

AVICULTURA BRASILEIRA: PERSPECTIVAS PARA O MERCADO CONSUMIDOR CHINÊS

César Augustus Winck*
João Armando Dessimon Machado**

Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar o comércio de carne de frango e derivados entre o Brasil e a China, considerando o mercado atual e as perspectivas para os próximos anos. O método utilizado foi a revisão bibliográfica e a análise de dados secundários de diversas fontes, associadas à Teoria da Orientação para o Mercado e à Teoria de Cadeias de Valor, segundo o modelo proposto por Grunert et al. (2005). Atualmente, a China é a principal parceira comercial do Brasil no mercado internacional, mas considerando a carne de frango e derivados, em que o Brasil é o maior exportador mundial e a China o segundo maior consumidor, ainda não se estabeleceu relação comercial efetiva. Para que o comércio de produtos da avicultura entre os dois países se concretize, é necessário ampliar os acordos comerciais uni e bilaterais, definir as exigências higiênico-sanitárias, determinar a demanda chinesa e a oferta de frango brasileiro a ser negociada, e garantir a manutenção dos preços competitivos nas negociações. Considerando-se as teorias utilizadas, conclui-se que o Brasil apresenta plenas condições para se firmar como um dos principais fornecedores de carne de frango para a China, mas para isso devem ocorrer ajustes nas negociações e acordos comerciais entre os dois países.

Palavras-chave: Carne de frango. Orientação para o mercado. Brasil. China. Agronegócio.

1 INTRODUÇÃO

A avicultura brasileira destaca-se no mercado internacional de carnes, ocupando desde 2005 a liderança na exportação de carne de frango e a terceira posição em produção mundial desse produto (UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE, 2010).

No Brasil, a avicultura desenvolveu-se a partir da década de 1960, com o surgimento de grupos agroindustriais direcionados ao setor, e tornou-se competitiva a nível mundial (UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA, 2009), por basear sua

* Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina; cesar.winck@unoesc.edu.br

** Doutor em Economia Agroalimentar (Universidade de Córdoba, UCO, Espanha); Professor Associado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN/UFRGS); joao.dessimon@ufrgs.br

cadeia produtiva nos princípios da produção integrada, baixos custos de produção associados a recordes sucessivos na safra de grãos (milho e soja) (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2009), qualidade sanitária e higiênica dos rebanhos, desenvolvimento de pesquisas e tecnologias de ponta para o setor produtivo (EMBRAPA, 2010), internacionalização das empresas (DELIBERALI et al., 2010) e volume de produção em crescimento constante (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2010).

O agronegócio do frango tem movimentado grandes volumes de produtos (carne e derivados), e por consequência, elevados montantes em dinheiro, tanto no mercado interno quanto externo (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2009). Considerando que a produção avícola nacional é competitiva e está em ascensão, assim como o consumo interno e externo, novos mercados devem ser prospectados (DELIBERALI et al., 2010), e entre eles, o mercado chinês é um dos mais promissores.

A China é o país com a maior população mundial (1,35 bilhão de habitantes), e mesmo que seu crescimento demográfico esteja em patamares incipientes (0,6% ao ano), não há como ignorar o extremo potencial de demanda desse país (NATIONAL BUREAU..., 2010). Mas, para isso, é preciso analisar o mercado chinês sob a ótica de suas exigências mercadológicas atuais e futuras, considerando os diversos aspectos que podem facilitar ou dificultar a relação comercial Brasil-China para este mercado.

Considerando-se essa conjuntura atual e perspectivas futuras, utilizou-se como base teórica a Teoria da Orientação para o Mercado associada à Teoria da Cadeia de Valor, e aplicou-se o modelo proposto por Grunert et al. (2005), para produzir uma análise do mercado chinês de carne e derivados de frango produzidos no Brasil na atualidade e para os próximos anos.

2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

2.1 TEORIA DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Muitos artigos científicos têm estudado a influência da orientação para o mercado em vários aspectos dentro das empresas. Essas pesquisas (Quadro 1) apontam que quando uma empresa implanta a orientação para o mercado, isso acaba acarretando diversos benefícios, como: aumento da lucratividade (SLATER; NARVER, 1994), melhoria do comprometimento e das atitudes dos funcionários (JAWORSKI; KOHLI, 1993), direcionamento da venda dos produtos mais orientada ao cliente final (SIGUAW; BROWN; WIDING, 1994), além de possibilitar

uma posição de vantagem competitiva sustentável após efetivamente empregar os recursos da orientação para o mercado (HUNT; MORGAN, 1995).

Quadro 1 – Contribuição dos autores, conforme o ano, para a Teoria da Orientação para o Mercado

Autor(es)	Ano	Contribuição teórica à conceituação
Shapiro	1988	Toda a organização deve se envolver na busca pelo melhor processo, abrangendo: compreensão, tomada de decisão e coordenação com comprometimento mútuo.
Narver e Slater	1990	Permite desempenho superior e contínuo para a empresa, pois proporciona a criação de um valor superior para os compradores. Baseia-se em: Orientação para o cliente; Orientação para os concorrentes; Coordenação interfuncional; Cultura Organizacional e Foco no lucro a longo prazo.
Kohli e Jaworski Jaworski e Kohli Jaworski e Kohli	1990 1993 1996	Conceito de inteligência de mercado (informações sobre necessidades atuais e futuras dos consumidores): geração de inteligência de mercado, disseminação e resposta da empresa a esta inteligência.
Day	1994	Empresas constroem um conjunto complexo de experiências, conhecimentos e habilidades, representando uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes. A organização cria capacidades subjetivas que dificultam a imitação pela concorrência.
Deshpandé e Farley	1998	Conjunto de atividades, comportamentos e processos relacionados à avaliação contínua e atendimento das necessidades dos clientes. Não considera a orientação para o mercado uma cultura organizacional.
Foley e Fahy	2004	Orientação para o aprendizado precede a orientação para o mercado. Baseia-se na construção e utilização da informação.
Baker e Sinkula	2005	Sucesso de novos produtos é diretamente influenciado pelo grau de orientação para o mercado, melhorando o desempenho das organizações.
Gebhardt, Carpenter e Sherry	2006	Orientação de mercado como essencialmente um processo de mudança cultural, que acontece por meio de ações que a administração realiza para introduzir novos valores culturais.

Fonte: os autores.

A orientação para o mercado permite a integração entre a estratégia de negócios e a cultura organizacional presente nas empresas (MORGAN; HUNT, 1994), assim, considerada um guia para a seleção estratégica de decisões relacionadas à produção e à comercialização dos produtos (HUNT; LAMBE, 2000).

Basicamente, o conceito de orientação para o mercado abrange cinco dimensões, sendo elas: orientação para o cliente, orientação para o concorrente, ordenação interfuncional, orientação de lucros e receptividade. Quando cumpridas satisfatoriamente estas cinco dimensões, as empresas tendem a obter melhoria em seus resultados (SLATER; NARVER, 1994; WAGNER; YOUNG, 2009).

A orientação para o mercado mostrou relação positiva com o retorno sobre os ativos (NARVER; SLATER, 1990), sucesso no lançamento de novos produtos (SLATER; NARVER, 1994) e melhoria da lucratividade e do crescimento em vendas (PELHAM, 2000). Além disso, permite a busca constante por mercados ainda não atendidos, mas com potencial de demanda, e possibilita que as empresas direcionem sua produção à administração de relacionamentos internos e externos, na melhoria contínua de seus produtos e na cultura organizacional focada no consumidor (WEBSTER, 1994).

Jaworski, Kohli e Sahay (2000) propuseram que as empresas podem responder ao mercado de duas formas, uma adaptativa e outra proativa. Na proativa a empresa tenta mudar o mercado beneficiando-se disso, como em uma inovação tecnológica. Na adaptativa a empresa configura-se ao mercado em sua realidade atual, adaptando-se à concorrência, parceiros e clientes.

A orientação para o mercado não deve estar desvinculada de processos de aprendizagem educacional, inovação e melhoria da cultura organizacional (FARRELL, 2000), visto que com a globalização mercadológica atual as organizações somente conseguem se tornar competitivas após conseguirem atingir desempenho igual ou superior aos seus concorrentes (VIEIRA, 2010).

Esta globalização mercadológica promoveu o surgimento da Teoria da Orientação para o Mercado associada à internacionalização das organizações, inserindo o desempenho exportador nos estudos acadêmicos.

2.2 TEORIA DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNACIONAL

A opção de tornar a empresa internacionalizada e as decisões de como promover a entrada em mercados externos, implicam numerosos riscos e acabam envolvendo recursos elevados, muitas vezes acima da capacidade financeira das empresas (KUAZAQUI, 2006).

A internacionalização é uma decisão estratégica e necessita da imediata identificação dos produtos a serem ofertados e dos mercados que se pretendem atingir. Além disso, as formas mais adequadas de acesso e de manutenção neste mercado devem ser planejadas com antecedência (KUAZAQUI, 2006).

A presença da empresa no exterior pode ocorrer de forma gradativa, normalmente iniciando pelo processo de exportação indireta, e seguindo sucessivamente para a exportação direta, licenciamento, *Joint Venture* e no estágio mais avançado com o investimento direto estrangeiro (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001).

O Quadro 2 apresenta os autores e suas contribuições à Teoria da Orientação para o Mercado Internacional.

Quadro 2 – Contribuição dos autores, conforme o ano, para a Teoria da Orientação para o Mercado, considerando a internacionalização e o desempenho exportador

Autor(es)	Ano	Contribuição teórica à conceituação
Cadogan e Diamantopoulos	1995	Modelo de orientação para o Mercado Internacional: coordenação interfuncional, geração de inteligência exportadora, disseminação de inteligência exportadora e ação de resposta.
Zou, Taylor e Osland	1998	Performance (desempenho) exportadora é diferencial competitivo no mercado, e baseia-se em: performance financeira das exportações; performance estratégica das exportações e percepção do sucesso nas exportações.
Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges	1999	Elaboração de uma escala para mensurar o grau de orientação para o mercado externo em empresas exportadoras.
Matsuno, Mentzer e Rentz	2000	Implantação de uma estratégia em particular é um processo de adaptação organizacional ao mercado, e a orientação para o mercado é fundamental.
Garrido	2007	Elaboração de uma escala híbrida de modelo válido para mensurar o grau de orientação para o mercado externo das organizações exportadoras brasileiras.
Dalmoro	2007	Proposição de um modelo teórico acerca dos valores internos e das estratégias de internacionalização influenciadores da orientação para o mercado externo e do desempenho exportador.

Fonte: os autores.

Os motivos que levam uma empresa a atuar no mercado externo podem ser agrupados em dois fatores: internos, de origem na empresa (características, recursos, objetivos e estratégias da empresa) e externos, de origem externa (pedidos vindos do exterior, apoio governamental do país de origem ou dos hospedeiros, etc.) (KUAZAQUI, 2006).

No Brasil, a internacionalização das empresas ainda é muito recente (fim da década de 1960), e foi motivada por incentivos fiscais e de crédito concedidos pelo Governo Federal e estavam à disposição de todas as empresas de todas as áreas (MACERA; URDAN, 2004).

2.3 TEORIA DA CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor (PORTER, 1989) representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até a fase da distribuição final.

O estudo da cadeia de valor permite analisar o comportamento dos custos e as fontes existentes de recursos, além dos potenciais de diferenciação em cada processo, melhorando, assim, o valor final que o produto representa para o cliente.

Quando uma empresa atinge a liderança de custo e diferencia seu produto pela qualidade, acrescentando valor a este, ocorre o que pode ser chamada de vantagem competitiva na cadeia em que a empresa está inserida (DINIZ; FABBE-COSTES, 2007). O produto de uma organização torna-se igualmente parte integrante da cadeia de valor de seu cliente; a diferenciação final de uma organização reside no papel que esta e o seu produto desempenham na cadeia de valor do comprador.

A análise da cadeia de valor é importante, pois a vantagem competitiva de uma organização depende não apenas das relações que estabelece internamente, mas também da forma como interage com os seus fornecedores diretos e indiretos e com os seus clientes (KUPFER; HASENCLEVER, 2002). Além disso, com a globalização dos mercados, ocorreu uma diminuição das barreiras do fluxo global de informações, ideias, fatores de produção, tecnologia e mercadorias.

Segundo Porter (1989), os três elementos-chave para a análise da cadeia de valor são: barreiras à entrada e renda, governança e diferentes tipos de cadeias existentes. Considerando isso, as empresas vêm adotando medidas para a melhoria da qualidade de seus produtos e baseando a produção em processos de modernização, atualização de seus produtos, readaptação funcional e atualização na cadeia. A capacidade de inovação assegura melhoria contínua dos produtos e dos processos de desenvolvimento, mas não garante melhora nos resultados econômicos e nem ampliação da participação no mercado.

Alguns autores têm associado o estudo da Cadeia de Valor à Teoria da Orientação para o Mercado (Quadro 3), permitindo ampliar as análises, ao considerar não apenas a organização de forma individual, mas toda a cadeia em que esta se insere.

Quadro 3 – Contribuição dos autores, conforme o ano, para a Teoria da Orientação para o Mercado, considerando análise de Cadeias de Valor

Autor(es)	Ano	Contribuição teórica à conceituação
Baker Grunert et al.	1999 2002	Orientação para o mercado a partir da cadeia de valor. O grau de orientação para o mercado de um membro da cadeia pode afetar o grau de orientação dos demais membros.
Grunert et al.	2005	Importância do gerenciamento de relacionamentos de canal, incluindo a integração vertical, quando atendidos mercados com alto grau de volatilidade do usuário final.
Grunert et al.	2010	Conceito de modelos mentais como um possível mediador entre os fatores que influenciam o grau de orientação para o mercado e a atividade orientada para o mercado.

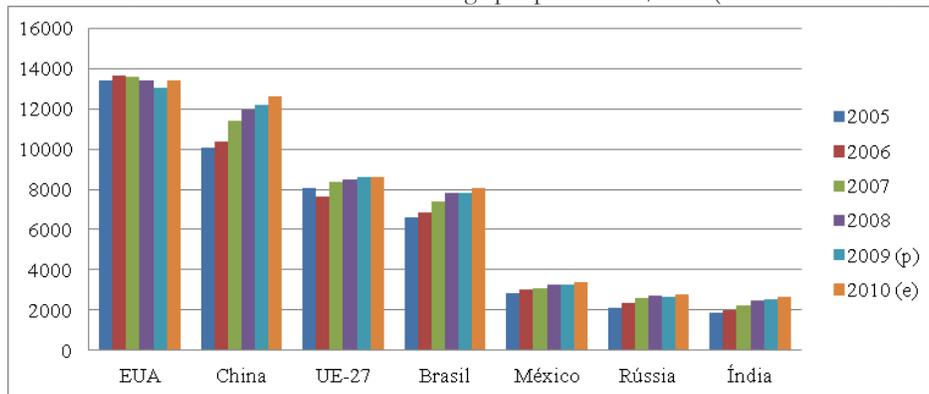
Fonte: os autores.

Os cinco fatores que influenciam o grau de orientação para o mercado em uma cadeia de valor segundo Grunert et al. (2005) são: heterogeneidade e dinamismo dos mercados de usuário final, configuração da cadeia, regulamentos, pressões competitivas e as associações comerciais.

2.4 A AVICULTURA NO MUNDO

O consumo mundial de carne de frango vem crescendo ano após ano, chegando em 2010 com uma previsão de 73 milhões de toneladas, que corresponde a um aumento de 15,1% em relação ao consumo de 2005 (Gráfico 1). A carne de frango é a segunda mais consumida no mundo, atrás apenas da carne suína; os principais consumidores são os Estados Unidos, a China, a União Europeia (EU-27), o Brasil e o México (UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE, 2010).

Gráfico 1 – Consumo mundial de carne de frango por países 2005/2010 (milhares de toneladas)



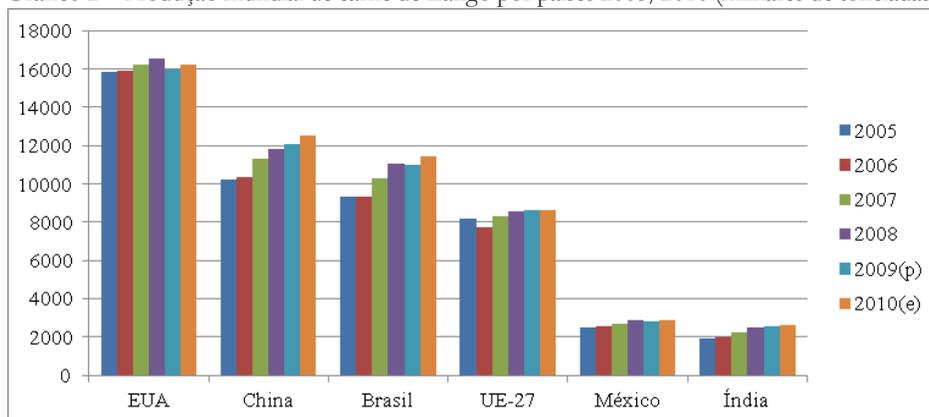
Fonte: United States Department of Agriculture (2010).

Nota: (p) previsão (e) estimativa.

A China é o país em que mais aumentou o consumo, alcançando um incremento de 20% em 2010 em relação a 2005. O Brasil aumentou o consumo em 18%, e os Estados Unidos e a União Europeia praticamente não tiveram aumento de consumo nos últimos seis anos.

A produção mundial de carne de frango saltou de 63,1 milhões em 2005 para 73,7 milhões em 2010, correspondendo a 14,4% de aumento. Apenas a China (18,4%) e o Brasil (18,5%), atingiram um valor acima da média mundial; os EUA alcançaram 2,5% de incremento, a União Europeia 5,8% e o México 13,5% (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Produção mundial de carne de frango por países 2005/2010 (milhares de toneladas)

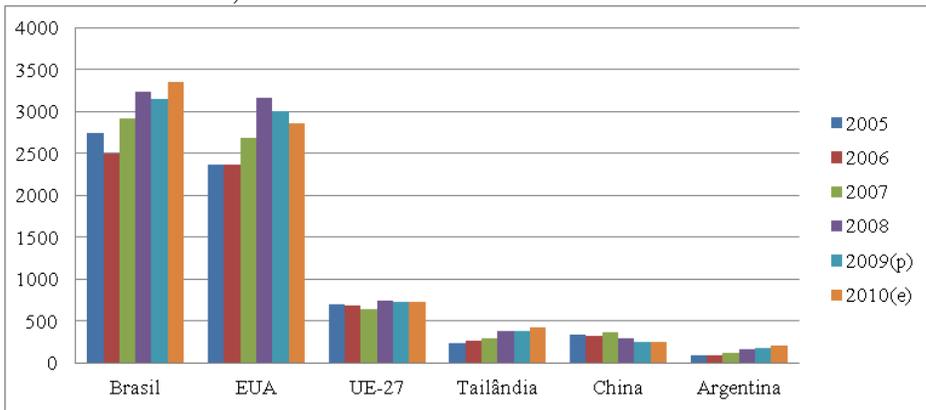


Fonte: United States Department of Agriculture (2010).

Nota: (p) previsão (e) estimativa.

O Brasil é o maior exportador mundial de frango desde 2004, com 39,7% do total das exportações em 2010 e os Estados Unidos ocupam a segunda posição com 33,7%. Considerando esses dados, percebe-se que apenas esses dois países respondem por mais de 73% do total exportado no mundo (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Exportação mundial de carne de frango por países 2005/2010 (milhares de toneladas)



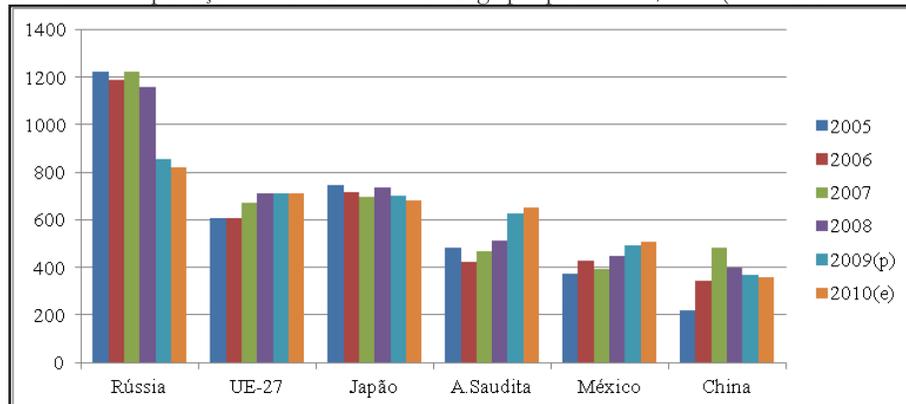
Fonte: United States Department of Agriculture (2010).

Nota: (p) previsão (e) estimativa.

Os outros países considerados exportadores tiveram aumento nos valores em porcentagem desde 2005, com exceção da China e do Kuwait, que reduziram 23,5% e 27,8%, respectivamente, suas exportações. Esta redução nos valores exportados pela China pode ser explicada pelo crescimento do consumo interno aliado ao aumento da população chinesa.

O maior importador de frango do mundo é a Rússia com 10,6% do total, seguido pela União Europeia (9,2%) e Japão (8,8%). A região do Oriente Médio, principalmente países como a Arábia Saudita e Emirados Árabes, têm aumentado as importações de frango nos últimos anos. Os países asiáticos também representam novos mercados para a venda de frango, com crescimento considerável em suas importações de 2005 a 2010, como a China (64,4%), o Iraque (128%) e Hong Kong (17,1%). A Venezuela merece destaque no quadro internacional, pois promoveu um incremento de 131% em suas importações, saltando de 104 mil toneladas em 2005 para 240 mil no ano de 2010 (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Importação mundial de carne de frango por países 2005/2010 (milhares de toneladas)



Fonte: United States Department of Agriculture (2010).

Nota: (p) previsão (e) estimativa.

2.5 AVICULTURA NO BRASIL

A avicultura brasileira vem se destacando mundialmente desde a década de 1970, quando as exportações começaram a ganhar força, e por consequência, incrementou-se o investimento financeiro e tecnológico na produção, abate e processamento de frangos (DELIBERALI et al., 2010).

A partir da década de 1990, o Brasil se consolidou como um dos principais produtores de carne processada de aves no mundo (UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE, 2010), e em 2005, por causa da gripe aviária o país passou a abastecer parte do mercado mundial, até então sob o domínio da Tailândia, que na época ficou impedida de exportar em razão da epidemia na Ásia (XU; WU, 2010).

Durante o ano de 2009 o Brasil produziu 10,9 milhões/toneladas de carne de frango, e embora o mundo tenha enfrentado em 2008 uma crise de origem financeira, a produção manteve-se estável, com uma redução de apenas 0,03% nos totais de produção (UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE, 2010).

O país é líder mundial em exportação de frangos e derivados, atingindo em 2009 um volume de 3,6 milhões de toneladas e atendendo mais de 150 países, mas, com uma redução no faturamento de US\$ 7 bilhões em 2008 para aproximadamente US\$ 6 bilhões em 2009 (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2009), causada principalmente pela desvalorização do dólar e queda do preço do frango no mercado externo.

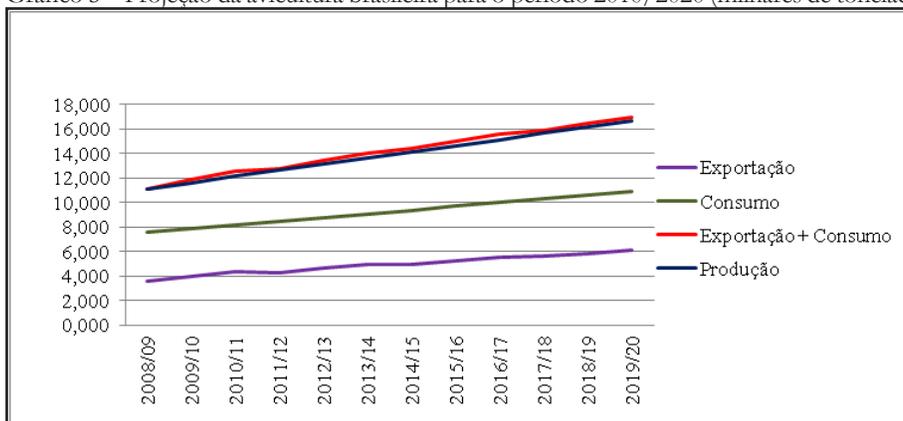
O consumo brasileiro de carne de frango se mantém em níveis elevados há anos, crescendo à média de 2 a 3%, e com um consumo atual de 39 quilos, bem inferior a países do Oriente Médio, por exemplo, que atingem um consumo anual de 60 quilos por habitante (UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA, 2009).

As perspectivas do setor, que tem 30% de sua produção direcionada para a exportação, com um crescimento na última década de 10% ao ano (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2009), e gerando de forma direta e indireta, mais de 5 milhões de empregos, são otimistas.

O Brasil possui índices de produção e de comercialização interna e externa em crescimento, custos produtivos inferiores aos principais concorrentes (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2009) e domínio tecnológico na produção e industrialização da carne (EMBRAPA, 2010). Também apresenta condições sanitárias dos plantéis sob controle (Influenza e Doença de Marek) (MANNING; BAINES; CHADD, 2007) e o aumento de acordos comerciais uni e bilaterais, assinados durante os últimos anos e que sinalizam o interesse global pela carne de frango produzida no Brasil (UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA, 2009).

Analisando dados do Ministério da Agricultura (Gráfico 5) que projetam a evolução da avicultura nacional para os próximos 10 anos, considerando um cenário de manutenção dos índices de crescimento atuais, percebe-se que o Brasil tem capacidade de atender com sua produção o crescimento do consumo interno e de suprir a demanda dos atuais e futuros compradores de carne de frango.

Gráfico 5 – Projeção da avicultura brasileira para o período 2010/2020 (milhares de toneladas)



Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2010).

2.6 A CHINA E SUAS CARACTERÍSTICAS

A China possui um regime socioeconômico conhecido como “economia socialista de mercado” (WORLD BANK, 2010), ou seja, o regime socialista ainda resiste nas relações de propriedade e nas regiões mais distantes dos grandes centros, e o regime capitalista presente nas relações de produção e de trabalho, sobretudo nas regiões mais modernas. Esses dois modelos convivem regidos por um sistema político próprio, sob domínio de um regime mono-partidarista (Partido Comunista Chinês).

A economia chinesa foi a que mais cresceu no mundo nos últimos trinta anos, atingindo em 2008 um PIB de US\$ 4,2 trilhões, para uma população de 1,35 bilhão de habitantes, atingindo um PIB *per capita* de US\$ 3,154 (NATIONAL BUREAU OF STATISTICS OF CHINA, 2010). Quando se considera o PIB por setor, percebe-se que o país é notadamente industrial, com 49,2% do PIB gerado nesta atividade, o setor de serviços com 40,2% do PIB e a agricultura respondendo por apenas 10,6% (WORLD BANK, 2010).

Considerando a taxa média de crescimento econômico da última década (9,6%) e a projeção de crescimento para 2010 atingindo 7% (WORLD BANK, 2010), percebe-se que a China está seguindo, em linhas gerais, os passos dos países conhecidos como “Tigres Asiáticos”, que investiram grande parte dos recursos disponíveis em tecnologia, educação e manutenção da moeda para equilíbrio da economia interna.

2.7 MERCADO CHINA-BRASIL

A consolidação da China como principal parceira comercial do Brasil, a frente dos Estados Unidos representa ao mesmo tempo um desafio e uma oportunidade. Sendo atualmente a segunda maior economia do mundo (WORLD BANK, 2010), o país asiático mesmo diante da crise econômica que derrubou a economia norte-americana e europeia, mantém um forte crescimento econômico, melhoria considerável da renda e sua distribuição, além de uma acelerada urbanização, fatores estes, que promovem euforia em países exportadores como o Brasil.

O mercado entre China e Brasil está em crescimento acelerado. Nos últimos dez anos (1999-2008) os embarques de produtos nacionais para a China aumentaram mais de 18 vezes, saltando de US\$ 905 milhões para US\$ 16,4 bilhões. Durante o primeiro semestre de 2009 (auge da crise mundial), as vendas para a China avançaram 41% atingindo praticamente US\$ 10,4 bilhões (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2010).

Estas exportações brasileiras praticamente resumem-se a *commodities*, como por exemplo, minério de ferro e soja em grão. Em contrapartida os chineses nos enviam uma diversificada gama de produtos industrializados, como por exemplo, eletroeletrônicos, sapatos, brinquedos e peças (NATIONAL BUREAU OF STATISTICS OF CHINA, 2010).

Quando se analisa o potencial produtivo brasileiro e a necessidade de produtos de origem agroalimentar que a China dispõe, percebe-se que o mercado chinês apresenta condições para tornar-se o foco de diversas cadeias produtivas agroindustriais do Brasil, considerando que o país torna-se mais industrial em detrimento da produção agrícola, e a população continua a crescer (NATIONAL BUREAU OF STATISTICS OF CHINA, 2010).

Uma das cadeias agroindustriais que apresenta melhores condições para aproveitar a aproximação comercial entre Brasil e China é a cadeia do frango. O Brasil é o terceiro maior produtor de frango (atrás apenas dos EUA e da própria China), e desde 2005 o Brasil é o maior exportador, sendo que, no ano de 2009, as exportações brasileiras representaram 38,5% das exportações mundiais de frango (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2009).

A exportação brasileira de frangos para a China ainda é pequena e incipiente frente à capacidade importadora da China, mas aumentaram 4, 991% nos últimos três anos, saindo de 980 toneladas em 2008 para 48.920 toneladas até junho de 2010 (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2010).

A China tem aumentado sua produção de frango, mas este maior volume não atende proporcionalmente ao crescimento do consumo anual para sua população (NATIONAL BUREAU OF STATISTICS OF CHINA, 2010), que passou de 7,6 kg/ano em 2004 para 9,1 kg/ano em 2009, e com previsões de atingir 25,2 kg/ano em 2022 (UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE, 2010). Consequentemente, a China vem tendo decréscimos em suas exportações de frango e derivados (23,5% de redução), e ampliando a importação de carne de frango, atingindo um total de 360 mil toneladas no ano de 2010, o que representa um acréscimo de 39.1% em relação ao ano de 2005 (UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE, 2010).

Mesmo com esta necessidade de buscar a carne de frango por meio da importação, a China impõe diversas exigências a seus possíveis fornecedores, principalmente, em relação a questões sanitárias (XU; WU, 2010) e barreiras comerciais abrangendo cotas a importação (ALBALADEJO; LALL, 2003). Um dos exemplos recentes de restrição a importação de produtos de aves, foi o surto de gripe aviária (doença conta-

giosa que afeta aves e possivelmente pessoas), que atingiu a Ásia, a Europa e a África, mas não provocou problemas no Brasil (DELIBERALI et al., 2010).

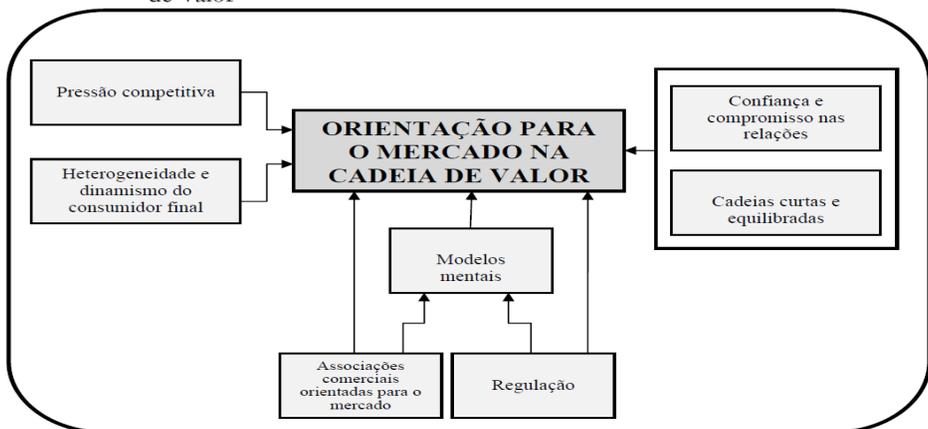
3 METODOLOGIA

Considerando o objetivo proposto, o procedimento metodológico adotado foi uma pesquisa bibliográfica (documental e descritiva), realizada em bases de pesquisa nacionais e internacionais, utilizando artigos originais, artigos de revisão, livros, *sites* e relatórios governamentais e privados, escritos nos idiomas inglês e português.

Dados secundários quantitativos e qualitativos foram utilizados, para analisar a produção e comercialização da avicultura mundial, associando-os a demanda chinesa atual e futura por produtos avícolas brasileiros, traçando possíveis perspectivas produtivas e comerciais segundo o modelo proposto por Grunert et al. (2005), que associa a Teoria da Orientação para o Mercado com a Teoria de Cadeias de Valor.

Neste modelo (Figura 6), o autor elenca características determinantes que possibilitam identificar a orientação para o mercado de uma cadeia de valor.

Esquema 1 – Características determinantes da orientação para o mercado em uma Cadeia de Valor



Fonte: Grunert et al. (2005).

As características determinantes propostas no Modelo de Grunert et al. (2005) e utilizadas no estudo, apresentam as seguintes definições conceituais:

- a) *Pressão competitiva*: a diferença entre os níveis de orientação para o mercado das empresas, muitas vezes se relacionam com as diferenças nas pressões competitivas vivenciadas por estas quando inseridas no mercado.
- b) *Heterogeneidade e dinamismo do consumidor final*: quanto maior a capacidade de oferta de produtos na cadeia de valor, mais se amplia os benefícios para todos os elos, visto que o mercado torna-se dinâmico, possibilitando que novas tecnologias sejam desenvolvidas, o volume de produção seja expandido e o preço torne-se competitivo devido à concorrência.
- c) *Associações interfirmas orientadas para o mercado*: as associações interfirmas (comerciais ou não), podem ter um papel importante na geração de inteligência do mercado, influenciando também a formação de modelos mentais para toda uma indústria. Conforme as associações comerciais desenvolvem suas atividades de forma orientada para o mercado, influencia o grau de orientação para o mercado de toda a cadeia de valor envolvida.
- d) *Regulação*: a regulação dos mercados facilita o entendimento das regras para a oferta e demanda de produtos. Operações realizadas em cadeias internacionais frequentemente são reguladas por quotas, acordos de preços mínimos, contratos, possibilitando negociações uni, bi ou multilaterais.
- e) *Modelos mentais*: os participantes da cadeia de valor negociam e decidem baseados no conhecimento prévio, confiança no parceiro comercial, *performance* e competitividade, percepção da qualidade do produto frente à concorrência e na importância do produto para si próprio.
- f) *Cadeias curtas e equilibradas*: quando a cadeia de valor é controlada por um dos setores envolvidos permite-se um melhor desenvolvimento da orientação para o mercado e o equilíbrio entre os participantes, facilitando as negociações atuais e futuras.
- g) *Confiança e compromisso nas relações*: quando há confiança e compromisso entre os setores envolvidos na cadeia de valor, aumenta-se sensivelmente o intercâmbio de informações e reduzem-se possíveis problemas que impedem os membros participantes da cadeia a desenvolverem atividades para melhoria dos processos à montante e à jusante.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A cadeia de suprimentos associada à cadeia de valor da avicultura moderna permite analisar o mercado internacional de carne de frango, por meio de características específicas de cada país que oferta ou demanda este produto, considerando aspectos de globalização (MANNING; BAINES, 2004a), segurança alimentar (MANNING; BAINES, 2004b) e preços competitivos (WAGNER; YOUNG, 2009).

A orientação para o mercado torna-se requisito fundamental para a manutenção e conquista de novos clientes (ZOU; TAYLOR; OSLAND, 1998). Na cadeia avícola, o volume de produção, a qualidade do produto e a confiança entre as partes, tornam-se uma vantagem competitiva para os participantes do mercado (MANNING; BAINES; CHADD, 2008), além da utilização dos acordos comerciais garantindo o comércio bilateral ou até mesmo permitindo a manutenção de preços e a garantia de troca entre os países.

A China é um mercado promissor, pois a carne de frango atende todas as classes sociais, incluindo as menos favorecidas, correspondendo a cerca de um bilhão de chineses, que recentemente começaram a aumentar o consumo e buscam na carne de frango uma alternativa de suprir suas necessidades proteicas.

Parte considerável do volume de frango brasileiro exportado para a China entra pelo porto de Hong Kong, para depois ser distribuído para as províncias chinesas. Em 2009, Hong Kong comprou 428,3 mil toneladas de carne de frango do Brasil (UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA, 2009), e estes valores acabam não sendo considerados como demanda chinesa, o que pode significar um consumo por frangos ainda maior do que as estatísticas apontam.

Baseando o estudo na revisão bibliográfica, nas teorias utilizadas e no modelo proposto por Grunert et al. (2010), elencou-se 10 características e/ou fatores da cadeia de valor da avicultura nacional que se enquadram nas exigências do mercado chinês (Quadro 4), e possibilitam vantagens competitivas do frango brasileiro perante outros países exportadores, para atender as orientações de mercado que a China sinaliza na atualidade.

Quadro 4 – Comparação entre as características propostas no modelo de Grunert et al. (2005) e as encontradas no estudo da cadeia de valor do frango brasileiro orientado para exportação à China

Características do Modelo de Grunert et al. (2005)	Características encontradas no estudo que se enquadram no Modelo de Grunert
Pressão competitiva	<i>Know-how</i> exportador Volume de produção Preço competitivo
Heterogeneidade e dinamismo do consumidor final	Domínio tecnológico Volume de produção <i>Know-how</i> exportador
Modelos mentais	Preço competitivo Acordos comerciais Brasil-China
Associações comerciais orientadas	Demanda chinesa em expansão Potencial e expansão produtiva
Regulação	Acordos comerciais Brasil-China Condições higiênico-sanitárias
Cadeias curtas e equilibradas	Cadeia produtiva integrada
Confiança e compromisso nas relações	Potencial de expansão produtiva <i>Know-how</i> exportador Acordos comerciais Brasil-China

Fonte: os autores.

Para a melhor compreensão das características encontradas no estudo, apresenta-se abaixo, uma breve descrição de cada uma delas:

- a) *Cadeia produtiva integrada*: a produção de frangos para exportação no Brasil está concentrada em grandes grupos agroindustriais (ex.: Brasil Foods, Tyson Foods, Marfrig) que controlam grande parte dos elos da cadeia de valor de forma direta (fábrica de ração, incubatórios, assistência técnica, frigorífico), ou indireta (produção do frango, logística, distribuição). A cadeia é classificada como curta e equilibrada e possibilita a integração vertical e horizontal, reduzindo custos e ampliando o controle de qualidade dos produtos.
- b) *Potencial de expansão produtiva*: as possibilidades de expansão produtiva concretizam-se pelo grande número de plantas industriais que se espalham por todas as regiões do país, além da produção de grãos em evolução ano após ano. A internacionalização de empresas brasileiras do agronegócio de

carnes amplia as possibilidades de expansão produtiva para toda a cadeia, permitindo ao país ampliar a competitividade internacional.

- c) *Know-how exportador*: o Brasil é o maior exportador de frangos na atualidade (aproximadamente 40% das exportações mundiais), atingindo 154 países (UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA, 2009) e com perspectivas reais de ampliar esta participação no mercado mundial. O país possui fábricas voltadas ao fornecimento de grande variedade de produtos diretamente para o mercado externo, permitindo exportar diferentes cortes e derivados do frango. O diferencial produtivo do Brasil é a capacidade de orientar-se para o mercado e adequar-se as mais diversas e exigentes solicitações dos compradores.
- d) *Acordos comerciais Brasil-China*: recentemente ampliaram-se as relações comerciais entre os dois países, com a assinatura de diversos acordos comerciais uni e bilaterais e perspectivas reais de futuros acordos, incluindo os de exportação de carne brasileira para a China, e consequentemente abrindo oportunidades para o frango e derivados (frangos inteiros, cortes, miúdos, produtos cozidos e industrializados). Novos acordos comerciais são necessários para a consolidação do mercado do frango brasileiro para a China.
- e) *Domínio tecnológico*: O Brasil é um dos países líderes em desenvolvimento tecnológico para a cadeia produtiva de frangos a nível mundial. A EMBRAPA é referência na pesquisa agropecuária internacional, além de o Brasil apresentar resultados de produção no campo muito acima da média mundial (conversão alimentar, mortalidade, ganho de peso diário). Diversas empresas metalúrgicas nacionais exportam equipamentos para aviários e frigoríficos, atingindo praticamente todos os cantos do mundo com os mais variados tipos de produtos e tecnologias.
- f) *Preços competitivos*: o país possui produção de grãos em expansão (reduzido custo de ração), áreas agricultáveis em expansão, mão de obra barata quando comparada aos principais países exportadores concorrentes, controle de doenças infecciosas (Doença de Marek, Influenza, Gumboro) que comprometem a produção e aumentam seus custos, parque fabril instalado e em expansão. Tudo isto torna o frango brasileiro barato quando se compara preços de venda no mercado externo.
- g) *Demanda chinesa em expansão*: com uma população de 1,3 bilhão de pessoas, crescimento populacional de 0,6% ao ano, concentrada em gran-

des centros urbanos e com diminuição vertiginosa da população rural, a China precisa importar alimentos na atualidade e a tendência natural é o aumento das importações ano após ano.

- h) *Volume de produção*: O Brasil é o terceiro maior produtor de frango mundial, expandindo sua produção, o que permite garantir o atendimento das demandas dos países importadores.
- i) *Condições higiênico-sanitárias*: o Brasil responde aos requisitos sanitários e higiênicos exigidos para a exportação de carnes para a China. Além disso, não há registro de focos de gripe aviária (Influenza) que assolou a produção mundial recentemente (2008) e também não há registro de focos da Doença de Marek. O sistema brasileiro de defesa sanitária animal é reconhecido mundialmente por sua capacidade de controle e prevenção de doenças infecciosas. A China ainda impõe restrições contratuais ao frango produzido no Brasil, mas já existem 24 frigoríficos aptos e habilitados pelo governo chinês a exportarem diretamente ao país e outros frigoríficos nacionais estão se adequando as exigências chinesas.

Além destas características da cadeia de valor da avicultura brasileira, outro aspecto que deve ser levado em consideração para a abertura comercial definitiva com a China é a sólida relação mercadológica existente entre os chineses e os americanos, inclusive no comércio de carne e derivados de aves, mas que vem enfrentando impasses comerciais.

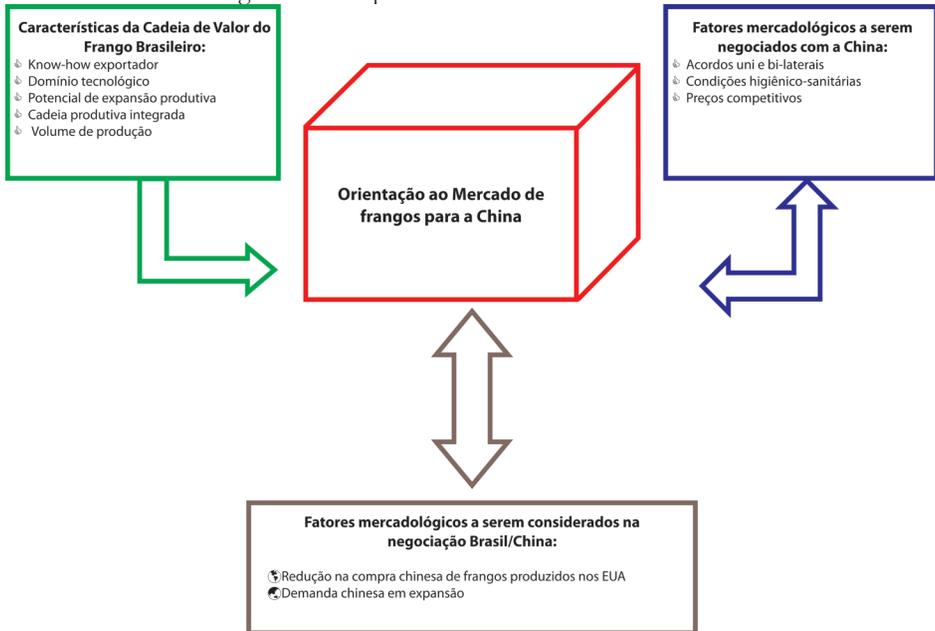
A redução na oferta de frangos dos EUA para a China vem se concretizando efetivamente desde 2009, mas o governo chinês tem sinalizado que irá restringir ainda mais as importações da carne americana, devido a fatores macroeconômicos (principalmente com a aplicação de taxas antissubsídios e antidumping) e de saldo na balança comercial (World Bank, 2010). Não há na atualidade, outro país para substituir os EUA na oferta e condições sanitárias exigidas pela China, que não seja o Brasil.

Para compreender o mercado de frangos entre o Brasil e a China, construiu-se um *framework* (Figura 7) que demonstra as características e fatores encontrados e que influenciam as negociações, considerando a realidade atual e as perspectivas futuras.

As características encontradas na cadeia de valor do frango brasileiro atendem as exigências de orientação para o mercado chinês, e precisam ser mantidas pelo país para consolidar as negociações atuais e futuras. Os fatores mercadológicos da cadeia que precisam ser negociados entre os dois países estão dentro das necessidades chinesas atuais, mas precisam ser regulamentados e firmados por contratos e acordos.

Os fatores mercadológicos que precisam ser considerados nas negociações Brasil/China envolvem questões externas à cadeia do frango brasileiro, pois dependem da demanda chinesa e dos tratados de comércio internacional dos chineses. Considerando a conjuntura atual da avicultura mundial, o Brasil tem amplas condições de se consolidar como exportador de carne de frango e derivados para a China.

Esquema 2 – *Framework* das características determinantes e dos fatores mercadológicos encontrados no estudo sobre a orientação para o mercado da cadeia de valor do frango brasileiro para a China



Fonte: os autores.

5 CONCLUSÃO

O Brasil possui condições reais de aumentar sua produção anual de frangos e derivados, consolidando-se como o principal país na exportação avícola. Em contrapartida, a China apresenta uma crescente demanda por frangos, mas exige de seus fornecedores elevados padrões tecnológicos e de volume de produção, garantia de qualidade sanitária e higiênica e preços competitivos.

A cadeia avícola nacional possui condições reais de atender as exigências chinesas, mas é necessário regulamentar as regras de exportação e firmar contratos de importação.

Os aspectos que limitam a relação Brasil-China para o comércio de frangos são os acordos comerciais uni ou bilaterais que ainda são incipientes, e a forte ligação comercial entre a China e os Estados Unidos para este produto, embora a China venha restringindo as importações da avicultura americana.

Considerando a Teoria da Orientação para o Mercado, conclui-se que o Brasil apresenta condições efetivas de se consolidar como um importante fornecedor de carne de frango e derivados para a China, pois apresenta características determinantes e fatores mercadológicos que permitem associar a cadeia de valor da avicultura nacional às exigências do consumidor chinês, mas necessitando ajustes na esfera da política internacional.

Brazilian aviculture: perspectives for the china's consumer market

Abstract

The objective of this article was to analyze the poultry and derivatives commerce between Brazil and China, taking into account the current market and the perspectives for the next years. The method used was the bibliographic review and analysis of secondary data from different sources, associated with the Theory of Market Orientation and the Theory of Value Chain, according to the model proposed by Grunert et al. (2005). Nowadays, China is the Brazil's main commercial partner within the international market, but taking into account the poultry meat and its derivatives, having Brazil as the first worldwide exporter and China, the second largest consumer, an effective commercial relationship has not been established yet. For the concretization of the poultry commerce between the two countries, it is necessary to enlarge the uni- and bi-lateral commercial contracts, define the hygiene and sanitary requirements, determine the Chinese demand and the offer of Brazilian poultry to be negotiated and assure the maintenance of competitive prices in negotiations. As to the used theories, it can be concluded that Brazil has all the conditions to be consolidated as one of the main suppliers of poultry meat to China. However, to achieve this goal, adjustments in negotiations and commercial agreements between the two countries must be accomplished.

Keywords: Poultry meat. Market orientation. Brazil. China. Agribusiness.

REFERÊNCIAS

ALBALADEJO, M.; LALL, S. China's competitive performance: a threat to east asian manufactured exports? **World Development**, v. 32, n. 9, p. 1441-1466, 2003.

BAKER, M. J. "Editorial". **Journal of Marketing Management**, v. 15, p. 211-214, 1999.

BAKER, W.; SINKULA, J. M. Market Orientation and the New Product Paradox. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, p. 483-502, 2005.

CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A. Narver e Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internalization. **Journal of Strategic Marketing**, v. 3, p. 41-60, 1995.

CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS A.; DE MORTANGES, C. P. A measure of export marketing orientation: scale development and cross cultural validation. **Journal of International Business Studies**, n. 30, v. 4, p. 689-707, 1999.

DALMORO, M. Fatores inerentes ao processo de internacionalização influenciadores da orientação para mercado externo e performance exportadora. **Sinergia**, n. 11, v. 2, p. 41-52, 2007.

DAY, G. The capacities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

DELIBERALI, E. et al. Exportações e habilitações de carne de frango ao mercado internacional: um estudo da mesorregião oeste do Estado do Paraná. **Informações Econômicas**, v. 40, n. 6, jun. 2010.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Measuring marketing orientation: generalization and synthesis. **Journal of Marketing Focused Management**, v. 2, n. 3, p. 213-232, 1998.

DINIZ, J. D. S.; FABBE-COSTES, N. Supply chain management and supply chain orientation: key factors for sustainable development projects in developing countries? **International Journal of Logistics: Research and Applications**, v. 10, n. 3, 2007.

EMBRAPA. **Relatório técnico e de Atividades 2009 Embrapa Suínos e Aves**. Concórdia: CNPSA/EMBRAPA, 2010.

FARRELL, M. A. Developing a Market-Oriented Learning Organisation. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 201-222, 2000.

FOLEY, A.; FAHY, J. Incongruity between expression and experience. **Journal of Brand Management**, 2004.

GARRIDO, I. L. Orientação para o mercado externo: o refinamento de uma escala de mensuração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 116-130, 2007.

GEBHARDT, G.F.; CARPENTER, G. S.; SHERRY, J. F. Creating a market orientation: a longitudinal, multi-firm, grounded analysis of cultural transformation. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 4, 2006.

GRUNERT, K. G. et al. Market orientation at industry and value chain levels: concepts, determinants and consequences. **Journal of Customer Behaviour**, v. 1, n. 2, p. 167-194, 2002.

_____. Market orientation of value chains: a conceptual framework based on four cases studies from the food industry. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 5/6, p. 428-455, 2005.

GRUNERT, K. G.; TRONDSSEN, T.; CAMPOS, E. G.; Market orientation in the mental models of decision makers: two cross-border value chains. **International Marketing Review**, v. 27, n. 1, p. 7-27, 2010.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 2, p. 1-15, 1995.

HUNT, S. D.; LAMBE, C. J. Marketing's contribution to business strategy: marketing orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. **International Journal of Management Reviews**, v. 2, n. 1, p. 17- 43, 2000.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Marketing Orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

_____. Market orientation: review, refinement, and roadmap, **Journal of Market-Focused Management**, v. 1, n. 2, p. 119-136, 1996.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A. K.; SAHAY, A. Market-driven versus driving markets. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 45-54, 2000.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.

KUAZAQUI, E. **Marketing internacional**. São Paulo: M. Books, 2006.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L.(Orgs). **Economia Industrial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MACERA, A. P.; URDAN, A. T. Orientação para o mercado externo: teste de um modelo no Brasil e sua aplicação a uma amostra de empresas exportadoras brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 95-115, 2004.

MANNING, L.; BAINES, R. N. Effective management of food safety and quality. **British Food Journal**, v. 106, n. 8, p. 598-606, 2004b.

MANNING, L.; BAINES, R. N. Globalisation: a study of the poultry meat supply chain. **British Food Journal**, v. 106, n.10/11, p. 819-36, 2004a.

MANNING, L.; BAINES, R. N.; CHADD, S. A. Benchmarking the poultry meat supply chain. **Benchmarking - an International Journal**, v. 15, n. 2, p. 1463-1471, 2008.

_____. Trends in the global poultry meat supply chain. **British Food Journal**, v. 109, n. 5, p. 332-342, 2007.

MORGAN, R. A.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Intercâmbio comercial do agronegócio**: Principais mercados de destino. Brasília, DF: MAPA/ACS, 2009.

_____. **Projeções do agronegócio:** Brasil 2009/2010 a 2019/2020. Brasília, DF: MAPA/ACS, 2010.

MATSUNO, K.; MENTZER, J. T. The effects of strategy type on the market orientation performance relationship. **Journal of Marketing**, v. 64, p. 1-16, 2000.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Panorama do Comércio Exterior Brasileiro Janeiro/Junho 2010.** Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 23 ago. 2010.

NARVER, J.; SLATER, S. F. The effect of a marketing orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 3, p. 20-35, 1990.

NATIONAL BUREAU OF STATISTICS OF CHINA. **The central people's government of the peoples Republic of China.** Disponível em: <<http://www.stats.gov.cn/english/index.htm>>. Acesso em: 15 ago. 2010.

OSLAND, G. E.; TAYLOR, C. R. E.; ZOU, S. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence e Planning**, v. 19, n. 3, p. 153-161, 2001.

PELHAM, A. Market Orientation and Other Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms. **Journal of Small Business Management**, v. 38, p. 48-67, 2000.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SHAPIRO, B. What the hell is marketing oriented. **Haward Business Review**, v. 66, p. 119-125, 1988.

SIGUAW, J. A.; BROWN, G.; WIDING II, R. E. The influence of the marketing orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. **Journal of Marketing Research**, v. 31, p. 106-116, 1994.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 46-55, jan. 1994.

_____. Market orientation, customer value, and superior performance. **Business Horizons**, v. 37, p. 22-28, 1994.

UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA. **Relatório Anual UBA-2009**. Disponível em: <http://www.abef.com.br/uba/uba_relatorios_anuais.php>. Acesso em: 9 ago. 2010.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. **Export requirements for people's Republic of China 2010**. Disponível em: <<http://www.fsis.usda.gov/psdonline/psdHome.aspx> 2009>. Acesso em: 8 ago. 2010.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. **Livestock and Poultry: World Markets and Trade**. Forecast: Economic Recovery Bolsters World Meat Trade 2010. Disponível em: <<http://www.fas.usda.gov/psdonline/psdHome.aspx> 2009>. Acesso em: 8 ago. 2010.

_____. **Livestock and Poultry: World Markets and Trade**. Trade Forecast Revision: Pork Higher; Beef and Broiler Meat Stable; Disponível em: <http://www.fas.usda.gov/psdonline/circulars/livestock_poultry.pdf 2010>. Acesso em: 9 ago. 2010.

VIEIRA, V. Antecedents and consequences of market orientation: a brazilian meta-analysis and an international mega-analysis. **Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 40-58, 2010.

XU, L. L.; WU, L. H. Food safety and consumer willingness to pay for certified traceable food in China. **Journal of the Science of Food and Agriculture**, v. 90, n. 8, p. 1368-1373, 2010.

WAGNER, B. A., YOUNG, J. A. Seabass and seabream farmed in the Mediterranean: swimming against the tide of market orientation. **Supply Chain Management**, v. 14, n. 6, p. 435-446, 2009.

WEBSTER, F. Executing the new marketing concept. **Marketing Management**, v. 3, n. 1, p. 8-20, 1994.

WORLD BANK. **China**. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/cn>>. Acesso em: 19 ago. 2010.

ZOU, S.; TAYLOR, C. R.; OSLAND, G. E. The expperf scale: a cross-national generalized Export performance measure. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 3, p. 10-15, 1998.

Recebido em 9 de julho de 2012

Aceito em 9 de julho de 2012

