



ESTRATÉGIAS DE MARKETING DOS FRIGORÍFICOS BRASILEIROS: ESTUDO MULTICASOS

MARKETING STRATEGIES OF BRAZILIAN SLAUGHTHOUSES: AN MULTIPLE CASE STUDIES

Espaço reservado para a comissão organizadora
(não escreva nada nesta área)

RESUMO

O mercado da carne bovina brasileira vem ganhado destaque nos últimos anos, pois o país possui o maior rebanho do mundo e apresenta liderança em alguns aspectos mercadológicos como a exportação, os abates e o consumo deste produto. Com este crescimento de mercado os frigoríficos também cresceram, intensificando a concorrência. Para essas empresas se destacarem passaram a investir no Marketing. Assim este artigo buscou conhecer mais detalhes sobre esta mudança por meio da análise de dois frigoríficos com diferentes tipos de atuações e ações de Marketing: o Frigorífico 1 e o Frigorífico 2. A pesquisa utilizada foi a de estudos de múltiplos casos, com uso de um questionário respondidos pelos seus gerentes, com o objetivo de avaliar como essas corporações se comportam no mercado, quais são as suas estratégias e quais as principais ferramentas de Marketing usadas. Pode-se observar que os dois frigoríficos possuem e utilizam estratégias de Marketing similares, porém em intensidades diferentes, pois cada um as utilizam conforme suas necessidades, objetivos e metas. Observou-se que ambas empresas buscam investir tanto no marketing institucional e como na administração mercadológica de produtos, mas de forma distinta, considerando a sua linha de produtos e seu posicionamento de mercado.

Palavras-chaves: Estratégia; Segmentação; Posicionamento de Mercado.

ABSTRACT

The market for Brazilian beef has gained prominence in recent years as the country has the largest herd in the world and provides leadership in some market aspects such as export, slaughter and consumption of this product. With this market growth slaughterhouses also grew, increasing competition. For these companies excel they began to invest in Marketing. So this article sought to know more details about this change through the analysis of two slaughterhouses with different types of performances and marketing actions: the



slaughterhouses 1 and 2. The survey used was the multiple case studies, using a questionnaire answered by their managers, in order to assess how these corporations behave in the market, what are their strategies and what are the main marketing tools used. It can be observed that the two slaughterhouses possess and use similar marketing strategies, but in different intensities, for each use them according to your needs, goals and objectives. It was observed that both companies seek to invest in the institutional and products marketing, but distinctly, considering its product line and its market positioning.

Keywords: Strategy; Segmentation; Market positioning.

ANAIIS

1. INTRODUÇÃO

O mercado da carne bovina brasileira ilustra ano a ano números impressionantes no consumo e nas vendas desse produto, como será possível observar no decorrer deste trabalho. Arelado a esse fator, a concorrência entre os frigoríficos está cada vez maior, pois o maior frigorífico do mundo é brasileiro e o mesmo, possui um grande investimento na publicidade e propaganda, principalmente focado na fixação da marca. Desse modo, as outras empresas tem a necessidade de se destacar de diferentes formas para promover os seus produtos ou o frigorífico.

Nesse sentido, este trabalho teve por objetivo avaliar como se dá as estratégias de utilização do marketing institucional e/ou do marketing de produtos no posicionamento desejado para o público alvo deste mercado, ou seja, as estratégias usadas por estas empresas para destacar na mente do cliente, seja a qualidade do produto final seja a qualidade em todos os processos da cadeia, desde o insumo até o consumidor final. Além disso almejou-se observar quais os diferentes canais de marketing que essas companhias atuam; ou seja, se é atuam diretamente com supermercados, restaurantes, atacadistas, frigoríficos municipais ou açougues.

Portanto o foco desse estudo é analisar as estratégias de marketing utilizadas por essas corporações, sendo possível desta forma identificar qual é a imagem que os frigoríficos desejam passar para os consumidores. Além de analisar as formas dos investimentos em promoção das empresas, o estudo também abordou todo o cenário em que os mesmos estão inseridos.

Para melhor avaliar os frigoríficos, o mercado da carne bovina é um dos assuntos abordados e detalhados a seguir. Assim, pode-se considerar os fatores que influenciam esse mercado e as empresas atuantes, os elementos que prejudicam e os que colaboram com o mercado da carne e principalmente com os frigoríficos.

No início desse trabalho pesquisou-se sobre esse tema específico, de grande interesse dos autores, mas observou-se que a literatura sobre o marketing de frigoríficos é muito escassa, mesmo apesar desse tema ser muito discutido entre os consumidores, indicando ser um assunto ainda pouco estudado e desenvolvido no Brasil. Desta forma observou-se mais um motivo para a realização dessa pesquisa, que é o *gap* na literatura sobre este tema, ou seja, a falta de trabalhos acadêmicos sobre este tópico.

Além das razões supracitadas, uma forte motivação que levou os autores a escolha do tema foi o destaque de uma marca específica de carne bovina na mídia, algo muito recente e novo neste mercado do agronegócio, o qual até então apenas se diferenciavam por seus diferentes cortes, suas diferentes estruturas, suas distintas condutas ou até mesmo os seus dissimilares desempenhos não devido as suas marcas (CALEMAN; CUNHA, 2011). Desta forma surge as perguntas norteadoras desta pesquisa: Quais foram as estratégias de Marketing usadas para atingir este destaque na mídia e como esta mudança de estratégias afetou o mercado de carnes como um todo, principalmente os demais players deste mercado? Como foi a reação, em termos de estratégias de Marketing, destas outras companhias?

Para isso é importante observa a fundamentação teórica exposta abaixo, principalmente para se conhecer um pouco mais sobre o mercado de carne bovina e as estratégias de Marketing, sejam estas de Marketing institucional e/ou de Marketing de produtos.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. O mercado da carne bovina no Brasil

A produção do gado é um dos principais fatores que influenciam na qualidade da carne, a forma com que o rebanho é tratado pode deixar a carne mais enrijecida, consequentemente com uma qualidade inferior, algo muito importante, principalmente ao se observar, que de acordo com Dumont (1981) a qualidade carne é um dos principais atributos de compra da carne. Braga et. al. (2015) afirmam que existem dois tipos de produção de gado: a pecuária intensiva e a extensiva; o que diferencia as duas é o grau de investimento da produção e de tecnologia agregada ao cultivo e a criação.

Segundo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA (2015), os sistemas de criação extensivos em regime de pastagens, sujeitam os animais à escassez recorrente de forragem, comprometendo o desenvolvimento do animal e sua eficiência reprodutiva. A falta de adequação do potencial genético dos rebanhos ao ambiente e ao manejo, ou vice-versa, também é uma das principais barreiras do setor produtivo. Esses problemas culminam em subutilização dos recursos disponíveis, resultando em baixa produtividade, sazonalidade de produção, gerando a baixa disponibilidade de proteínas de origem animal para o consumo humano.

De acordo com o mesmo autor, as propriedades que realizam a agricultura de forma tradicional desenvolvem a pecuária extensiva, as pequenas propriedades, onde a mão de obra na maioria das vezes é familiar, não utilizam tecnologias, não há preparação do solo como a correção, as sementes utilizadas não são selecionadas, não são empregadas técnicas modernas de cultivo, geralmente utilizam o arado de tração de bois ou cavalos, com baixo ou nenhum nível tecnológico, isso ocasiona uma baixa produtividade, dessa forma não conseguem competir no mercado.

Conforme Braga et. al (2015), na pecuária intensiva o uso de tecnologia é bem maior e mais avançado do que extensiva. As pastagens tem melhor condição, a ração possui maior qualidade e nutrientes para que o gado esteja sempre saudável - no setor pecuário um gado saudável é um animal mais pesado – um acompanhamento maior com veterinários e atualmente a preocupação com a sustentabilidade, que se tornou um fator muito importante.

Ainda segundo o mesmo autor na produção pecuária, a produtividade é medida a partir do número de animais por hectare, quanto maior a quantidade de animais em uma restrita área maior é o consumo de ração, pasto cultivado e assessoria de um médico veterinário. Nessa prática são alcançados elevados índices de produtividade, pois existe uma preocupação com a genética do animal, seja de corte ou leite, utilizando medicamentos para saúde animal que reflete diretamente na produção.

Braga et. al. (2015) indicam outro fator que influencia muito na produção de gado são as condições climáticas, que necessitam estar reguladas, pois a qualidade do pasto deve ser satisfatória, para a sobrevivência dos animais. Caso contrário o pecuarista deve investir em irrigações, estufas e no confinamento dos gados. Nessa prática os elementos naturais são indispensáveis e altamente influenciáveis.

Em conversa por telefone com alguns pecuaristas os autores concluíram que a prática mais utilizada no Brasil é a junção da pecuária extensiva e da intensiva. A união de ambas fornece melhor custo benefício, por conta do investimento em tecnologia não ser tão alto. Dessa forma, os negócios familiares se expandiram e possuem o auxílio de utensílios e rações mais avançadas, assim proporcionando uma melhor qualidade de vida ao animal e consequentemente melhorando as propriedades da carne.

Segundo dados da ABIEC (2015) o Brasil possui um rebanho de 209 milhões de bovinos, é o quinto maior país do mundo em território com 8,5 milhões de km² de extensão,

ANAIIS

com cerca de 20% da sua área (174 milhões de hectares) ocupada por pastagens. Um número expressivo considerando a população de aproximadamente 202,5 milhões de habitantes. De acordo com o *United States Department of Agriculture - USDA (2014)* o Brasil detém o maior rebanho comercial do mundo.

Conforme IBGE (2015), no segundo trimestre de 2014, foram abatidos 8,517 milhões de cabeças de bovinos sob algum tipo de serviço de inspeção sanitária. O estado do Mato Grosso possui o maior número de cabeças abatidas no 1º trimestre de 2014 com 1.339.992 cabeças e o Mato Grosso do Sul está em segundo lugar no ranking com 1.041.021 cabeças. Outro estado que se destaca, é o de Roraima, com 16.975, o menor número de cabeças abatidas no ano de 2014. A diferença com o estado do Mato Grosso é bem discrepante, 1.323.017 a menos em relação à líder em abates do país.

Observa-se que a quantidade de cabeças abatidas em 2014 foram 26.864.529, um número bem significativo, principalmente por conta das complicações climáticas que ocorreram ao decorrer do ano. Os meses com maior índice foram Janeiro e Maio e a média do ano de 2014 foi de 2.238.711 (ABIEC, 2015).

O Brasil está sempre no topo quando trata-se do mercado de bovinos, além de possuir um grande número em produção e abates, o país lidera o consumo e a exportação de carne bovina. O Brasil exporta, em média, 22% de sua produção de carne bovina ao ano e consome, o restante (78 %) internamente. No acúmulo do ano 2014 foram 1.433.229.302 kg de carne e 6.609.891.050 dólares por tonelada exportada. Os meses com maiores índices de exportação foram: Julho com 138.229.948 kg e 646.107.320 dólares; e o mês de Outubro com 132.294.548 kg e 641.556.478 dólares. Com estas informações, conclui-se que o Brasil ilustra números impressionantes quanto à exportação de carne (CEPEA, 2014).

Ao se comparar a quantidade exportada em 2013 e 2014 observa-se que ano de 2013 o mês de Outubro foi o de maiores números e no ano de 2014 o mês de Julho se destacou. Em relação aos dois anos, pode-se afirmar que o ano de 2014 possui o número mais elevado em de exportação em relação 2013.

Outra informação importante é quais são os destinos das carnes exportadas pelo Brasil e quais são os maiores importadores de carnes brasileiras. Pode-se perceber que o maior importador de carne do brasileira é a Rússia. Segundo a ABIEC (2014) além desses destinos, o Brasil exporta carne para 93 países em média e é o maior exportador de carne bovina do mundo.

Visto importância do mercado de carne bovina para a economia, nota-se que aplicação de conceitos de Marketing é de fundamental importância, por isso o seu melhor detalhamento abaixo.

2.2. Marketing e suas influências

O marketing atualmente é uma das estratégias empresariais mais importantes para que o produto/serviço possa ser vendido e consequentemente gerar o lucro da empresa. Kotler (2000) afirma que essa ferramenta abrange a organização como um todo e vai além de um comercial na televisão, o marketing envolve a pesquisas de mercado, campanhas publicitárias, o estudo dos 4P'S (Produto, Preço, Praça e Promoção) com o intuito de atender as necessidades dos clientes e principalmente focar no público alvo.

Segundo Kotler (2007), o marketing é a satisfação das necessidades dos clientes, dessa forma o profissional de marketing devem desenvolver produtos e serviços de boa qualidade, com um preço justo e promovê-lo de maneira eficiente para que os mesmos sejam vendidos com facilidade. Dessa forma a empresa vai consolidando sua marca e fortalecendo seu nome no mercado, assim destacando-se da concorrência.

ANAIS

Já Westwood (2013) completa a definição de Kotler relatando que o marketing tem como função identificar as necessidades das pessoas, para que se desenvolva um produto que satisfaça as necessidades do cliente e com o objetivo de gerar lucros para a organização.

Baseado nas informações acima, conclui-se que o marketing envolve todos os departamentos da empresa, ele une desde a produção até o pós-venda, desse modo, atrair novos clientes e fidelizar os antigos se torna mais eficaz, obtendo como resultado o aumento do lucro e o alcance dos objetivos determinados.

2.2.1 Marketing mix: Os 4 P's

De acordo com Kotler (2000), o marketing é uma das ferramentas mais importantes para as empresas, pois as organizações dependem desse fator para promover seu produto/serviço. Dentro desse processo administrativo existe o mix de marketing, que é um conjunto de ferramentas utilizado para definir as estratégias de uma empresa, essas ferramentas são divididas em quatro grupos amplos conhecidos como os 4 P's de marketing: produto, preço, praça e promoção.

Mas quem primeiro definiu o conceito dos 4P's foi Jerome McCarthy em seu livro de 1960, "*Basic Marketing: A Managerial Approach*" onde agrupou as ideias principais do marketing para serem representados em 4 grandes e importantes grupos: Produto, Preço, Promoção e Praça. Desde então, foi o conceito mais utilizado dos últimos tempos (MCARTHY; PEREAULT JUNIOR, 2013).

Segundo Westwood (2013) o principal objetivo do Mix de Marketing é conseguir consistência e coerência na definição do conjunto de estratégias, o que significa que esse conjunto precisa atender as necessidades do consumidor final. Ou seja, determinado produto ou serviço, que apresente determinado benefício por um preço compatível, é oferecido ao público-alvo específico, nos lugares que ele frequenta, comunicado por meios que ele mais acompanha e direcionado para suas características de comportamento de consumo.

Diante das afirmações dos autores acima, este composto de marketing é utilizado para que todas as necessidades do consumidor final sejam atendidas da maneira mais eficaz possível, através de um produto ou serviço com preço compatível ao mercado alvo, em um local que o consumidor possa comprar quando desejar e através da propaganda quando for necessária a divulgação do produto para que o público alvo saiba de sua existência.

O P de Produto é o primeiro passo para poder definir as outras estratégias do mix de marketing, pois é esse produto/serviço que será introduzido no mercado. Para isso se tornar possível o ponto de venda, o público alvo e o valor do mesmo deverão ser estudados e definidos.

O produto é a oferta apresentada pela empresa ao mercado, ele pode ser tangível, ou intangível na forma de serviço. Michael Porter (2004) defende a ideia de que as organizações devem ter foco em uma estratégia que lidera em custos, isto é, menor preço do mercado ou focar na diferenciação. No caso o produto/serviço devem ser diferenciados e de qualidade, para que possam se destacar diante da concorrência.

Conforme Kotler (2006), o preço é um fator determinante no momento da compra, uma vez que o cliente procura a empresa para adquirir o que a mesma oferece, ele busca pagar um valor justo do que é lhe apresentado, portanto cada produto tem seu preço. Um serviço/produto de alta qualidade, com um diferencial e um design diferente, terá um valor mais elevado, pois se torna mais exclusivo. Já um produto mais simples, consequentemente o valor será menor.

Para Kotler e Armstrong (2008), o preço pode ser conceituado como a quantia em dinheiro que as organizações cobram pelos seus produtos. Pode-se definir preço também

ANAIS

como a quantia que o consumidor está disposto a pagar pela oferta apresentada. Considerando esses fatores, é necessário que o preço seja apresentado como uma proposta de valor do produto e não como o custo do produto.

A praça também é uma grande estratégia para o sucesso do produto, pois a localização da empresa deve ficar ao redor de seu público alvo. Segundo Tuleski (2009) a praça também é conhecida como ponto de venda ou canal de distribuição e pode ser definida como sendo uma rede organizada de assessorias e instituições que, em conjunto, executam todas as funções necessárias para ligar os fabricantes aos clientes-finais a fim de realizar a tarefa de marketing. Assim, simplificando, a distribuição em marketing significa disponibilizar o produto ou serviço ao cliente da forma mais fácil e conveniente para ser adquirido. Estes canais de marketing pode agregar valor ao consumidor por ele atendidos, seja com oferecimento de pleno serviços e/ou com serviços direcionados (VENKATESAN et. al., 2015).

Conforme Bowersox (2013) a cadeia de distribuição altera segundo a estratégia da organização. Abaixo estão alguns exemplos de canais de distribuição: a) distribuição da fábrica direto para o cliente final; b) entre a fábrica e o consumidor final, há o atacadista. O atacadista adquire o produto com o menor preço, pois trabalha com estoque; c) algumas fábricas eliminaram os atacadistas e focaram nas pequenas revendas comercializarem seus produtos, sem a necessidade destas organizações estocarem. Trata-se de uma operação de venda casada (BOWERSOX, 2013). Deve-se levantar em conta os custos destas relações entre estes agentes do mercado, principalmente os custos de transação (HOBBS, 1996; WILLIAMSON; GHANI, 2012).

Além das empresas físicas, as lojas *online* não podem ser deixadas de lado, principalmente nos dias de hoje, em que a praticidade está sempre presente no dia a dia facilitando a compra dos consumidores.

Conforme Buil et. al. (2013) a propaganda é um dos setores com uma grande influência no lucro da empresa, pois não basta o produto ter qualidade, bom preço e ser diferenciado se os consumidores não souberem da existência do mesmo. A empresa só terá lucro depois que o produto ou serviço tiver o conhecimento do público.

A promoção é uma tática mercadológica onde promove o produto/serviço com a finalidade de gerar lucro para a empresa e destacar a organização da sua concorrência, também a mesma, deve causar desejo de consumo nas pessoas e principalmente em seu público alvo. Para Kotler (2008), se trata das estratégias de comunicação que levam em consideração as características e perfil do público-alvo.

Kotler (2008) apresenta que a comunicação possui três importantes componentes que são: mensagem (aquilo que se pretende comunicar); fontes de mensagens (porta voz, patrocinador, parceiros, personagem ou mascote); e canais de comunicação (onde as mensagens promocionais serão veiculadas). Dessa forma, a empresa deve investir no setor de propaganda para promover o seu produto, apresenta-lo para os consumidores, promover a imagem da empresa e a fixação da marca e também instigar o público a comprar o produto ou contratar o serviço. Isso pode ser feito tanto utilizando o Marketing Institucional e/ou o Marketing de produtos, algo que será melhor detalhado no próximo subtópico.

2.2.2 Marketing Institucional e Marketing de Produtos

O marketing institucional envolve promover e divulgar a empresa perante o mercado, para que a mesma se torne conhecida. As organizações podem ser de fins lucrativos, ou não. Kotler e Armstrong (1999) abordam o Marketing Institucional como Marketing Organizacional e explicam da seguinte maneira:

ANAIIS

Muitas vezes, as organizações realizam atividades destinadas a “vender” a própria organização. O marketing organizacional também chamado marketing institucional, consiste em atividades empreendidas para criar, manter ou modificar as atitudes e comportamentos do público alvo com relação a uma organização. Tanto as organizações com fins lucrativos quanto as sem fins lucrativos praticam o marketing organizacional. As empresas patrocinam relações públicas ou campanhas de propaganda corporativa para “polir” suas imagens. As organizações sem fins lucrativos, como igrejas, universidades, instituições de caridade, museus e grupos artísticos, fazem o marketing de si mesmas com o objetivo de levantar fundos e atrair membros ou patronos. O marketing organizacional exige o conhecimento da imagem atual da organização e o desenvolvimento de um plano de marketing para aprimorá-la (KOTLER; ARMSTRONG 1999, p. 461).

Analisando as informações acima conclui-se que os objetivos das empresas com fins lucrativos e sem fins lucrativos é a execução de atividades que promovem o nome das organizações, a fim de reforçar a imagem da instituição e conseguir o apoio necessário. Para as primeiras o foco são os clientes e para as outras são empresas ou pessoas que colaboram para que consigam atrair fundos e mantê-las.

Já o marketing de produtos é o investimento feito pelas empresas com a finalidade de promover seus produtos para que possam se tornar competitivos no mercado e consolidar a marca perante os clientes.

Kotler (1999) aborda algumas ferramentas para obter sucesso na criação e promoção do produto. Abaixo estão alguns pontos considerados importantes pelo autor: a) slogans para a marca se fixar perante os consumidores; b) palavras fáceis e que expliquem o produto de forma simples; c) cores que chamem atenção; e d) símbolos e logotipos para a marca ou produto ser lembrado. Além disso observa-se que claros sinais devem ser enviados dos consumidores de carnes para a toda a cadeia de marketing e também para o produtor destes animais (CROSS; SAVELL, 1993). Muitos destes sinais vem sendo “ouvidos” pelas empresas, principalmente a crescente preocupação dos consumidores pela forma de produção desta carne (MORALES et. al, 2013), por atributos de saúde (BRANSON et. al, 1986) e atributos de sustentabilidade (CUNHA; SPERS; ZYLBERSZTAJN, 2011; ZANOTTI et. al, 2013).

Desse modo, pode-se concluir que a promoção do produto se torna mais eficaz, pois o slogan, as cores, os nomes e o logotipo fiquem marcados pelos consumidores e serão sempre lembrados. Um grande exemplo é a marca de carne do frigorífico 1, que foi um dos dois estudos de casos estudados neste artigo, e portanto visto com mais detalhes ao longo deste trabalho. Esta marca teve um grande investimento deste grupo para que se consolidasse no mercado, e remete-se a um sinônimo de qualidade.

Conforme Ribeiro (2013) o marketing da carne bovina nunca esteve tanto em evidência como está ultimamente. Muitas dúvidas são geradas a respeito disso, pois os comerciais apareceram de repente na televisão, mas não por acaso. O motivo dos frigoríficos investirem na promoção de suas empresas e produtos foi devido a uma matéria sobre abates clandestinos no Brasil, exibida no programa Fantástico no mês de Março de 2013.

Após exibição desta matéria o setor ficou perplexo com o conteúdo que foi exibido, então os frigoríficos decidiram tomar providências para que a imagem dos mesmos não se comprometesse. Segundo Ribeiro (2013), o ponta pé inicial foi dado por um frigorífico na programação local de Campo Grande, em que o comercial exibia os métodos adotados para processamento da carne bovina.

Ainda de acordo com o mesmo autor, o frigorífico 1 investiu em 3 etapas para promover a sua marca: a) a primeira etapa de seu projeto para promover a empresa foi a exibição de uma primeira propaganda que abordava sobre o processamento da carne, a

ANAIS

higiene, o Serviço de Inspeção Federal (SIF) e que os funcionários eram treinados e capacitados; b) a segunda etapa foi a criação da marca do Frigorífico 1, e o comercial exibiu a promoção onde juntando um número determinados de selos o consumidor trocava bonequinhos de cantores sertanejos; e c) a terceira etapa foi a que mais fez sucesso, onde a marca fixou o seu nome entre a população, a propaganda exibiu consumidores no supermercado e açougues solicitando a marca Frigorífico 1 e um ator de sucesso dizendo o slogan, que continua sendo repetido inúmeras vezes pelos brasileiros, que se era frigorífico 1, era porque carne confiável tinha nome.

Ribeiro (2013) afirmava que a quarta etapa estaria por vir e foi lançada há pouco tempo, o comercial com um dos cantores mais famosos do Brasil que gerou uma grande polêmica. O comercial não agradou ao público, pois o cantor dizia-se vegetariano então esse assunto teve muita repercussão e ainda gera muita dúvida entre os consumidores, portanto a propaganda foi tirada do ar.

De Zen (2015) relata que atualmente este grupo do Frigorífico mudou um pouco a linha de propagandas em que estavam seguindo, o comercial lançado no início de 2015 foca no preparo da carne até chegar a nossas mesas, na qualidade e higiene em todos os processos da carne. Mas ainda mantêm a imagem de confiança na carne do frigorífico 1, ou seja, utilizam o marketing institucional atrelado ao de produtos.

Já o grupo Frigorífico 2 é direcionado a outro tipo de mercado. A comercialização de carne do frigorífico é voltada para restaurantes, como uma rede australiana de restaurantes, uma grande franquia americana de restaurantes de *fast food*, uma rede brasileira de restaurantes, uma rede brasileira de churrascarias, dentre outras, que oferecem aos seus clientes carnes mais nobres, principalmente do tipo Angus (DE ZEN, 2015). Este frigorífico articula que a linha de produtos da empresa é indicada aos apreciadores de carne ou momentos *gourmet*, por serem carnes com um valor mais elevado, porém o grupo também comercializa a linha de carnes para supermercados.

Desta forma a fim de responder a pergunta norteadora de artigo foi necessário desenvolver uma metodologia específica, sendo esta mais detalhada no tópico abaixo.

3. METODOLOGIA

Neste tópico foi abordado a metodologia utilizada nesta pesquisa. Com este método aqui descrito foi possível identificar qual a forma prioritária do marketing utilizado pelas duas empresas estudadas, o Frigorífico 1 e o Frigorífico 2, quais as suas estratégias de Marketing e como ambas se comparam neste mercado de carne bovina. Desse forma, compará-las e chegar a uma conclusão sobre a pergunta norteadora deste artigo (MARCONI E LAKATOS, 2011).

Com o propósito em aumentar o conhecimento sobre o assunto estudado e ajudar na realização desta pesquisa, foram necessárias consultas em fontes secundárias como: livros, revistas e sites especializados, jornais e também um centro de pesquisa na Universidade de São Paulo (USP). A pesquisa foi descritiva, onde foram utilizados dados primários coletados em forma de entrevista via e-mail com o auxílio de um questionário para que a pesquisa pudesse ser orientada (MARCONI E LAKATOS, 2011). Mais especificamente a metodologia utilizada foi a de estudo de multicase (YIN, 2015). Os entrevistados foram os gerentes da área de marketing com o auxílio dos funcionários da compra de gado de dois frigoríficos, aqui chamados de frigorífico 1 e frigorífico 2 devido ao objetivo de omissão dos nomes reais das empresas entrevistadas.

Utilizou-se um questionário estruturado, com perguntas abertas de forma sigilosa, de forma que não fosse comprometer os frigoríficos, já que essas empresas são muito cautelosas para fornecer informações sobre suas estratégias mercadológicas. As entrevistas foram realizadas em Fevereiro de 2015, sendo que o questionário foi enviado via e-mail para quatro

ANAIS

empresas mas apenas dois frigoríficos aceitaram participar e forneceram todas as informações necessárias para a realização desta pesquisa. Com estes dados coletados conforme descrito aqui observa-se no próximo tópico os seus resultados e a sua discussão.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este tópico aborda os resultados das pesquisas realizadas com dois frigoríficos: o frigorífico 1 e o frigorífico 2. Neste parte do texto observa-se o histórico das empresas, as estratégias mercadológicas, as vantagens competitivas e as análises de todos os dados fornecidos pelas empresas, pelas consultas em seus sites institucionais e informações orientadas pelo questionário acima citado.

4.1 O frigorífico 1 e suas vantagens competitivas

O grupo do frigorífico 1 tem sua origem em 1953 quando seu fundador iniciou as operações de uma pequena planta com capacidade de processamento de cinco cabeças de gado por dia, em uma cidade no estado de Goiás, na região Centro-Oeste do Brasil. Observa-se assim que a companhia existe há mais de 60 anos e que durante sua historia adquiriu muitas empresas e foi conquistando cada vez mais espaço no mercado em que está inserida.

O frigorífico 1 é o maior frigorífico do mundo, o maior exportador de carne bovina do Brasil e a terceira maior empresa exportadora do nosso país (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, 2015). A empresa atua em diferentes tipos de mercado, como: carne suína, de frango, no processamento de couros e também comercializam produtos de higiene e limpeza, colágeno, embalagens metálicas, biodiesel, entre outros. Quanto a representação de cada uma destas áreas observa-se que de sua receita de R\$ 150 bilhões, 32% é oriunda do setor de bovino, 22% de aves, 16% de suínos e 30% de preparados e outros.

Os negócios da empresa são divididos em quatro unidades: Mercosul, USA Bovinos, USA Suínos e USA Frangos. O diversificado portfólio do grupo conta com marcas reconhecidas no Brasil e no exterior. Esses produtos são comercializados em 22 países em cinco continentes e atendem mais de 300 mil clientes em mais de 150 nações em cinco continentes.

O grupo do Frigorífico 1 afirma que suas plataformas de processamento são situadas nos principais países produtores de carne bovina do mundo, onde proporcionam diversificação geográfica e flexibilidade operacional suficientes para atender a demanda de seus clientes, independentemente das condições de mercado e das restrições sanitárias. Este fato permite ao frigorífico 1 a mitigar riscos de restrições de exportação de carne in natura causados por eventuais problemas fitossanitários.

A companhia diz ser beneficiada por sua gama de vendas e distribuição, que inclui varejistas nacionais e regionais (cadeias de supermercados, mercearias e distribuidores), processadores (fabricantes de toucinho, linguiças e frios), mercados internacionais e o setor de *food service* (inclusive distribuidores de *food service*, que servem cadeias de restaurantes, hotéis e outros clientes institucionais). A diversificação geográfica do grupo lhe permite reduzir a exposição à qualquer mercado individualmente e, da mesma forma, ter acesso a todos os mercados exportadores.

Além de ser líder no mercado em quase todos os quesitos, em 15 anos a empresa possui mais de 30 aquisições nesse período. Foram essas aquisições que transformou o grupo do frigorífico 1 na maior empresa de proteína do mundo. A companhia acredita que em razão de sua liderança, escala, solidez financeira e experiência na execução de aquisições e integração de empresas adquiridas, estará bem posicionada para atuar como um dos principais agentes na consolidação da indústria de alimentos no mundo.

4.2 Estratégias Mercadológicas do Frigorífico 1

Para atingir seus objetivos, a companhia frigorífico 1 se apoia em seis pilares estratégicos, como: cultura, sólida estrutura financeira, compra responsável, redução de custos e eco eficiência dos processos, controle de qualidade e transparência e comunicação no diálogo com *stakeholders*. Abaixo estão os 6 pilares adotados como estratégia pela empresa:

a) Cultura: Em 2014, a empresa investiu em campanhas internas para disseminar e cultivar a sua cultura corporativa aos mais de 216 mil colaboradores da empresa;

b) Sólida estrutura financeira: O frigorífico 1 conta com uma sólida estrutura financeira, das quais está nas mãos de uma equipe experiente e com um profundo conhecimento do negócio. Além disso, em 2014, a companhia gerou aproximadamente 85% da sua receita em Dólar, o que proporciona mais estabilidade com relação a eventuais mudanças no cenário econômico mundial.

c) Compra Responsável: O frigorífico 1 tem o compromisso de garantir a origem responsável de toda a matéria-prima utilizada em seus processos, por meio do estabelecimento de critérios socioambientais aplicados a todos os seus fornecedores. A fim de garantir a procedência de todos os produtos que oferece, o frigorífico 1 mantém um estreito relacionamento com seus fornecedores, para acompanhar e orientar todas as etapas que antecedem à chegada dos animais nas unidades processadoras da companhia. Além disso, no caso de bovinos, o frigorífico 1 possui um sistema tecnológico de monitoramento socioambiental das fazendas para assegurar que nenhum dos seus fornecedores esteja envolvido com desmatamento de florestas nativas, invasão de áreas protegidas como terras indígenas ou unidades de conservação ambiental e uso de trabalho análogo ao escravo.

d) Redução de custos e eco eficiência dos processos: reduzir custos de produção por meio da melhoria dos processos da sua cadeia produtiva é uma obsessão para o frigorífico 1, que possui um compromisso com a melhoria contínua de seus processos que transcende os limites de suas operações e chega até seus fornecedores. Nas suas atividades, a companhia conta com um plano de investimentos em melhorias técnicas e ambientais que inclui a priorização no uso de tecnologias que visem aproveitar melhor a matéria prima e mitigar os impactos ambientais, além de otimizar o uso de recursos naturais.

e) Controle de qualidade: a companhia detém total controle sobre seus processos com o auxílio de alta tecnologia e por meio de programas estruturados. O cuidado do frigorífico 1 com seus produtos está refletido na qualidade reconhecida nacional e internacionalmente.

f) Transparência e comunicação no diálogo com *stakeholders*: o frigorífico 1 segue as melhores práticas de governança corporativa – incluindo a transparência e a equidade na divulgação das informações – o que qualifica a companhia para integrar o segmento Novo Mercado da BM&FBovespa. Entre essas práticas, estão a divulgação pública das suas emissões globais de Gases de Efeito Estufa (GEE) por meio da plataforma internacional *Driving Sustainable Economies* e do Programa Brasileiro GHG *Protocol*, além da participação da companhia na carteira do Índice Carbono Eficiente (ICO₂) da BM&FBovespa desde 2009.

Para dar transparência e garantir o cumprimento do seu compromisso com a origem sustentável de sua matéria-prima e a gestão da cadeia de fornecedores, o frigorífico 1 publica, pelo terceiro ano consecutivo, anualmente em seu website um relatório de auditoria de seu sistema de monitoramento das fazendas fornecedoras de matéria prima (bovinos). Essa auditoria é realizada por empresa independente.

Além de seus pilares estratégicos, o frigorífico 1 opera em regiões de alta competitividade, com rígido controle de custos, e promove há mais de duas décadas sua expansão por meio de aquisições e participações societárias. Analisa constantemente novas

ANAIIS

oportunidades de negócios, ampliando sua atuação em novos mercados e permitindo ganhos de escala e sinergias operacionais, com foco no retorno sobre o capital investido. Só no Brasil a empresa possui 34 frigoríficos.

A companhia conta com 34 unidades espalhadas pelos municípios brasileiros. Dividindo por estados a empresa possui: 1 unidade no Acre; 1 unidade na Bahia; 3 unidades em Minas Gerais; 3 unidades no Mato Grosso do Sul; 11 unidades no Mato Grosso; 4 unidades no Pará; 1 unidade no Paraná; 3 unidades em Rondônia e 4 unidades em São Paulo

A empresa acredita que é a diversificação de marcas e a expansão das mesmas que garante o sucesso do grupo. Também são diferenciais de sua plataforma de produção o constante aumento da eficiência operacional, o investimento em tecnologia da informação e a qualificação profissional de seus colaboradores.

4.3 Análise dos resultados sobre o frigorífico 1

Apesar do frigorífico 1 existe a mais de 60 anos passou a investir em propaganda a cerca de quatro anos. A gerente relata que a empresa adotou uma estratégia de construção de marca para a descomoditização da carne, dessa forma criaram uma mudança no hábito dos consumidores, fazendo com que os mesmos passassem a pedir carne por marca.

Os objetivos do frigorífico em relação à promoção são: a construção da marca e fazer com que a mesma seja a primeira opção de compra, recompra e indicação. Dessa forma a empresa consegue atingir o seu público alvo, o qual, segundo a gerente da empresa, são as classes A, B e C.

Além de todas essas estratégias e o investimento em propaganda, a gerente conta que o frigorífico optou por dois tipos de marketing: a) o institucional, com objetivo de mostrar a empresa como um todo, já que possuem diversas marcas; e b) o marketing de produtos com o intuito de fidelização da marca e construção dos seis pilares adotados pela empresa como estratégia.

A campanha apresentada pelo frigorífico tem como mensagem central mostrar os processos produtivos do produto passando a imagem de confiança. Dessa maneira, a gerente afirma que a empresa conseguiu atingir seus objetivos, pois o frigorífico 1 tornou-se uma empresa de confiança com marcas de qualidade.

Portanto pode-se concluir que o grande destaque atingido por sua marca no mercado foi, principalmente, devido ao investimento na fixação da marca e depois na abordagem da qualidade em todos os processos, como relatou a gerente de marketing do frigorífico 1.

Uma vez que se observou-se como este grande destaque foi atingido, parte de nossa pergunta norteadora fica mais clara, mas como esta mudança de estratégia do frigorífico 1 alterou o cenário estratégico das demais empresas presentes neste mercado de carne bovina? Para observa-se esta alteração um outro frigorífico, o frigorífico 2, será analisado com objeto de estudo de caso, mais detalhado abaixo.

4.4 Histórico do Frigorífico 2 e suas vantagens competitivas

O grupo Frigorífico 2 possui 29 anos de história, também é uma empresa exportadora e atua em diferentes mercados. Como resultado da trajetória de crescimento orgânico e através de vendas e aquisições estratégicas, a empresa acredita dispor de uma posição privilegiada para continuar crescendo a sua base de clientes e capturando oportunidades de negócio nos segmentos de alimentos processados, cortes de carne *premium* e *food service*. Além disso, conta com as seguintes vantagens competitivas:

a) Ser um grande produtor de alimentos: é um grande produtor de bovinos, aves e

ANAIIS

produtos industrializados. Além disso, uma importante companhia de agronegócios no Brasil. Possui operações no Brasil e em mais de 15 outros países localizados estrategicamente na América do Sul, América do Norte, Europa e Ásia, e oferece um amplo portfólio de produtos nos principais segmentos através das 03 unidades de negócio, graças a um recente processo de aquisição.

b) Potencial de crescimento orgânico: todas as unidades de processamento foram projetadas (ou estão sendo atualizadas) para produzir uma ampla variedade de produtos de bovinos, ovinos e aves, inclusive produtos de alto valor agregado tais como cortes *premium* e carne bovina congelada pré-preparada. Dessa forma, os atuais investimentos em unidades industriais, somados ao foco em expandir o *core business*, deve levar a um aumento constante da rentabilidade, à medida que adiciona-se novas marcas e produtos ao portfólio.

c) Plataforma global, oferta de produtos e rede mundial de distribuição diversificada: a plataforma global compreende 79 unidades de processamento, centros de distribuição e escritórios na América do Sul, América do Norte, Europa, Oceania e Ásia, além de uma rede de distribuição que garante acesso a esta empresa a mais de 110 países. As unidades de bovinos estão localizadas estrategicamente no Brasil, Argentina e Uruguai, países que contam com grande disponibilidade de terras e reconhecida tradição na criação de gado, o que resulta em menores custos relativos com a produção, aumentando a competitividade de preços. Através das diversas aquisições realizadas, expandiu a rede de logística e distribuição e possui hoje uma rede estabelecida em escala global. Através desta rede, atende melhor aos clientes.

d) Experiência em mercados e segmentos de alto potencial de crescimento: presença em países que apresentam alto crescimento de acordo com a perspectiva econômica mundial, tais como Brasil, China, Malásia, Tailândia e certos países do Oriente Médio, todos os quais mercados emergentes com alto potencial de crescimento para a indústria alimentícia. Com isso, possui uma oportunidade importante de capturar uma parcela cada vez maior deste potencial. *Joint ventures* na China, através de uma unidade de negócio obtida em processo de aquisição, visam aumentar a chance de aproveitar o potencial crescimento do consumo de aves naquele país. Além disso, uma forte presença no setor de restaurantes de atendimento rápido (*quick service*), com operações no Brasil e em outros 15 países, também permite aproveitar o crescimento esperado do setor.

e) Boa reputação com os clientes: o frigorífico 2 construiu uma reputação sólida através da manutenção de níveis de serviço e processamento de alta qualidade ao longo dos anos, o que ajudou a desenvolver relacionamentos próximos com alguns dos operadores e varejistas mais importantes da indústria global de *food service*.

Além de todas essas estratégias o grupo do frigorífico 2 conta com três outros segmentos estratégicos: a) um que processa frangos e distribuiu uma ampla variedade de produtos à base de proteína de frango, peru, bovinos e suínos, além de distribuir vegetais, pães, hambúrgueres e outros alimentos através dos maiores varejistas e clientes de food service no Reino Unido; b) outro focado na produção e desenvolvimento de alimentos multi-proteína, que desenvolve um forte relacionamento com alguns dos principais restaurantes e processadores de alimentos do mundo nos EUA, Ásia e Europa; e c) um de *Food Service* no Brasil, segmento é reconhecido por seus serviços oferecidos no mercado brasileiro.

4.4 Estratégias Mercadológicas do Frigorífico 2

A empresa também aposta em 6 pilares que sustentam e reforçam os compromissos com os clientes e os valores da empresa. Sendo eles:

a) Foco no cliente: organização centrada no cliente, estreitando o relacionamento com parceiros comerciais, entendendo e atendendo suas necessidades específicas, oferecendo

ANAIS

soluções em alimentação de alta qualidade e praticidade para os clientes em todo o mundo.

b) Foco na inovação: mentalidade de inovação, que sempre colocou o setor *Global Foods* do frigorífico 2 em posição de destaque entre as empresas do setor de alimentos.

c) Foco na rentabilidade: crescimento com rentabilidade a partir da revisão de todos os processos e manutenção de uma operação de custo competitivo.

d) Foco nos canais *food service* e varejo: sólida experiência em ambos os segmentos como norteadora de toda a estratégia comercial da companhia.

e) Foco nos altos padrões de segurança e qualidade alimentar: compromisso com os mais altos padrões nesses dois fatores, garantindo a sustentação da companhia a longo prazo.

f) Foco na liderança em sustentabilidade do setor: estar à frente em sustentabilidade, lidando de modo responsável com recursos financeiros, sociais e ambientais são primordiais para manter boas relações com organizações ambientais, governamentais e sociais, além do respeito de seus *stakeholders*.

Este grupo busca expandir 80% de sua planta atual nos próximos cinco anos, com vistas a aumentar a geração de caixa por meio de maior eficiência e potencializar a capacidade produtiva. A empresa possui 20 unidades espalhadas pelo Brasil.

A companhia estende-se por 7 regiões ao redor do país, localizadas nos seguintes estados: 4 unidades em Goiás; 3 unidades no Mato Grosso do Sul; 1 unidade no Paraná; 3 unidades em Rondônia; 6 unidades no Rio Grande do Sul e 1 unidade em São Paulo

Em geral, de acordo com as informações observadas acima nota-se que ano a ano as unidades dos frigoríficos do grupo vem aumentando, já que no passar dos tempos as empresas do grupo vão adquirindo outras empresas de menor porte e principalmente seus concorrentes. É um mercado muito concorrido e muito competitivo.

4.5 Análise dos resultados do Frigorífico 2

O grupo Frigorífico 2 possui uma estratégia diferenciada, pois a empresa não investe em propaganda, mas sim em Ponto de Venda (PDV), em que há maior impacto de decisão de consumo no segmento em que o frigorífico atua. Por conta de não possuírem uma verba significativa para ativações de marketing em mídia, o gerente da empresa diz que decidiram focar onde o cliente realmente consome mais o produto.

A empresa tem como objetivo: gerar o efeito experimentação no cliente, decidir a compra entre outros concorrentes e engajar o consumidor no mundo de carnes com marca, entregando brindes como aventais, tábuas e facas, onde os clientes possam utilizar no momento em que consomem os produtos do frigorífico 2.

O gerente da empresa relata que cada marca possui um público direcionado, mas a linha tradicional foca nos adultos de classe A e B, apreciadores de carne como churrasco e momentos *gourmet*. Por conta disso o frigorífico 2 deseja passar a imagem de qualidade e preocupação como todos os itens de segurança alimentar, como: higiene, qualidade do produto, sabor e sofisticação de produtos elaborados com alto grau de toalete (rendimento da carne que a deixa pronta para o consumo sem excesso de partes que geram perdas na hora do consumo).

O frigorífico trabalha com várias linhas de carnes focadas em restaurantes e no consumidor final, sendo que para isso a empresa investe no marketing institucional para clientes do segmento *Business to Business* (B2B), chefs de cozinha, compradores de supermercado e o marketing de produtos é direcionado ao consumidor final, com ações de PDV, degustação, folhetos de receitas e brindes.

Após todo o investimento realizado pela empresa, o frigorífico 2 conseguiu atingir seus objetivos gerando o aumento do *market share* e a fidelização de uma das suas marcas. O

ANAIS

gerente descreve que a empresa tem um grande desafio pela frente, pois a concorrência investe pesado em Marketing, mas o frigorífico 2 é referência de qualidade entre o público consumidor e que conhecem profissionalmente os produtos, além dos clientes do público B2B citado anteriormente. A empresa tem parceria na parte de carne bovina com uma rede australiana de restaurante de carnes no Brasil e duas das mais famosas churrascarias brasileiras.

4.6 Comparação dos resultados observados nos dois frigoríficos estudados

Diante dos resultados analisados acima, é possível comparar as duas empresas. Dado que ambas possuem portes e valores de verbas distintos, percebe-se que os dois frigoríficos utilizam-se tanto do marketing institucional e como do marketing de produtos, porém com estratégias e públicos diferenciados.

O frigorífico 1 possui uma estratégia voltada totalmente ao consumidor final e com um alto investimento nas propagandas de televisão, já a frigorífico 2 possui uma verba menor, mas focam nos *chefs* de cozinhas, restaurantes e em carnes mais nobres, no entanto não deixam de lado o consumidor final apreciador de carnes mais finas e momentos *gourmets*.

Nota-se também que ambos os frigoríficos preocupam-se em mostrar a qualidade nos produtos e também nos processos produtivos, como por exemplo, a higiene. É possível observar que as duas empresas possuem uma grande variedade de produtos, não se restringindo a somente carne bovina, mas outros tipos produtos alimentícios.

A maior semelhança entre as companhias, além da utilização do Marketing institucional e do produtos, é o foco nas marcas, principalmente voltada para a carne bovina. Sendo que o frigorífico 1 foca nos públicos A, B e C, enquanto o frigorífico 2 é voltado para a classe A e B, com um posicionamento de carnes mais nobres.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi desenvolver uma pesquisa com base em qual marketing é mais utilizado pelos frigoríficos brasileiros, se era o marketing institucional e/ou o marketing de produto. Desse modo, foi possível observar as estratégias utilizadas pelas empresas estudadas e analisar cada uma.

Nesse sentido, foi realizada uma revisão de todos os aspectos e temas que influenciam o mercado em que as empresas então inseridas. Diante das informações estudadas acima, conclui-se que tanto o marketing institucional, que promove a empresa como um todo e o que a empresa pode oferecer ao consumidor, como o marketing de produtos, que promove os produtos apresentados pela empresa, a qualidade dos mesmos, são usados por ambos frigoríficos estudados neste artigo.

Esta conclusão tem respaldo nos dados analisados acima, pois apesar da observação de diferença de verba entre as empresas, o estudo mostrou que ambas as empresas utilizam o marketing institucional e o de produtos, porém de formas diferentes. Observou-se que o frigorífico 1 investe em grandes propagandas nas mídias, voltada para comerciais de televisão diretamente para o consumidor final, para assim trabalhar na fixação da sua marca, na qualidade de seus produtos e de seus processos produtivos.

Já a frigorífico 2 investe em PDV como estratégia, atingindo o público B2B, voltado para *chefs* de cozinha e restaurantes, e também o consumidor final, mas de uma forma menor em relação ao frigorífico 1, com brindes que os seus clientes possam utilizar no momento em que estão consumindo seus produtos.

Desta forma nota-se que ambos os frigoríficos possuem marcas de carne, mas o

ANAIS

público em que cada tenta atinge é diferente, pois a frigorífico 1 almeja atingir as classes A, B e C, enquanto o frigorífico 2 deseja atingir apenas as duas primeiras classes (A e B), por conta de sua linha de carnes ser posicionada como mais nobres e possuir linhas *premium*.

Conclui-se a partir destes estudos de casos que ambas as empresas possuem as mesmas estratégias em relação ao Marketing, mas como são relativamente distintas em quantidade de verba, públicos-alvo, linhas de produtos e a forma com ambas realizam as suas ações de promoção no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIEC. **Exportações Brasileiras de Carne Bovina**. Disponível em: <http://www.abiec.com.br/download/Jan%20-%20Dez%20-%202014.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2015.
- BRAGA, G. B. et al. Caracterização dos sistemas de criação de bovinos com atividade reprodutiva na região Centro-Sul do Brasil. **Brazilian Journal of Veterinary Research and Animal Science**, v. 52, n. 3, p. 217-227, 2015.
- BRANSON, Robert E. et al. Marketing implications from the national consumer beef study. **Western Journal of Agricultural Economics**, p. 82-91, 1986.
- BOWERSOX, D. J. et al. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2013.
- BUIL, I.; DE CHERNATONY, L.; MARTÍNEZ, E. *Examining the role of advertising and sales promotions in brand equity creation*. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 1, p. 115-122, 2013.
- CALEMAN, S. M. de Q.; CUNHA, C. F. da. Estrutura e conduta da agroindústria exportadora de carne bovina no Brasil. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 13, n. 1, p. 93-108, 2011.
- CEPEA. **Agro mensal – dezembro 2014**. Disponível em: http://cepea.esalq.usp.br/agromensal/2014/12_dezembro/Pecuaria.htm. Acesso em: 16 mar. 2015.
- CEPEA. **Exportação Total de Carne Bovina**. Concórdia: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MEDIC, 2014. Não publicado.
- CROSS, H. R.; SAVELL, J. W. *What do we need for a value-based beef marketing system?*. **Meat science**, v. 36, n. 1, p. 19-27, 1994.
- CUNHA, C. F. da; SPERS, E.E.; ZYLBERSZTAJN, D. Percepção sobre atributos de sustentabilidade em um varejo supermercadista. **Revista de administração de empresas**, v. 51, n. 6, p. 542-552, 2011.
- DE ZEN, S. **Orientação sobre o mercado de bovinos**. Conversa pessoal. 02 mar. 2015.
- DUMONT, B. L. *Beef quality, marketing and the consumer*. In: **The problem of dark-cutting in beef**. Springer Netherlands, 1981. p. 37-59.
- HOBBS, J. E. *Transaction costs and slaughter cattle procurement: processors' selection of supply channels*. **Agribusiness**, v. 12, n. 6, p. 509-523, 1996.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Abate de Animais - Unidades da Federação – 1 os trimestres de 2013 e 2014**. Disponível em: http://ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201402comentarios.pdf. Acesso em: 05 abr. 2015.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Evolução do abate de bovinos por trimestre**. Disponível em: http://ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201402comentarios.pdf. Acesso em: 05 abr. 2015.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: LTC, 2007.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2013.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MCCARTHY, J.E.; PEREAULT JUNIOR, W. D. **Basic marketing: a global-managerial approach**. London: McGraw-Hill, 2012.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Quantidade de Abate Estadual por Ano e Espécie**. Disponível em: http://sigsif.agricultura.gov.br/sigsif_cons/lap_abate_estaduais_cons?p_select=SIM. Acesso em: 07 abr. 2015.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Empresas brasileiras exportadoras**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/index.php?area=5>. Acesso em: 12 mai. 2015.
- MORALES, R. et al. *Beef acceptability and consumer expectations associated with production systems and marbling*. **Food Quality and Preference**, v. 29, n. 2, p. 166-173, 2013.

ANAIIS

- RIBEIRO, A. R. A catequese da construção de marcas, **Feed & Food**, v.13, n. 77, p.40-47, 2013.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- VENKATESAN, R. et al. *Consumer Brand Marketing through Full-and Self-Service Channels in an Emerging Economy*. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 4, p. 644-659, 2015.
- WESTWOOD, John. **How to write a marketing plan**. Kogan Page Publishers, 2013.
- WILLIAMSON, O.; GHANI, T. *Transaction cost economics and its uses in marketing*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 74-85, 2012.
- ZANOLI, R. et al. *Organic label as an identifier of environmentally related quality: A consumer choice experiment on beef in Italy*. **Renewable Agriculture and Food Systems**, v. 28, n. 01, p. 70-79, 2013.