBON, 2008).

A pecuária é geralmente apontada como a principal causa de desmatamento no Brasil. De fato, não é possível estabelecer uma correlação clara e automática entre desmatamento e formação de pastagens. Nos últimos 10 anos o número de bovinos aumentou principalmente no Norte do Brasil, ao passo que se estabilizou nas regiões Sul e Sudeste. É importante notar, todavia, que a área de pastagem está diminuindo, enquanto que a produtividade animal está aumentando. A intensificação da pecuária, genética e boas práticas são fundamentais para uma melhoria contínua na sustentabilidade da pecuária no Brasil, tendo a redução do desmatamento e recuperação de pastagens como base (Figura 6) (GTPS, 2014).

Figura 6. Evolução da área de pastagens no Brasil e produtividade



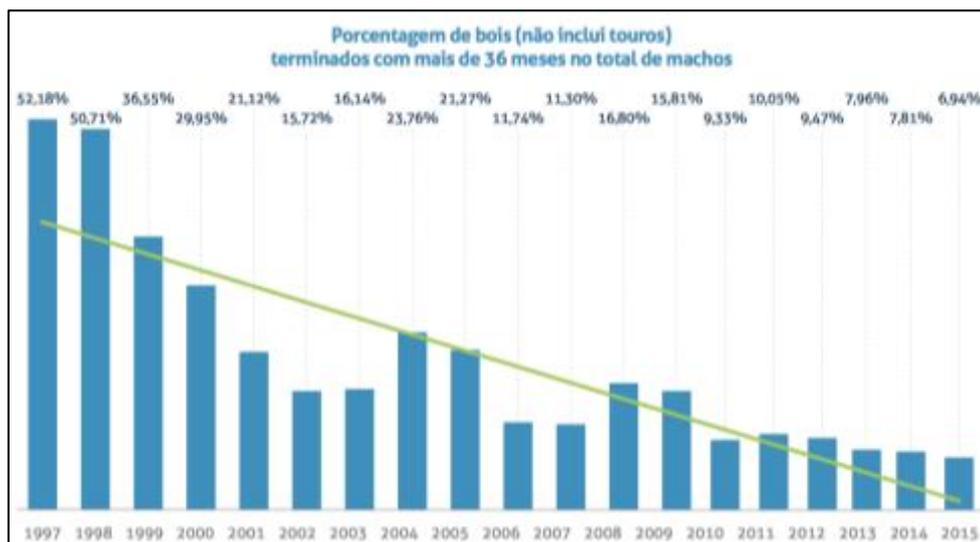
Fonte: GTPS (2014).

Um dos grandes diferenciais do Brasil é ter um rebanho bem adaptado às condições do país. Isso se deu graças a utilização de raças zebuínas que ao longo dos anos foram melhoradas de acordo com seu propósito, mas a rusticidade do zebu e seu poder de transformar fibras, inclusive as de baixa qualidade em carne e leite são suas principais características. Programas de melhoramento genético estão disponíveis há décadas como ferramentas para melhorar o rebanho brasileiro. Um exemplo de programa bem-sucedido é o Delta Gen que visa produzir animais superiores selecionados a pasto em sistema de ciclo curto, método que possibilita maior precocidade e contribui para uma pecuária mais rentável e competitiva (DELTAGEN, 2015).

Outra oportunidade de agregar valor é buscar classificar os animais dentro dos critérios de algum sistema de bonificações como programas de carne certificada. Um exemplo é o Programa Carne Angus Certificada, onde o requisito básico para os animais no Centro Oeste é que haja no mínimo 50% de sangue Angus no animal abatido (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANGUS, 2017). Existem vários outros quesitos a serem seguidos para o animal classificar para o programa além de outros itens que aumentam gradativamente a bonificação total. Outras raças também têm programas de carne certificada, mas o da raça Angus atualmente é o maior em certificação de cortes do Brasil (BEEFPOINT, 2016).

Frigoríficos adotaram a cultura de bonificar de acordo com as características buscadas pelo mercado como, por exemplo, animais mais jovens, mais pesados, castrados, cruzados, etc., e isso resultou em uma mudança no perfil do animal abatido, diminuindo a idade de abate no país como mostra a Figura 7. Essas são estratégias importantes na hora de agregar valor, pois vale lembrar que diferente de aves e suínos que se reproduzem numa velocidade muito maior, a cadeia da bovinocultura é uma cadeia de longo prazo, onde há no mínimo 2 anos de investimentos até que se tenha algum tipo de retorno.

Figura 7. Evolução do abate de bois com mais de 36 meses



Fonte: ABIEC (2016a).

Essa mudança no perfil dos animais abatidos é uma resposta ao mercado que internacionalmente tem buscado carne de melhor qualidade e essa é uma grande oportunidade para o Brasil. Deixar de ser conhecido como vendedor de *commodity* para vender carne *premium* não só agregaria valor ao produto carne em si mas traria uma valorização intangível, que é o efeito “país de origem” como elemento de marca, como as carnes da Argentina ou do Uruguai possuem.

O mercado exportador de carne bovina é controlado por poucas empresas. No final de 2008, 18 frigoríficos respondiam por 98% das exportações brasileiras, sendo que os cinco maiores (JBS, Bertin, Minerva, Marfrig e Independência) controlavam 50% do mercado exportador (CALEMAN et al., 2009).

A possibilidade de atender mercados mais exigentes e com melhor remuneração atraiu o interesse dos frigoríficos brasileiros para a aquisição de empresas localizadas em países da América Latina, Austrália, Estados Unidos e Europa, livres das restrições fitossanitárias. Outras vantagens são a proximidade do mercado consumidor, conhecimento sobre os canais de distribuição e divulgação da marca da empresa (PIGATTO; SANTINI, 2009).

Logo após a operação Carne Fraca ser deflagrada pela Polícia Federal houve o lançamento do novo RIISPOA (Regulamento de Inspeção Industrial e Sanitário de Produtos de origem Animal) dia 29 de março de 2016 pelo MAPA. Na ocasião do lançamento o secretário-executivo do MAPA, Eumar Novacki, observou: “O antigo decreto do RIISPOA, que hoje completa 65 anos, proporcionou que as regras sanitárias brasileiras fossem reconhecidas por mais de 150 países. Mas é justo e oportuno fazermos atualizações. O Brasil está diferente” (MAPA, 2017). Foi

criticado o momento do lançamento do novo regulamento pois o mesmo pareceu uma resposta à operação Carne Fraca e não somente uma atualização necessária.

Em 2015 o mercado interno foi responsável por consumir 81% da carne produzida no Brasil e de todos animais abatidos somente 13% foram terminados em confinamento (ABIEC, 2016a).

Apesar do Brasil ter o maior rebanho de carne bovina do mundo, o maior produtor é os Estados Unidos que com menos da metade do rebanho brasileiro consegue ser mais produtivo (ABIEC, 2016a), o que indica uma das maiores fraquezas do Brasil.

De acordo com Melz et al. (2014), deve-se ainda considerar que a alta concentração de exportações para poucos destinos representa risco para o mercado brasileiro. Aproximadamente 58% das exportações foram para somente quatro países entre 1995 e 2012. Esse fato aliado a possíveis embargos da carne brasileira colocam o mercado nacional em alerta. Recentemente vimos isso acontecer quando a operação Carne Fraca foi deflagrada pela Polícia Federal no dia 17 de março de 2017. Por exemplo, em uma notícia do dia 20 de março de 2017 o Correio Braziliense divulgou: “Carne bovina: países que anunciaram embargo somam 34% das exportações” (AGÊNCIA ESTADO, 2017). Mesmo a ABIEC tendo publicado uma nota oficial dia 18 de março de 2017 esclarecendo que “nenhuma planta de carne bovina dos seus 29 associados está citada na denúncia de esquema entre frigoríficos e fiscais agropecuários federais para comercialização de alimentos adulterados”, o estrago já havia sido feito. Incertezas por partes dos países clientes da carne brasileira exportada fizeram com que a mesma fosse embargada.

Em outros momentos na história também tivemos a carne bovina brasileira embargada. O episódio mais recente foi em outubro de 2005 quando houve foco de aftosa no município de Eldorado, no sul do Mato Grosso do Sul. Há especulação de que esses focos de aftosa foram provenientes de gado sem vacinação comprado e trazido ilegalmente do Paraguai. Nos últimos anos diz-se ter um controle mais rigoroso de fronteira para que não sejam trazidos animais do país vizinho (CANAL RURAL, 2014). Entretanto, ainda é preciso promover mudanças importantes, principalmente em relação à garantia de sanidade do rebanho e à implantação de um sistema efetivo de rastreabilidades (STAL et al., 2010).

Essas notícias influenciam diretamente o consumidor dentro do país que deixa de comprar carne bovina por não ter conhecimento suficiente para escolher uma marca ou empresa na qual confie. Falta divulgação de como é feito o controle e seleção de qualidade das marcas de carne. O consumidor também parece ser muito influenciável quando surgem novas “pesquisas” indicando que consumir carne bovina faz ou não bem a saúde. Como dito por Diehl (2011), fica claro que as recomendações atuais para evitar gordura animal nas refeições são, no mínimo, desprovidas de

fundamento científico. Mais grave, podem induzir a parcela da população com acesso ilimitado aos alimentos a ingerir quantidades maiores de carboidratos, que podem ser responsáveis pelo aparecimento de diabetes naqueles geneticamente predispostos.

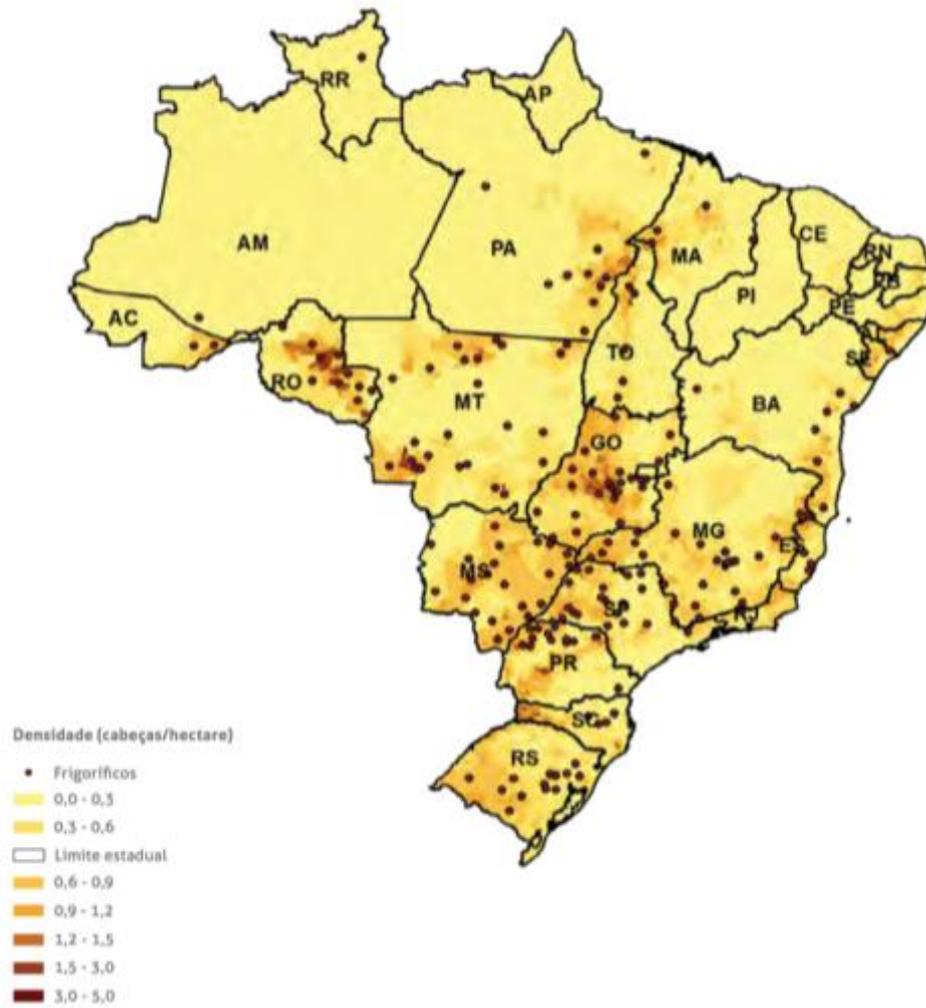
Crises políticas também geram embargos e pelo Brasil ter uma posição neutra no cenário internacional, em diversas situações o país se beneficiou dessa conjuntura como, por exemplo, em agosto de 2014 quando a Rússia anunciou embargo a alimentos e outros produtos da União Europeia e EUA em resposta às sanções econômicas que lhes foram impostas por causa da crise geopolítica na Ucrânia (PIMENTA, 2014).

A questão da morosidade portuária precisa de uma solução que dê mais agilidade na liberação da saída dos *containers* dos portos brasileiros, principalmente se tratando de produtos altamente perecíveis como a carne bovina *in natura*. No final do ano de 2016 o projeto Canal Azul encerrou sua fase de testes com resultados positivos e entra agora no período operacional, aberto a qualquer frigorífico e passa a funcionar em qualquer porto do Brasil. O projeto consiste na implantação de um lacre eletrônico nos *containers* de carne, destinados à exportação. Com isso, os *containers* não precisarão de liberação ao chegar ao porto, pois a validação será realizada previamente por um fiscal federal agropecuário no fluxo de saída do frigorífico (BEEFPOINT, 2016). A tecnologia possibilita uma drástica redução do tempo gasto com tramites burocráticos na liberação de cargas nos portos do país.

Excesso de burocracia e tributação também são consideradas fraquezas dentro da análise SWOT da carne bovina brasileira e, de acordo com Pitteli e Bacha (2006), observou-se que o sistema tributário brasileiro é complexo, havendo incidência de tributos em cascata, pois a cumulatividade ocorre várias vezes na cadeia produtiva e na circulação de mercadorias. Essa complexidade do sistema tributário brasileiro, juntamente com a alta carga tributária incidente, induz os agentes à sonegação bem como à concentração vertical da produção industrial.

O Brasil conta com 25% das rodovias pavimentadas, provando que há grande oportunidade para melhora no setor logístico no país (BEEFPOINT, 2015). Esse fato pode ser visto como uma oportunidade, mas certamente é uma fraqueza pois a malha rodoviária é o principal meio de escoamento da produção nacional. Como mostra a Figura 8, a maioria dos frigoríficos se encontram na região central do país e longe dos principais portos por onde é feita a exportação.

Figura 8 – Densidade de bovinos no Brasil



Fonte: ABIEC (2016a).

Desta forma conclui-se os principais pontos examinados pela análise SWOT.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização do estágio foi possível conhecer a realidade da cidade de São Paulo, a maior cidade do país, que é também o centro empresarial referência do Brasil e onde a associação está localizada estrategicamente. Nessa ocasião foi possível aprimorar os conhecimentos sobre a cadeia produtiva da carne brasileira, especialmente pelo contato com seus principais membros participantes, incluindo os associados da ABIEC como JBS, Marfrig e Minerva, autoridades dos mais diversos setores incluindo Ministérios, políticos, pesquisadores, entre outras figuras influentes. Vale ressaltar que pessoas singulares já fizeram e fazem parte da equipe da ABIEC e o esforço e dedicação das mesmas ajudou a escrever a história do comércio da carne brasileira ao redor do mundo. Foi possível interagir com pessoas das mais diversas formações e fontes de conhecimento, o que certamente foi muito enriquecedor e acrescentou como uma das mais gratificantes experiências de estágio.

Durante o mesmo, quis-se extrapolar os conhecimentos técnicos obtidos durante a graduação e explorar novas áreas do conhecimento em campos como o da administração e do marketing e foram usadas ferramentas como o Composto de Marketing e a análise SWOT para a realização do trabalho de conclusão de curso.

A carne bovina brasileira é um produto extremamente competitivo e a ABIEC tem desempenhado um papel fundamental no posicionamento da mesma no mercado internacional. Certamente sem o trabalho dessa associação a carne brasileira não teria a representatividade que tem hoje no mercado.

Foram identificados esforços da parte da ABIEC para a abertura de novos mercados, contanto que durante o período do estágio foi reaberto um importante mercado, o do Egito.

A associação também busca preparar seus associados com antecedência para estarem aptos a exportarem para algum novo país. Por exemplo, também durante o período de estágio o Brasil recebeu missões dos Estados Unidos para habilitar plantas frigoríficas para exportar carne *in natura* para aquele mercado.

A participação em feiras internacionais é de extrema importância para o trabalho de divulgação do *Brazilian Beef*, projeto em parceria entre a ABIEC e a Apex-Brasil.

Uma grande vantagem da indústria frigorífica brasileira é a variedade de produtos que a mesma tem a oferecer aos seus clientes internacionais. Vende-se o famoso “boi verde” (animal criado à pasto), animal super precoce terminado em confinamento, carne com muito ou pouco marmoreio, que tenha passado por um longo período de maturação ou não, abatido

halal (comidas em conformidade com a lei islâmica) ou *kosher* (comidas em conformidade com a lei judaica), miúdos, industrializada, etc. Salve barreiras político-tarifárias, atualmente não existe país no qual não poderíamos entrar, afinal, Estados Unidos e Japão são tidos como os países mais exigentes para adentrar o mercado de carne bovina *in natura* e desde o segundo semestre de 2016 o Brasil já exporta carne *in natura* para os Estados Unidos, o que mostra que temos qualidade e segurança suficiente para vender para o cliente mais exigente do mundo. O restante são barreiras políticas.

O futuro mostra-se extremamente promissor para a cadeia da carne bovina brasileira, e aqui não me refiro somente à indústria exportadora, mas também aos produtores que conseguem diferenciar seu produto no mercado e que conseqüentemente colocam o Brasil em um novo patamar, elevando-o a não só um produtor de *commodity*, mas de carne de qualidade, carne *premium*. Meu objetivo com este trabalho é dizer que anseio ajudar o Brasil a alcançar este patamar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIEC. **Brasil de carne e osso**. 2017a. Disponível em: <<http://www.abiec.com.br/HistoriaDaCarne.aspx>> Acesso em: 09 abr. 2017.
- _____. **História**. 2017b. Disponível em: < <http://www.abiec.com.br/Historico.aspx>> Acesso em 09 abr. 2017.
- _____. **Livro brasileiro de cortes bovinos**. 2017c. Disponível em: <<http://www.abiec.com.br/CatalogoDeCortes.aspx>> Acesso em: 09 abr. 2017.
- _____. **Perfil da Pecuária no Brasil: relatório anual 2016a**. Disponível em: <<http://abiec.siteoficial.ws/images/upload/sumario-pt-010217.pdf>> Acesso em: 10 abr. 17.
- _____. **Exportações brasileiras de carne bovina**. 2016b. Disponível em: <<http://www.abiec.com.br/download/exportacoes-jan-dez-2016.pdf>> 09 abr. 2017> Acesso em: 09 abr. 2017.
- AGÊNCIA ESTADO. Carne bovina: países que anunciaram embargo somam 34% das exportações. **Correio brasileiro**, Brasília, 20 mar. 2017. Disponível em: <http://www.correiobrasiliense.com.br/app/noticia/economia/2017/03/20/internas_economia,582204/carne-bovina-paises-que-anunciaram-embargo-somam-34-das-exportacoes.shtml> Acesso em: 16 abr. 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANGUS. **Carne Angus**. Disponível em: <<http://angus.org.br/carne-angus-2/>> Acesso em 17 abr. 2017.
- BARCELLOS, Júlio O. J. et al. Aspectos estruturais e tecnológicos da cadeia produtiva da carne bovina no Brasil. In: DOMINGUES, Rafael Nuñez et al. (Org.). **La ganadería en América Latina y el Caribe: alternativas para la producción competitiva, sustentable e incluyente de alimentos de origen animal**. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/nespro/arquivos/apontamentos/aspec_estrut_tecno_cadeia_prod_carne_bov_brasil.pdf> Acesso em: 10 abr. 2017.
- BEEFPOINT. **Conheça todos os produtos que são feitos a partir de bovinos** [INFOGRÁFICO]. 24 ago. 2016. Disponível em: <<http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/giro-do-boi/conheca-todos-os-produtos-que-sao-feitos-a-partir-de-bovinos-infografico/>> Acesso em: 16 abr. 2017.
- _____. **Desafio para melhorar os índices de rodovias em MT é gigante, diz vice-governador**. 27 nov. 2015. Disponível em: <<http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/giro-do-boi/desafio-para-melhorar-os-indices-de-rodovias-em-mt-e-gigante-diz-vice-governador/>> Acesso em: 18 abr. 2017.
- _____. **Exportação de carne bovina brasileira registra crescimento de 22% em faturamento e 20% em volume em março**. 11 abr. 2017. Disponível em: <<http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/giro-do-boi/exportacao-de-carne-bovina-brasileira-registra-crescimento-de-22-em-faturamento-e-20-em-volume-em-marco/>> Acesso em: 17 abr. 2017.

_____. **Lacre eletrônico em contêineres vai agilizar as exportações de carne.** 08 set. 2016. Disponível em: <<http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/giro-do-boi/lacre-eletronico-em-conteineres-vai-agilizar-as-exportacoes-de-carne/>> Acesso em: 17 abr. 2017.

_____. **Minerva adere ao programa carne angus e expande atuação no mercado premium.** 28 jan. 2016. Disponível em: <<http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/giro-do-boi/minerva-adere-ao-programa-carne-angus-e-expande-atuacao-no-mercado-premium/>> Acesso em: 17 abr. 2017.

BENDER FILHO, Reisoli; ALVIM, Augusto Mussi. O mercado de carne bovina no Brasil: os efeitos da eliminação das barreiras tarifárias e não-tarifárias. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 46, n. 4, p. 1095-1127, dez. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032008000400008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 abr. 2017.

BORDEN, Neil H. The concept of the marketing mix. **Journal of advertising Research**, v. 2. Set. 1984. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.588.6640&rep=rep1&type=pdf>> Acesso em: 15 abr. 2017.

BRASIL. **Ministério do Meio Ambiente (MMA)**. Biodiversidade brasileira. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/biodiversidade/biodiversidade-brasileira>> Acesso em: 19 abr. 2017.

_____. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)**. Novo regulamento da inspeção de produtos de origem animal prevê penas mais severas. 29 mar. 2017. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/noticias/novo-regulamento-da-inspecao-de-produtos-de-origem-animal-reforca-seguranca-alimentar>> Acesso em: 17 abr. 2017.

CALEMAN, S.M.Q; CUNHA, C.F.; ALCÂNTARA, N.B. A agroindústria exportadora de carne bovina no Brasil: uma análise da estrutura de mercado e da conduta estratégica das firmas. **Seminários em Administração da Universidade de São Paulo - SEMEAD**, 2009, 12, São Paulo, SP.

CANAL RURAL. Febre aftosa: conheça o histórico da doença. **Canal Rural**, 21 set. 2014. Disponível em: <<http://www.canalrural.com.br/noticias/febre-aftosa/febre-aftosa-conheca-historico-doenca-7193>> Acesso em: 16 abr. 2017.

CNA. Brasil pode se tornar o maior produtor de carne bovina do mundo. **CNA Brasil**, 15 jul. 2016. Disponível em: <<http://www.cnabrasil.org.br/noticias/brasil-pode-se-tornar-o-maior-produtor-de-carne-bovina-do-mundo>> Acesso em: 16 abr. 2017.

DELTAGEN. **Melhoramento genético**. 2015. Disponível em: <<http://www.deltagen.com.br/melhoramento.php?m=4>> Acesso em 14 abr. 2017.

DEON, Paulo Roberto Cecconi. **A informação na cadeia de abastecimento do arroz com transações de dois tipos de produtos: arroz commodity e arroz orgânico**. Lume UFRGS, 2002. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5940/000433805.pdf?sequence=1>> Acesso em: 20 abr. 2017.

DIEHL, Gustavo Nogueira. **Carne bovina: mitos e verdades**. Informativo técnico DPA. Rio Grande do Sul, n. 6, ano 2, jun. 2011. Disponível em: <<http://www.agricultura.rs.gov.br/upload/arquivos/201612/02101320-inftec-15-carne-bovina-mitos-e-verdades.pdf>> Acesso em: 17 abr. 2017.

FAO. **How to Feed the World in 2050**. 2009. Disponível em: <http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/expert_paper/How_to_Feed_the_World_in_2050.pdf> Acesso em: 11 abr. 2017.

GTPS. **A pecuária brasileira e sua contribuição para o desenvolvimento sustentável**. 2014. Disponível em: <http://www.gtps.org.br/wp-content/uploads/2014/05/2017.03.06_A-Pecuária-Brasileira-e-Sua-Contribuição-para-o-Desenvolvimento-Sustentável.pdf> Acesso em: 18 abr. 2017.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Marketing Global**. Saraiva, 2013, 536 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MELZ, Laércio Juarez et al. Determinantes da demanda internacional de carne bovina brasileira: evidências de quebras estruturais. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 52, n. 4, p. 743-760, dez. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032014000400007&lng=en&nrm=iso> Acesso em: 09 abr. 2017.

NOTÍCIAS AGRÍCOLAS. **Commodities**. 27 jan. 2010. Disponível em: <<https://www.noticiasagricolas.com.br/educacional/mercado-futuro/44200-commodities.html#.WPYyvlLOpE4>> Acesso em: 18 abr. 2017.

ONU. **População mundial deve atingir 9,6 bilhões em 2050**, diz novo relatório da ONU. 13 jun. 2013. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/populacao-mundial-deve-atingir-96-bilhoes-em-2050-diz-novo-relatorio-da-onu/>> Acesso em: 09 abr. 2017.

PIGATTO, G.; SANTINI, G.A. Internacionalização das empresas brasileiras frigoríficas. **Congresso da SOBER**, n. 47, Porto Alegre, jul. 2009. Disponível em: <www.sober.org.br/palestra/13/832.pdf> Acesso em 17 abr. 2017.

PIMENTA, Izadora. Rússia habilita mais de 80 plantas de carnes do Brasil e novas vendas podem ampliar receita em US\$ 250 mi/mês. **Notícias agrícolas**, 07 ago. 2014. Disponível em: <<https://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/politica-agricola/143564-russia-proibe-importacao-de-produtos-agricolas-dos-eua-e-frutas-e-verduras-da-uniao-europeia.html#.WPP4NILOpE4>> Acesso em: 16 abr. 2017.

PITELLI, Mariusa Momenti; BACHA, Carlos José Caetano. Análise dos principais tributos incidentes na cadeia de carne bovina brasileira. **Congresso da SOBER**, n. 46, Fortaleza, jul. 2006. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/5/506>> Acesso em: 17 abr. 2017.

PORTAL DBO. Brasil pode expandir exportação de carne. **Revista DBO**, 23 jan. 2017. Disponível em: <<http://www.portaldbo.com.br/Revista-DBO/Noticias/Brasil-pode-expandir-exportacao-de-carne/19299>> Acesso em: 17 abr. 2017.

POZZOBON, D. Explorando soluções internacionais: o caso dos frigoríficos brasileiros. **Revista de Contabilidade UFBA**, Salvador, v.2, n.2, p.43-59, mai./ago. 2008.

RODRIGUES, Gilman Viana. **A importância socioeconômica da pecuária de corte no Brasil**. Vitória, out. 2009. Disponível em:
<http://www.agricultura.mg.gov.br/files/apresenta2009/PECUARIA_DE_CORTE.pdf>
Acesso em: 17 abr. 2017.

STAL et al. Estratégias de internacionalização do setor agroindustrial brasileiro de carnes: exportação ou investimento direto no exterior? **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 2, n. 2, pp. 132 - 161, jul./dez. 2010. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/profile/Eva_Stal/publication/271123318 ESTRATEGIAS_DE_INTERNACIONALIZACAO_DO_SETOR_AGROINDUSTRIAL_BRASILEIRO_DE_CARNES_EXPORTACAO_OU_INVESTIMENTO_DIRETO_NO_EXTERIOR/links/552d09a50cf21acb092120d2.pdf> Acesso em 08 abr. 2017.

URSO, F.S.P. **A cadeia da carne bovina no Brasil: uma análise de poder de mercado e teoria da informação**. Tese de doutorado em Economia, Escola de Economia da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, 2007.

VLIET, Vicent Van. Marketing mix 4P's by McCarthy. **Toolshero**, 21 out. 2013. Traduzido livremente. Disponível em:< <https://www.toolshero.com/marketing/marketing-mix-4p-mccarthy/>> Acesso em: 19 abr. 2017.

WIKIPEDIA. SWOT Analysis. Disponível em:
<https://en.m.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis> Acesso em: 19 abr. 2017.