

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS: O CASO DOS
FRIGORÍFICOS NA REGIÃO DE PRESIDENTE PRUDENTE-SP**

**MARKETING STRATEGIES IN FOOD INDUSTRY: THE CASE OF THE
SLAUGHTERHOUSE IN PRESIDENTE PRUDENTE-SP REGION**

João Guilherme de Camargo Ferraz Machado
Universidade Estadual Paulista
joao@tupa.unesp.br

Resumo: O objetivo desse trabalho foi analisar as estratégias de marketing e comunicação dos frigoríficos na região de Presidente Prudente-SP, visando melhorar a competitividade do setor e de toda a cadeia produtiva, identificando as principais estratégias relacionadas ao composto mercadológico. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semi-estruturadas, aplicadas em dois frigoríficos da região de Presidente Prudente-SP. Observou-se que as estratégias do composto mercadológico das empresas do setor sofrem poucas variações, em função das características dos produtos e do público-alvo dessas empresas. Também foi verificado um distanciamento entre as empresas e o consumidor final, no que diz respeito às práticas de marketing e comunicação, podendo ser responsável por um desconhecimento, por parte das empresas, das necessidades e dos hábitos de consumo do consumidor final.

Palavras-Chaves: Estratégias; carne bovina; competitividade; composto mercadológico; frigoríficos.

Abstract: The aim of this study was to analyze the strategies of marketing and communication of the slaughterhouse in the region of President Prudente-SP, to improve competitiveness of the sector and overall the productive chain, identifying the main related strategies to the marketing mix. The data collection was made through an open-ended questionnaire, applied in two slaughterhouse in the President Prudente-SP region. It was observed that the companies' marketing mix strategies modified

fewer, due to the products and target-public characteristics. It was also verified a gap between the companies and the final consumer, with respect to the practices of marketing and communication, feasible to be responsible for a non-acquaintance of the companies by the final consumer needs and their consumption patterns.

Keywords: Bovine meat; competitiveness; marketing mix; slaughterhouse; strategies.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Pedraza (2004), os hábitos alimentares sofrem constantes alterações, estas transformações obedecem a um padrão histórico semelhante nas várias regiões do mundo que se relacionam ao seu desenvolvimento econômico, cultural e demográfico. Radaelli (2003), citado por Sproesser et al. (2006) destacou que as modificações dos padrões mundiais de consumo alimentar são decorrentes das mudanças sócio-culturais e demográficas relacionadas à urbanização, onde as pessoas passaram a ter seu tempo cada vez mais reduzido, resultando em uma maior busca por conveniência.

No caso da carne, essa situação pode ser observada a partir do crescimento da demanda por produtos de preparo fácil e rápido a taxas elevadas, como os pratos semiprontos, por exemplo. Nesse caso, os principais concorrentes da carne bovina, como frango e suíno, têm levado grande vantagem (BUAINAIN e BATALHA, 2007).

O oferecimento de cortes bovinos de qualidade e diferenciados, e a veiculação de instruções sobre preparo dos vários cortes disponíveis junto ao consumidor, são ações que devem ser buscadas pela indústria, sozinha ou em parceria com o varejo, a fim de competir pela preferência do consumidor.

Segundo Sobrinho e Prado (1999), as organizações que não estão em contato direto com seus mercados consumidores e fornecedores têm enfrentado sérios problemas com seus resultados. Muitos desses problemas poderiam ser evitados se essas empresas utilizassem parte de seu tempo entendendo seus consumidores atuais, as tendências de consumo, além das estratégias dos concorrentes.

Nesse sentido, o marketing surge como uma ferramenta de análise dos mercados, onde a correta utilização dos elementos mercadológicos busca a formulação de estratégias que possam melhorar a competitividade das empresas. Incluem-se nesse caso, além da análise ambiental, setorial e a análise interna das funções, dentre as quais o composto mercadológico.

Assim, é de extrema relevância que as decisões de marketing estejam apoiadas nas premissas do mercado, sob pena de se praticar ótimas ações mercadológicas para públicos errados ou de fácil resposta para os concorrentes, sob risco de insucesso (NEVES, 2003).

O objetivo desse trabalho é analisar as estratégias de marketing dos frigoríficos na região de Presidente Prudente-SP, identificando as principais estratégias relacionadas ao composto mercadológico; categorizando-as segundo o porte da indústria e tipo de consumidor; e propondo adequações para melhorar a competitividade das empresas.

2. MARKETING NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Nas últimas décadas, verificou-se a evolução do consumidor no sentido de adotar uma postura mais consciente em relação aos produtos que adquire. No setor alimentício, essa evolução é nítida, em função da busca por uma maior qualidade de vida, agregando à dieta questões de saúde, incluindo produtos com menor conteúdo de gorduras e calorias, rico em fibras, pobre em sódio etc. A indústria de alimentos, assim como toda a cadeia agroalimentar vem acompanhando esse maior interesse por parte do consumidor (ISHIMOTO e NACIF, 2001).

Girardi (2002) destacou as mudanças tecnológicas e econômicas como fator de incentivo à competitividade, levando as empresas a progredirem nas áreas de produção e comercial, atuando com estruturas voltadas para o marketing. Os elementos do composto mercadológico na indústria de alimentos são inúmeros e podem influenciar na decisão de compra do produto e na satisfação de seus consumidores. Assim, têm-se diversas formas de apresentação do produto como, por exemplo, quanto ao seu aspecto físico, características nutricionais e organolépticas, finalidades, tipo de embalagem e apresentação visual, garantias, marcas e logotipo.

Os preços podem variar conforme a região onde o produto é distribuído, com a possibilidade de descontos para determinadas quantidades adquiridas ou frequência e/ou fidelidade nas transações realizadas. Os canais de distribuição utilizados pela indústria de alimentos incluem desde a venda direta ao consumidor até varejistas, revendedores ou distribuidores, nas suas mais variadas formas. A divulgação do produto pode ser feita por meio de jornais, televisão, revistas especializadas, e sua promoção, por meio dos próprios vendedores ou junto aos revendedores. Essas estratégias do composto mercadológico podem e devem ser alteradas sempre que as condições de mercado se modificar, visando a levar ao consumidor o produto certo, no lugar e no momento certo, ao preço certo, por meio do acompanhamento e controle permanente do mercado.

Para que a empresa mantenha sua participação no mercado, devem ser selecionadas estratégias desafiantes e específicas, conforme os componentes do composto mercadológico, entendidos de forma inter-relacionada (Quadro 1).

Quadro 1. Estratégias do composto mercadológico baseado no ciclo de vida dos produtos agroalimentares.

Introdução/ Lançamento	Crescimento/ Expansão	Maturidade	Declínio
-----------------------------------	----------------------------------	-------------------	-----------------

Produto	Versão básica do produto	Novos produtos à linha Maior qualidade Serviços e garantias	Revitalizar produtos (novos lançamentos, aperfeiçoamento das características)	Descontinuar os produtos
Preço	Elevado (custos altos)	Penetração (custos diluídos)	Adequação dos preços à concorrência	Redução de preços e reposicionamento para segmentos de renda mais baixa
Distribuição	Seletiva (adequação dos canais)	Intensiva (novos canais)	Mais intensiva	Eliminar gradativamente os canais menos rentáveis
Comunicação	Divulgar e estimular o uso	Direcionada (criar hábito de consumo)	Enfatizar benefícios da marca e diferenças do produto	Mínima

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Silva e Batalha (2007).

As tendências da indústria de alimentos e do padrão de consumo orientam os caminhos do agronegócio brasileiro, que luta para se adequar a um novo cenário competitivo. Algumas tendências verificadas quanto ao consumo de alimentos foram apresentados por Stefanelo (2002). Entre elas, incluem-se a diferenciação entre refeições cotidianas e especiais; o aumento da alimentação fora do domicílio; a maior praticidade na preparação dos alimentos; o maior grau de exigência dos consumidores; e o aumento da exigência de segurança na compra, em termos de informações e embalagens.

Em relação à indústria de alimentos, destacam-se o aumento no ritmo de lançamento de novos produtos; produtos adaptados às novas tendências de consumo; presença de produtos comercializados sob a marca do distribuidor; e o aumento da concorrência com os produtos importados.

Estudos realizados pelo Datamonitor (2006) indicam, para os próximos anos, algumas tendências comportamentais que devem orientar o desenvolvimento de novos produtos alimentares, adaptação ou melhoria nos que já se encontram disponíveis no mercado. Dentre elas, a conveniência, buscando economizar tempo e soluções rápidas, a preocupação com saúde, aspectos ligados à idade, à fase da vida, à renda e ao individualismo do consumidor.

No caso da carne bovina, a conveniência implicaria em melhorias nos cortes e nas embalagens, ampliação da oferta de produtos prontos ou semiprontos, assim como orientação ao consumidor no preparo de pratos rápidos; a preocupação com saúde recomenda produtos com menor teor de gordura, sem perder sabor e maciez; os aspectos ligados à idade, à fase da vida, à renda e ao individualismo do consumidor, sugerem, respectivamente, segmentos de mercado com diferentes faixas etárias e necessidades diversas, atendidos com produtos específicos; diferentes formas de organizações familiares, além de solteiros e casados, que terão reflexos em termos da escolha de produtos a serem

consumidos; a democratização do consumo de produtos considerados de luxo ou supérfluos (por exemplo, produtos de conveniência); e a tendência a cuidar de si mesmo, associado ao crescimento do número de consumidores ‘solteiros’, aumentando a demanda por porções menores ou individuais de produtos (BUAINAIN e BATALHA, 2007).

A atenção voltada para as demandas, os desejos e necessidades do consumidor fazem parte da realidade das indústrias de alimentos. Identificar a origem e as necessidades desse mercado, seu desenvolvimento e sua efetivação em consonância ao comportamento e aos objetivos da empresa são tarefas do marketing. Com relação ao produto agroalimentar, Megido e Xavier (2003) observaram, em um estudo que focou o que o consumidor final mais valoriza em um produto alimentar industrializado, que a apresentação e a embalagem do produto industrializado são responsáveis pela percepção da qualidade e da marca. Entretanto, de forma espontânea, surge a preocupação do consumidor com a origem e qualidade da matéria-prima.

Essas exigências do consumidor são elementos que proporcionam um redimensionamento constante das estratégias das empresas para manterem-se atualizadas. Em relação ao consumidor adulto, foi notório o aumento do interesse em relação ao binômio dieta-saúde, principalmente a partir da década de 1980 (CELESTE, 2001). Esse novo perfil levou os setores relacionados à comercialização de alimentos a utilizar meios publicitários diferenciados, como a divulgação de folhetos com informações técnicas juntamente com a embalagem do produto.

Ishimoto e Nacif (2001) destacaram a influência de elementos que atraem a atenção do consumidor, de forma consciente e inconsciente, como a cor e a embalagem, considerados de grande importância, por se tratar de fatores que influenciam na decisão de compra. Silva e Batalha (2007) destacam que, no agronegócio a embalagem tem impactos significativos em termos de preço, funcionalidade e destino final do produto (percebibilidade). O rótulo é outro elemento que tem crescido em importância, não só devido às novas regulamentações (composição e características nutricionais), mas também no caso da rotulagem eletrônica, exigência quanto à rastreabilidade do produto.

Os alimentos representam um imenso potencial de mercado consumidor, sendo cada vez maior a escolha, por parte do consumidor, por alimentos industrializados e processados, por razões que incluem a praticidade e conveniência. Esse comportamento direcionou a indústria alimentícia para a utilização de estratégias básicas de diferenciação de seus produtos, investimentos em técnicas de processamento, equipamentos e marketing, além de pesquisas visando à identificação de novas tendências e necessidades do consumidor.

Estudos e a prática indicam que nem todos os clientes estão dispostos a pagar o mesmo preço pelo produto. Segundo Brisola e Castro (2005), embora pouco interesse tenha sido manifestado, entre os consumidores, em pagar mais por algum atributo que agregue valor à carne bovina, dentre os atributos

que fariam o consumidor pagar mais pela carne que compra, destacaram-se a presença de um selo de garantia, a garantia de maior maciez e de maior sabor. Informações sobre a origem (rastreadabilidade) e processamento prévio (carne picada, amaciada e/ou temperada) representaram atributos que não fariam o consumidor pagar mais pela carne para obtê-los.

Por esse motivo, torna-se fundamental para a empresa identificar, no seu segmento de atuação, quais clientes estão dispostos a pagar um mais pelo produto, quais as características desses consumidores e por qual motivo se dispõem a pagam mais caro. Em seguida deve-se criar uma estrutura de distribuição e comunicação que permita a este cliente adquirir o produto a um preço superior.

Além de satisfazer a demanda por meio de produtos e serviços no local, em quantidade, qualidade e preços adequados, os canais de marketing também têm papel fundamental no estímulo à demanda, utilizando-se de atividades promocionais dos componentes ou equipamentos atacadistas, varejistas, representantes e outros. Por meio das estratégias de comunicação, a indústria tem colocado o consumidor em contato com novos produtos alimentícios, explorando principalmente sua dimensão nutricional, instituindo o que se chama de marketing nutricional, que visa a mostrar as diferenças de caráter nutricional dos produtos (GONSALVES, 1996).

O termo propaganda nutricional está mais relacionado às informações expressas nos rótulos dos alimentos. De acordo com Celeste (2001), a propaganda nutricional tem definições e termos diferenciados em diferentes países. A legislação brasileira segue o estabelecido pelo Mercosul, que utiliza o termo Informação Nutricional Complementar (INC), que se refere a qualquer representação que declare, sugira ou dê a entender que o produto possui certas propriedades nutricionais em relação ao seu valor energético, conteúdo proteico, carboidratos, gorduras ou fibras, vitaminas e sais minerais.

Com um consumidor mais consciente e interessado por informações, a propaganda nutricional tem explorado os recursos da embalagem e rotulagem dos alimentos, destacando, sobretudo, os 'possíveis' atributos benéficos à saúde. Visando a um maior controle na divulgação dessas informações, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) publicou em 21 de setembro de 2001, uma Resolução que padroniza as informações sobre de componentes nutricionais dos rótulos de alimentos e bebidas. Nas tabelas apresentadas ao consumidor, deverão constar dez itens, que são: (i) valor calórico, (ii) carboidratos, (iii) proteínas, (iv) gorduras totais, (v) gorduras saturadas, (vi) colesterol, (vii) ferro, (viii) fibra alimentar, (ix) cálcio e (x) sódio. A quantidade de cada um desses elementos deve ser indicada para porções individuais, expressas em gramas ou mililitros, determinadas pela própria ANVISA para cada categoria de alimento.

3. ASPECTOS MERCADOLÓGICOS DA CARNE BOVINA

O desenvolvimento do mercado interno é essencial para o crescimento do consumo e o aumento da competitividade do setor de carnes, especialmente por meio da diferenciação de produtos, da segmentação de mercado e do desenvolvimento de nichos já existentes. Além disso, a segurança alimentar e do alimento estão entre as questões mais críticas e prioritárias para a cadeia de suprimentos de alimentos. Apesar de todos os esforços empreendidos pelos participantes, os problemas de segurança do alimento ainda estão distantes de serem eliminados (NANTES e MACHADO, 2005).

De acordo com Buainain e Batalha (2007), o consumo *per capita* de carne bovina no Brasil apresentou um crescimento pouco acentuado nos últimos anos, passando de 32,6 kg/habitante/ano em 1994 para 36,7 kg/habitante/ano em 2005 (Tabela 1).

Tabela 1. Brasil: consumo *per capita* de carnes (kg/habitante/ano).

Ano	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Consumo	32,6	34,5	38,0	35,8	35,8	35,3	36,3	35,3	36,6	36,4	36,4	36,7

Fonte: Buainain e Batalha (2007).

Essa evolução está associada tanto ao comportamento dos preços internos quanto à estagnação do poder aquisitivo da população. Apesar desse baixo crescimento, o Brasil continua sendo um dos países com maior consumo *per capita* de carne bovina do mundo. Os autores observaram que as camadas mais ricas da população estão diminuindo o consumo de carne bovina e a variável que explica esse comportamento, mas não é o preço, mas sim o fato que esses consumidores tendem a ver a carne bovina como uma carne ‘menos saudável e de mais difícil digestão’ em relação ao frango. Assim, as chamadas carnes brancas, principalmente de peixes e aves, têm uma melhor imagem junto ao consumidor, que as carnes vermelhas (BUAINAIN e BATALHA, 2007).

O interesse crescente dos consumidores acerca dos perigos relacionados aos alimentos e os riscos associados ao consumo do alimento na saúde humana receberam atenção crescente durante a última década. Por isso, a importância em se garantir a qualidade e a segurança do alimento aos consumidores, surgiu como questão estratégica para a indústria, varejo e para os órgãos públicos.

Nesse sentido, empresas e governos de todo o mundo vêm buscando maneiras de rastrear a distribuição de produtos, em especial alimentos, visando aumentar a segurança dos consumidores. Na indústria agroalimentar há uma aceitação difundida de que a rastreabilidade dos alimentos e de seus componentes possibilita a volta até a produção e, com isso, o marketing da cadeia tornou-se absolutamente essencial. As principais razões para a rastreabilidade ser trabalhada pelo marketing são: (i) proporcionar segurança ao consumidor, sobre local de origem e saúde do alimento; (ii) identificação

da origem de produtos fora de padrão ou infectados; (iii) controle de doenças e monitoramento dos resíduos e (iv) satisfazer os requisitos das regras de certificação (NANTES e MACHADO, 2005).

A educação e a orientação do consumidor para compra e preparo da carne bovina são parte integrante de qualquer programa de marketing, a exemplo do que vem sendo realizado por diversas instituições ao redor do mundo (Quadro 2). Esses órgãos trabalham a imagem da carne e coordenam programas de marketing direcionados ao consumidor (PIÑEDA e ROCHA, 2002).

Segundo os autores, qualquer estratégia de marketing para aumentar o consumo da carne bovina no Brasil deverá partir da compreensão das necessidades do consumidor, da criação de uma imagem positiva para o produto e da comunicação eficaz de suas qualidades, agregando valor ao produto final, a partir de quatro condições básicas para uma campanha eficiente: (i) segurança higiênico-sanitária, (ii) valor nutricional garantido, (iii) qualidade sensorial e (iv) o rastreamento da carne do produtor até a gôndola.

Quadro 2. Ações desenvolvidas por algumas Instituições visando fomentar o consumo de carne bovina no mundo.

País	Instituição	Ações desenvolvidas
Austrália	<i>Meat and Livestock Australia</i> (MLA)	Juntamente com o governo, a indústria e organizações de pecuaristas, buscam desenvolver e viabilizar programas que garantam a integridade da carne bovina australiana.
Brasil	Serviço de Informação da Carne (SIC)	Criado em 2001, atua em prol da carne bovina por meio de uma política de orientação e esclarecimento ao consumidor, para ampliar o conhecimento do público em relação à carne bovina, divulgar informações com embasamento científico sobre aspectos nutricionais da carne, orientar o consumidor na escolha do produto, esclarecer mitos e preconceitos sobre a carne, desenvolver e disponibilizar receitas.
EUA	<i>National Cattlemen's Beef Association</i> (NCBA)	Em esforços realizados em conjunto pelos agentes da cadeia, os produtores associados arrecadam fundos (US\$ 1,00/cabeça/ano) para investimento em marketing, visando a promoção da carne bovina.
França	<i>Centre d'Information des Viandes</i> (CIV)	Associação sem fins lucrativos criada pelo setor privado, cuja missão inclui verificar e coordenar as comunicações que se referem ao setor de carne bovina, difundir informações sobre a cadeia produtiva e os produtos cárneos e liderar estudos sobre consumo alimentar.
Inglaterra	<i>Meat and Livestock Commission</i> (MLC)	Possui, como missão, manter e melhorar a competitividade da indústria pecuária britânica, levando em consideração as necessidades dos consumidores. É financiada por produtores e frigoríficos, que são responsáveis pela campanha de marketing que estimulam o consumo de carne bovina.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Piñeda e Rocha (2002), Scare et al. (2004) e SIC (2005).

Além disso, devem ser observadas as variáveis de segmentação dos consumidores de carne bovina, como sexo, idade, estado civil, renda familiar, nível de escolaridade e tempo dedicado ao trabalho. Souki (2003), citado por Souki e Antonialli (2004) destacou que, em Belo Horizonte, essas variáveis influenciam a escolha do local de compra da carne bovina, sendo os atributos considerados como mais importantes por esses consumidores, a origem e a qualidade da carne.

De acordo com Favaret Filho e Paula (1997), o consumidor não consegue estabelecer ligações entre o produto que adquire e o fornecedor. Os frigoríficos, em sua maioria, trabalham sem marcas, os açougues não podem assegurar a procedência da carne e os produtores entregam animais com diferentes características. Por esses motivos, a diferenciação de produtos é limitada e fica quase inteiramente nas mãos dos varejistas, que a implementam por meio dos vários tipos de cortes.

Segundo Souki e Antonialli (2004), as estratégias de diferenciação do produto podem incluir a oferta de produtos com elevado padrão de qualidade do ponto de vista do consumidor, práticos, de preparo rápido e fácil, versátil, com bom rendimento, baixo teor de gordura, marmorização e colesterol, e livres de resíduos como antibióticos, anabolizantes, corantes etc. A indústria pode (i) agregar valor à carne bovina, à semelhança do que ocorre atualmente com as carnes suína e de frango, por meio do desenvolvimento de versões *light*, orgânicos, funcionais, pratos pré-preparados, cortes especiais para churrasco, para assar, fritar ou cozinhar, carnes maturadas e oriundas de animais jovens, como por exemplo, a carne de vitelo e o *baby beef*; (ii) diversificar o tamanho das embalagens, permitindo boa visualização do produto, segurança no manuseio, favorecendo o armazenamento, e ampliando a vida útil dos produtos; e (iii) incluir informações adicionais nos rótulos, como atributos nutricionais e possibilidades de preparo do produto.

Quando se discutem estratégias de diferenciação na cadeia de carne bovina, normalmente vêm à tona os requisitos demandados pelos principais clientes internacionais. O consumidor europeu, por exemplo, é sensível à procedência do produto, à presença de mecanismos identificadores de origem e garantia da segurança do alimento, e está disposto a pagar um valor *premium* por esses atributos. Nesse sentido, algumas empresas têm investido na criação de marcas. Os padrões estabelecidos para os produtos são basicamente os mesmos e, na maioria dos casos, encontram-se vinculados à produção e comercialização de novilhos precoces (BUAINAIN e BATALHA, 2007).

Dentre as várias iniciativas de marketing realizadas por produtores, indústrias e varejo dirigidas ao consumo interno, destacam-se os projetos Nelore Natural, *Teen Beef*, Núcleos de Novilho Precoce e Montana *Grill*, entre outros. Todos esses programas, de alguma forma, utilizam a rastreabilidade para monitorar a qualidade, buscando atingir o público que procura diferença qualitativa nos produtos (NANTES e MACHADO, 2005).

A utilização de marcas como forma de agregar valor é uma estratégia que pode ter sucesso ao associar marca a qualidade. Muitas vezes, essas marcas são comercializadas em lojas especializadas, que oferecem cada vez mais produtos com maior valor agregado aos consumidores mais exigentes.

Essas redes podem ser especializadas em varejo ou integrações verticais de frigoríficos, funcionando ou não como autosserviço.

Segundo Barcellos e Ferreira (2003), existe a necessidade de um aprimoramento no que diz respeito à comunicação adequada dos cortes de carne bovina, principalmente no que se refere às informações disponibilizadas ao consumidor. Enquanto as marcas salientam características como raça e idade, os consumidores estão mais preocupados com características relacionadas ao produto final, tais como formas de conservação e manuseio, e teor de gordura.

Novamente, o varejo se destaca, quando o assunto é comunicar os benefícios e atributos da carne bovina ao consumidor final. Segundo Nantes e Machado (2005), o varejo detém informações que devem ser repassadas ao consumidor, como estratégia de comunicação, dado que o cliente não tem acesso às informações em relação aos produtos cárneos. A estratégia de comunicação inclui informações no rótulo, cartazes informativos na própria loja, mostrar aos clientes a estrutura de qualidade da empresa e promover eventos que possam divulgar o trabalho realizado com a carne.

A comunicação e o compartilhamento de informações, assim como o planejamento conjunto entre os diferentes agentes, são os meios pelos quais se alcançaria a eficiência ao longo do canal de distribuição. Nesse sentido, o varejo assume um papel coordenador, integrando as atividades de produção até a distribuição dos produtos, sendo responsável pela educação, divulgação e promoção, adequados à boa percepção e assimilação pelos consumidores. Para que isso ocorra, a aproximação entre indústria e varejo é um passo importante para que a cadeia da carne se torne mais competitiva.

Nos debates sobre a segurança do alimento, destaca-se a existência de uma clara tendência dos consumidores procurarem produtos com maior qualidade, devido a preocupação com saúde, nutrição e segurança do alimento, aliado a conveniência de diferentes tipos de cortes e preparo rápido. No entanto, os consumidores não se mostram dispostos a pagar grandes diferenciais de preço por isso. Para a maioria da população, o fator preço ainda é o grande motivador de compra da carne, em função da falta de percepção da qualidade e do baixo poder aquisitivo (NANTES e MACHADO, 2005).

A oferta de carne bovina ao consumidor é feita pelo setor varejista. Buso (2000), citado por Brisola e Castro (2005), destaca cinco agentes atuantes no setor varejista de distribuição de carne bovina: supermercados, hipermercados, açougues, *boutiques* de carnes e feiras livres. Entre esses pontos de venda, há uma tendência de maior valorização dos supermercados e hipermercados como ponto de venda de carne bovina, por parte dos consumidores, em detrimento aos açougues e feiras livres.

De acordo com Pereira e Cobra (2006), os consumidores procuram eleger mais de um ponto de venda para realizar suas compras de carne e, muitas vezes, a compra de carne está associada à compra de outros alimentos e produtos de supermercado. A escolha destes locais está relacionada à confiança no varejista e em certas vezes no produtor.

Essa escolha também sofre influencia de variáveis ligadas ao comportamento dos consumidores que podem ser considerados críticos no que se refere à demanda por alimentos, como hábitos de consumo, questões sociocultural-demográficas e ocasiões de compra dos produtos (BUAINAIN e BATALHA, 2007). O Quadro 3 apresenta as principais características desejadas pelos consumidores do produto carne, segundo pesquisa realizada por Moura (2005) em quatro capitais brasileiras.

Quadro 3. Tipos de estabelecimentos de varejo e características da carne bovina e dos pontos de venda demandadas pelos consumidores finais.

Tipos de estabelecimento	Características demandadas	
	Produto	Ponto de venda
Açougue	Aprovado pelo SIF	Cordialidade no atendimento
<i>Boutique</i> de carnes	Cor viva	Instrução dos funcionários
Hipermercados	Fresco	Limpeza e higiene do local
Mercearias Supermercados	Sem odor	Qualidade do produto
	Sem sangue aparente	Vestimentas adequadas (funcionários)

Fonte: Adaptado de Moura (2005, p.82).

Existe uma tendência de fortalecimento dos hiper e supermercados na comercialização de carne para o consumidor final, refletindo na incorporação da função do atacadista na distribuição, por meio do estabelecimento de centrais de compra. No entanto, os atacadistas ainda têm uma função importante no abastecimento dos supermercados, casas de carne e açougues.

As grandes redes de supermercado vêm dominando o setor varejista da carne, em substituição ao tradicional comércio em açougues. Estes e as casas de carne têm apresentado uma tentativa de diferenciação do produto, via atendimento personalizado, *mix* de produtos e garantia de qualidade do produto. Isso determina que os açougues tradicionais precisam investir em serviços, ambiente, atendimento e tecnologia, para continuarem competindo.

Assim, uma boa localização dos pontos de venda e facilidade de estacionamento, a instalação de pontos estratégicos de armazenamento e distribuição, visando melhorar a rapidez no transporte e a constância da entrega dos produtos, e a entrega de produtos em domicílio, para segmentos de mercado que valorizem esse tipo de serviço, são estratégias de distribuição sugeridas por Souki e Antonialli (2004).

Tradicionalmente a indústria da carne bovina nunca se preocupou com a publicidade, pois nenhum de seus integrantes se dispõe a financiar individualmente a campanha do produto. Assim, a carne chega ao consumidor como um produto sem marca específica, e é a imagem do ponto de venda que determina a decisão de compra do consumidor, sendo considerado por ele como o responsável pela qualidade do produto. Dessa maneira, as ações de marketing para promover o

consumo da carne bovina necessitam de orientação e financiamento de instituições que reúnam os interesses de toda a cadeia produtiva. Em outras palavras, o marketing da carne precisa ser genérico e não específico (HARDWICK, 1998).

4. MÉTODOS DE PESQUISA

O objetivo do estudo e sua abrangência regional possibilitam definir a pesquisa como exploratória, permitindo utilizar no desenvolvimento desse trabalho, uma abordagem qualitativa, procedimento metodológico que abriga várias técnicas que procuram descrever e traduzir a questão principal, promovendo o entendimento do problema.

Entre os diversos tipos de pesquisa qualitativa, o método de estudo de caso é considerado o mais adequado para o projeto em questão, pois se caracteriza pelo maior foco na compreensão dos fatos do que na sua quantificação (YIN, 1994; LAZZARINI, 1997). O estudo de caso possibilita a utilização de várias fontes de evidência, permitindo aprofundar os conhecimentos sobre uma determinada realidade (TRIVIÑOS, 1990).

Optou-se pelo método de estudo multicase, dado que a pesquisa busca melhorar a competitividade dos frigoríficos e, conseqüentemente, o desenvolvimento regional, por meio da análise das estratégias de marketing utilizadas por essas empresas. A escolha desse método se deve ao fato de o estudo multicase permitir uma maior abrangência dos resultados, ultrapassando os limites da unicidade dos dados de uma empresa, além de obter evidências inseridas em diferentes contextos, tornando a pesquisa mais robusta (YIN, 1994). Na coleta de dados foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, aplicadas para gerentes de dois frigoríficos da região de Presidente Prudente-SP.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apresentados nessa seção foram obtidos por meio de dois estudos de caso, realizados em empresas localizadas no EDR de Presidente Prudente. As empresas foram identificadas por letras, com o objetivo de preservar o sigilo das informações prestadas. A seguir, são apresentadas breves caracterizações dessas empresas, seguidas da apresentação e discussão das principais estratégias do composto mercadológico utilizadas por elas.

Visando a sistematização e análise dos dados dessa pesquisa, os diferentes tipos de produtos derivados da carne foram ser classificados em três grandes grupos, de forma a facilitar a classificação das empresas (Quadro 4).

A primeira empresa pode ser classificada como de grande porte¹, com 500 funcionários divididos entre os setores administrativo e produção. São planos da empresa a instalação de uma nova planta de abate no Mato

Grosso do Sul e um Centro de Distribuição na Grande São Paulo. Os principais produtos comercializados são: carne bovina para o mercado interno e externo, nas proporções de 50% para cada. Entretanto, durante todo o ano de 2006 e 2007 a participação do mercado externo nas vendas tem sido significativamente menor, em função do embargo² europeu à carne proveniente do estado de São Paulo e, por isso, o mercado interno atualmente possui maior destaque.

Quadro 4. Classificação dos diferentes tipos de produtos derivados da carne.

Categorias de produtos	Carne <i>in natura</i>	Carne congelada	Carne processada
Tipos de produtos da carne	- com osso; - sem osso; - traseiro; - dianteiro; - ponta de agulha; - miúdos.	- com osso; - sem osso; - traseiro; - dianteiro; - ponta de agulha; - miúdos.	- carne industrializada; - porcionados; - embutidos.

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo.

A empresa é responsável por 2% das exportações e, por isso, é considerada de pequeno porte, quando comparada às demais indústrias exportadoras. Já no mercado interno, o volume de vendas permite que a planta industrial seja considerada de médio porte. A carne é comercializada *in natura* resfriada (temperatura entre -1° C e +1° C) para o mercado europeu e Oriente Médio (Kuwait, Arábia Saudita, Emirados Árabes e Catar) e congelada (-18° C) para a Europa, principalmente Itália. O volume de abate diário é de aproximadamente 950 cabeças.

A carne com osso é, na maior parte, resfriada e destinada ao mercado interno. A empresa possui uma base de clientes em São Paulo e comercializa sua produção por meio de *marchands*, que compram as peças inteiras de vários frigoríficos e as comercializam desossadas com o varejo, principalmente as Casas de Carne.

No que diz respeito ao mercado externo, a carne resfriada é distribuída para o Oriente Médio, Europa e Rússia. O Oriente Médio compra dianteiro e representa 15% das exportações do frigorífico. A Europa compra o contra-filé com a ponta, corte conhecido como Cuberoll (no Brasil, esse corte tem sido chamado de Noix) e o Filé Mignon, sendo responsável por 10% das exportações. A Rússia representa os outros 75% das exportações, aproximadamente, pois compra grande quantidade de carne para industrializar embutidos, hambúrguer e carne moída.

Para cada mercado, há diferentes padrões de cortes, variando peso e gordura, principalmente. A Itália compra coxão mole e lagarto, que conta com um processo de limpeza diferente, resultando em um

produto adequado para a produção da Bresaola³, muito apreciado por lá. A caracterização e o mercado das empresas estudadas é apresentado no Quadro 5.

Quadro 5. Caracterização e mercado dos frigoríficos.

	Empresa A	Empresa B
Porte da empresa	- Grande	- Grande
Principais produtos comercializados	- Carne <i>in natura</i> - Carne congelada - Carne industrial	- Carne <i>in natura</i> - Carne congelada - Carne industrial - Porcionados
Segmentação de mercado	- Geográfica - Demográfica - Sócio-econômica	- Socioeconômica
Estratégias para manter / aumentar o market share	- Feiras internacionais - Feiras nacionais - Websites - Catálogos	- Parcerias - Fidelização
Estratégias de produto/mercado	- Mercado popular - Produtos básicos tradicionais - Concorrência por preço	- Mercado popular - Produtos básicos tradicionais - Concorrência por preço

A segmentação de mercado realizada pela empresa é geográfica, sendo que cada país adquire cortes diferentes e/ou especiais. Em função dos cortes, também pode ser observada uma segmentação demográfica, em que o mercado é dividido com base nas características da população (no caso do Oriente Médio, a religião). A segmentação sócio-econômica (pela renda) pode ser percebida na exportação para a Costa do Marfim, que compra o rim, carne mais barata exportada pela empresa.

A segunda empresa também é classificada como de grande porte, com aproximadamente 530 funcionários, divididos em duas plantas industriais. Na unidade de São Paulo, comercializa-se carne *in natura* resfriada e com osso, dividida em traseiro, dianteiro e ponta de agulha, subprodutos, como couro, sebo, farinha de carne e ossos, miúdos (fígado, coração, rabo, rim, bucho e língua), mocotó, cascos, chifres, biles e carne industrial. Na outra unidade, comercializa também carne desossada e embalada a vácuo. Em relação ao volume de abate, a empresa é considerada de médio porte, com um abate médio de 600 cabeças por dia.

Os produtos são, em sua maioria, destinados ao mercado da Grande São Paulo, onde se encontram os distribuidores e clientes. A empresa possui dois tipos de consumidor, com diferentes percepções de qualidade, divididos entre o açougue e as redes de supermercados. Estes, por sua vez,

apresentam maior disposição em pagar mais por um produto de melhor qualidade, que são as peças manipuladas, desossadas e embaladas.

A abordagem de mercado realizada pela empresa pode ser considerada única, não existindo diferentes esforços para atingir o público-alvo. Entretanto, pode-se verificar a utilização das variáveis de segmentação geográfica, dado que o mercado da empresa é delimitado à Grande São Paulo, e socioeconômica, em função do perfil do cliente do açougue e das redes de supermercados e da renda, por meio dos produtos diferenciados (com osso e desossada).

Nos dois casos foi observado que não existe um posicionamento definido da carne para o mercado interno, comercializada para o público em geral. Por se tratar de uma *commodity*, ambas as empresas não segmentam o mercado, com vistas a atender nichos específicos.

Neves (2003) observou que uma adequada segmentação do mercado facilita o seu entendimento, os estudos de posicionamento, a introdução de novos produtos e auxilia nas decisões de preço, além de tornar mais eficaz o processo de comunicação, facilitar o entendimento do processo de decisão de compra e as decisões de distribuição.

Essa postura das empresas de não segmentar o mercado pode ser fundamentada em uma situação observada em relação à percepção do consumidor para com o produto carne. Ao identificar que os consumidores buscam qualidade, porém o fator preço é o grande influenciador das decisões de compra, conclui-se que o mesmo, de um modo geral, não está disposto a pagar mais pela qualidade, o que acaba inibindo as iniciativas de segmentação do mercado com base em aspectos socioeconômicos.

Embora Montini (2005) tenha observado que o preço, em uma escala de importância, aparece depois da garantia de higiene e qualidade da carne, Santiago (2006) destacou que 60% do mercado consumidor é constituído por indivíduos de baixa renda, para os quais o preço da carne é o fator mais importante e este mercado que vem perdendo fatias substanciais para a carne de frango.

Com relação ao pagamento da carne pela qualidade, apenas os clientes estrangeiros valorizam o produto. A carne brasileira do nelore é muito apreciada no exterior e, em recentes exposições nas Feiras de Colônia, na Alemanha, e Paris, na França, têm-se formado filas para degustação de churrasco e caipirinha no *stand* da Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (ABIEC). Acredita-se que alguns dos motivos pelo qual a carne é tão apreciada pelos europeus sejam o sabor e a maciez.

As principais estratégias para aumentar ou manter o *market share*, utilizadas por uma das empresas, são voltadas para o mercado externo e consistem em ações promocionais de exposição nas Feiras Internacionais, *website* e catálogos. No Brasil a empresa expõe nas Feiras da Associação Paulista de Supermercados (APAS) e da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). A outra se apoia em parcerias de longa data e a fidelização do cliente, por meio do compromisso com o padrão da carne, conformidade e prazos de entrega, como forma de manter/conquistar fatia de mercado.

5.1. Estratégias de produto

De uma forma geral, os frigoríficos mantêm um *mix* de produtos pouco variado e convivem com uma grande concorrência, pressionadas pela oferta de produtos substitutos. Além disso, a concorrência de abatedouros locais interfere no desempenho das empresas maiores. O Quadro 6 apresenta as principais estratégias utilizadas pelos frigoríficos da região de Presidente Prudente-SP.

Por se tratar de um produto pouco diferenciado, ambas as empresas não possuem estratégias voltadas para o produto. Não há porcionados, cortes para churrasco, processados, como espetinhos e hambúrguer, ou carne enlatada. Também não foram verificadas iniciativas para o desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

Quadro 6. As principais estratégias utilizadas pelos frigoríficos.

ESTRATÉGIAS DE PRODUTO	EMPRESA A	EMPRESA B
Embalagens	- Consistentes com a categoria	- Consistentes com a categoria - Bandeja com selo de identificação
Marca	- Marca do fabricante	- Marca do fabricante
Selos / Certificados	- Apenas o SIF	- Apenas o SIF
Rótulos	- Informações previstas pela legislação - Rótulos de classificação - Rótulos descritivos	- Informações previstas pela legislação - Rótulos de classificação - Rótulos descritivos
Produtos diferenciados	- Não possui	- Não possui
ESTRATÉGIAS DE PREÇO	EMPRESA A	EMPRESA B
Formação de preços	- Baseado em custo e na concorrência	- Baseado em custos e na concorrência
Descontos	- Não pratica descontos	- À vista - Psicológico
Políticas de preço	- Preço geográfico - Preço sazonal	- Preço discriminatório
Preços no lançamento	- Não pratica	- Não pratica
ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO	EMPRESA A	EMPRESA B
Propaganda	- Meio impresso regional - Cartazes e folhetos - Catálogos - <i>Outdoor</i> móvel (caminhão)	- Não realiza
Merchandising	- Propagandas em atividades de lazer localizadas	- Não realiza

Promoção de vendas	- Feiras setoriais	- Não há
Marketing direto	- Não há	- Não há
ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO	EMPRESA A	EMPRESA B
Formas de distribuição	- Indireta e intensiva	- Intensiva
Principais canais/agentes	- Pequenos e médios varejos - Representantes de venda	- Pequenos e médios varejos - Redes varejistas
Transporte	- Frota própria	- Frota própria
Frequência de reabastecimento	- Semanal / mensal	- 2 vezes por semana

A embalagem pode ser um componente importante na estratégia de produto da empresa. O tipo adequado de embalagem para um novo produto pode ajudá-lo a ganhar reconhecimento do mercado muito rapidamente. Os resultados mostraram que, de uma forma geral, as embalagens dos cortes cárneos de ambas as empresas são consistentes com a categoria, facilitando o seu reconhecimento por parte do consumidor. Essa característica é conferida aos produtos, devido ao fato de existir poucos fornecedores para determinados tipos de embalagens.

Em uma delas, para o mercado interno, apenas uma pequena parcela de carne resfriada é embalada a vácuo, pelo sistema *Cryovac*[®], uma vez que a grande maioria da carne é comercializadas em peças inteiras. No mercado externo, esse tipo de embalagem é mais frequente e a validade segue a legislação local: 70 dias no Oriente Médio e 120 dias na Europa, por exemplo. Para a Rússia, as peças são embaladas individualmente, por um sistema conhecido como IWP (*Individual Wrap Pack*).

Na outra empresa, a carne desossada é embalada a vácuo, devido às exigências dos clientes e aumento da validade do produto. A carne desossada, quando comercializada em bandejas nas grandes redes de supermercado, é identificada com etiquetas colantes disponibilizadas pela empresa a uma rede varejista, para a identificação da procedência do produto, prática comum na comercialização de laticínios e embutidos. A carne com osso chega ao destino identificada pelo carimbo do frigorífico, porém o consumidor não tem o conhecimento da procedência, uma vez que não tem acesso às peças.

Os produtos de ambas as empresas utilizam estratégias de marca do fabricante, com o emprego do mesmo nome a todos os cortes comercializados por elas. Para uma das empresas, a marca utilizada é mais reconhecida no exterior, pelos intermediários e pelo consumidor final. No caso do Brasil, o consumidor final quase nunca sabe a procedência da carne comprada, a menos que compre as peças embaladas a vácuo.

Com relação à existência de selos e certificados, as duas empresas possuem posturas semelhantes. Ambas não possuem selos ou certificados de qualidade, por não existir exigência do mercado nem por parte da legislação, a exceção do SIF. Essa despreocupação com a estratégia de

selos e certificados pode ser resultado da conhecida falta de coordenação entre os agentes da cadeia, o que acaba inviabilizando o trabalho de um deles de forma isolada.

A opção pelo do SIF pode ser justificada pelo fato de que o selo passou a ser uma referência de qualidade para o consumidor brasileiro, que reconhece nesse selo uma garantia da qualidade sanitária do produto que o apresenta. Conscientes dessa situação, alguns frigoríficos têm optado por se submeter às regras do SIF, embora comercializem seus produtos somente no âmbito do estado ou do município onde se localizam (BUAINAIN e BATALHA, 2007).

Embora uma das empresas exporte cortes cárneos, não há exigências de mercado ou legal para selos e certificados. A ausência de selos não prejudica a venda dos produtos, uma vez que a mesma já possui uma boa reputação no mercado. Na outra empresa, a despreocupação com selos e certificados é maior, uma vez que a empresa só comercializa os cortes no mercado interno. Por esse motivo também, o frigorífico ainda não é afetado pela exigência da rastreabilidade, embora acredite que essa situação venha dificultando a negociação com produtores, que desejam receber o preço da carne rastreada pelo gado não rastreado.

As estratégias de rotulagem também são compartilhadas pelas duas empresas. Os rótulos podem ser classificados como rótulos de classificação (macho, fêmea, inteiro, castrado, novilho) e descritivo (tipo de corte, com osso, sem osso, resfriado ou congelado). As informações apresentadas no rótulo dos cortes cárneos são apenas aquelas exigidas pela legislação federal, além da tabela de composição nutricional para o mercado interno.

A classificação de carcaça bovina e a rotulagem dos cortes são assuntos discutidos amplamente no Brasil e foram intensificados a partir da implantação do Sisbov. Especialistas da área ressaltam a importância de se criar um sistema padronizado e de fácil compreensão, procurando se aproximar dos padrões internacionais, de forma a facilitar as transações comerciais, principalmente por meios eletrônicos como a Internet.

Do ponto de vista estratégico, não existem produtos diferenciados no *portfólio* das duas empresas, como produtos *premium*. Entretanto, uma delas considera os cortes especiais realizados para exportação como produtos *premium*, uma vez que durante o abate, a carne é classificada como “N.E.” (não exportação) ou “E.” (exportação), de acordo com os padrões de qualidade exigidos pelos compradores.

5.2. Estratégias de preço

A grande concorrência e a pouca diferenciação dos produtos cárneos refletem diretamente nas estratégias de estabelecimento de preços por parte das indústrias, que em geral se baseiam no mercado e na concorrência, adequando seus custos de produção para que sejam mantidas as margens de lucro.

O preço da carne é estabelecido de acordo com o corte e com o trabalho de limpeza da peça, de acordo com as exigências de cada comprador. Por isso, é possível dizer que o preço é estabelecido também se baseia nos custos. Uma das empresas comercializa a carne com o preço praticado no mercado e não oferece descontos. Eventualmente, para fechar uma venda, pode haver um desconto no preço de tabela. A política de preços inclui também preços geográficos, onde um mesmo corte pode ter diferentes valores para diferentes mercados e preços sazonais, dependendo da época da negociação.

Na outra empresa, são praticados descontos para pagamento à vista e o chamado desconto psicológico (embutidos no preço) com algumas redes de varejo, que mantém contrato de fornecimento. A principal política de preço é o preço discriminatório (diferenciado por segmento de cliente).

Embora Alves e Gomes (2007) tenham relatado que a estabilidade econômica e o aumento do nível de renda no Brasil possibilitam o aumento do consumo de produtos com maior valor agregado, Brisola e Castro (2005) observaram pouco interesse entre os consumidores em pagar mais por algum atributo que agregue valor à carne bovina.

Nesse sentido, o estabelecimento do preço para a carne se esbarra no poder de compra de uma grande maioria dos consumidores. Essa barreira, aliada ao fato do consumidor perceber a carne como um produto único, tornam pouco frequente a cobrança de preço pela qualidade do produto.

Uma alternativa para essa questão encontra-se na diferenciação de produtos, com um posicionamento diferenciado na mente do consumidor. Para isso, as estratégias de marketing precisam ser trabalhadas de forma integrada, permitindo ações que consolidem esse mercado. As empresas podem lançar mão da estratégia de preço baseado na percepção do valor, partindo para uma diferenciação do produto de forma efetiva, como qualidade e conveniência, garantindo um adicional no preço final dos produtos.

5.3. Estratégias de comunicação

Além de investir na qualidade e escala de produção, a indústria frigorífica necessita de maior atuação no marketing, modernizando a comunicação com o público-alvo. Algumas formas de alcançar esse público são, por exemplo, a vinculação de seus produtos a alguma personalidade e ações promocionais em datas específicas que possam elevar as vendas em supermercados, açougues e *boutiques* de carne.

Um aspecto observado é que as empresas mantêm distância da mídia eletrônica, justificada muitas vezes, por ser um produto com muita concorrência e pouca diferenciação. Apesar dessa situação, foi observada uma grande diferença nas estratégias de comunicação praticadas pelas empresas estudadas.

Em uma delas, as principais estratégias de propaganda e *merchandising* constituem-se em anúncios impressos de âmbito regional, cartazes, folhetos e catálogos, também utilizados para

promover os produtos no mercado externo. Os caminhões responsáveis pela entrega do produto exibem a marca do frigorífico nas laterais, funcionando como um *outdoor* móvel.

O *merchandising* é realizado por meio de propaganda inserida em atividades de lazer regional, como rodeios, e degustação em ponto-de-venda, a partir da iniciativa do representante na cidade de São Paulo. Entretanto, essa prática foi isolada e a empresa sequer soube o resultado que essa ação representou no consumo de seus produtos.

No outro caso, não há propaganda dos produtos. A única divulgação ocorre quando os supermercados disponibilizam cartazes preenchidos à mão anunciando a carne em oferta. Entretanto, a empresa faz planos para ter um funcionário realizando a desossa do produto nos supermercados, situação que configuraria a primeira ação de *merchandising* da empresa.

A promoção de vendas é praticada por uma das empresas, seja para o consumidor final ou para o revendedor, que frequenta anualmente feiras e exposições no Brasil e no exterior. As atividades de relações públicas ocorrem por meio de doações, em pequenas quantidades, para instituições regionais e patrocínios de alguns eventos. Na outra empresa não são realizadas estratégias de promoções de venda, venda pessoal e marketing direto. As atividades de relações públicas se limitam a doações em dinheiro e produtos, para eventos locais, realizados por igrejas, comunidade e rodeios. Entretanto, a empresa não utiliza essas doações para divulgar sua marca ou produto.

Esses dados confirmam que a indústria da carne bovina pouco se preocupa com ações promocionais. Por esse motivo, Buainan e Batalha (2007) observaram que o consumidor acaba sendo influenciado por informações contraditórias ou que ele tem dificuldades em avaliar objetivamente. A falta de ações promocionais, segundo Montini (2005), afeta negativamente o consumo da carne bovina, que poderia aumentar com uma maior disponibilidade de informação aos consumidores sobre as novas tendências no mercado de carne bovina, esclarecer dúvidas e explicando sobre as formas de manejo empregadas e/ou sobre o sistema de embalagem utilizado dos produtos.

Buainan e Batalha (2007) acrescentaram que as imagens do pecuarista e da carne bovina poderiam ser trabalhadas de forma mais positiva, destacando melhor os benefícios do produto, dos investimentos realizados pelo produtor rural e pela indústria em ações direcionadas à sustentabilidade ambiental, bem como à geração de empregos diretos e indiretos na economia.

5.4. Estratégias de distribuição

Ao contrário das estratégias de comunicação, a distribuição dos produtos ocorre de forma semelhante nas duas empresas estudadas. Uma delas distribui seus produtos de forma intensiva, utilizando o varejo como principal canal de escoamento de seus produtos e representantes, responsáveis pela intermediação com o varejo.

O relacionamento entre as empresas e os canais de distribuição é restrito, sendo muitas vezes unilateral. Enquanto não há qualquer tipo de serviço oferecido pelas empresas ao canal de distribuição, a principal contribuição oferecida pelo varejo aos frigoríficos consiste no repasse de informações de mercado.

Os principais mercados de uma das empresas são os mercados nacional e internacional, principalmente Europa, Ásia e África. No mercado interno, os produtos são transportados por meio de frota própria, utilizando caminhões que também funcionam como *outdoors*. A escolha pela frota própria se deve principalmente devido a facilidade de coordenação das atividades logísticas de entrega. No mercado externo, os cortes cárneos seguem por meio de navio, em rotas que chegam a durar até 30 dias. Por isso, é importante o trabalho de planejamento da produção e controle de estoque, para o atendimento satisfatório dos clientes internacionais.

O reabastecimento dos pontos de venda no mercado interno é semanal, enquanto no mercado externo a frequência é mensal, com exceção da Europa que, pela menor distância, também é reabastecida semanalmente.

No outro caso, o principal mercado consumidor é regional, especificamente o estado de São Paulo, com nível de cobertura intensiva, enquanto o mercado nacional é atendido em menor intensidade. O reabastecimento dos pontos de venda é semanal e, em alguns casos, realizado duas vezes por semana.

Embora não citado pelas empresas, o fato dos produtos serem perecíveis e necessitarem de cuidados no transporte e armazenamento justifica o uso de frota própria. Entretanto, essa prática apresenta uma característica comum ao setor, sendo realizada por outra empresa do mesmo grupo, que presta serviço quase que exclusivamente ao frigorífico. Por esse motivo, o transporte é considerado como realizado por frota própria. Outros motivos para realizar a própria entrega são a grande quantidade de entrega e a necessidade de melhorar a qualidade e o padrão do transporte.

De um modo geral, observa-se que as estratégias dessas empresas são muito semelhantes, concorrendo para dificultar uma diferenciação nesse sentido. Nesse caso, o uso de diferentes estratégias de distribuição, bem como de comunicação, podem ser decisivas para se ganhar espaço nas gôndolas ou a preferência do consumidor.

Pereira e Cobra (2006) ressaltaram que as estratégias de distribuição devem levar em conta, também, dois aspectos valorizados pelos consumidores: a conveniência, pelo fato de comprar tudo em mesmo local, no caso do supermercado; e/ou a proximidade, como no caso dos açougues e *boutiques* de carne. A escolha do ponto de venda pode ainda considerar o histórico, a facilidade de relacionamento e o crédito informal, aspectos que acabam sendo um importante fator de decisão para os consumidores de menor renda.

5.5. Pesquisa de mercado

As empresas do setor, de uma forma geral, apresentam certo distanciamento do consumidor final. Essa situação pode ser caracterizada pela baixa frequência do uso da ferramenta de pesquisa de mercado por parte das empresas. As pesquisas realizadas com maior frequência são as análises comparativas de preços do concorrente, sendo os representantes de cada uma das empresas responsáveis por suprir as indústrias com essas informações. Nenhuma das empresas realiza pesquisas de mercado formal. Entretanto, informalmente verifica-se a prática de coleta de informações de clientes. Em uma delas, essa prática ocorre por ocasião das feiras internacionais. Na outra empresa, a obtenção de informações se dá por meio de distribuidores e varejistas, e a empresa executa apenas um monitoramento dos preços dos concorrentes.

6. CONCLUSÕES

De um modo geral, foi observado que as estratégias do composto mercadológico das empresas do setor sofrem poucas variações, em função das características dos produtos e do público-alvo. O SIC tem um papel de destaque no desenvolvimento do setor, podendo contribuir para seu crescimento, promovendo a carne bovina nos mercados nacional e internacional por meio de feiras e eventos, incluindo os aspectos relacionados à nutrição, qualidade e segurança do alimento. Entretanto, é preciso um esforço por parte das empresas (indústrias e varejo) e produtores para que as ações que visam impulsionar o consumo da carne bovina tenham sucesso.

A partir dessas considerações, são necessárias ações para que a indústria possa se destacar no setor. O aumento da competitividade dessas empresas deveria se sustentar em cinco grandes pilares: (i) desenvolvimento de produtos diferenciados e de um novo posicionamento para esses produtos; (ii) preços superiores para mercados diferenciados; (iii) desenvolvimento de canais de distribuição compatíveis com o novo posicionamento e produto; (iv) comunicação integrada e adequada aos novos canais e ao novo segmento; e (v) conhecimento das necessidades e hábitos de consumo, por meio de pesquisas dirigidas.

Essas estratégias precisam ser implantadas de forma integrada, pois o sucesso de cada uma depende das demais. Para que isso ocorra, seriam fundamentais ações, coordenadas pelas empresas, instituições e entidades de classe, ou por mais de uma delas. O sequenciamento das propostas sugere uma ordem de prioridade e de responsabilidade pela execução dessas ações:

- Empenho do SIC na tentativa de reunir o maior número de empresas do setor, visando fortalecer a imagem da carne bovina;
- Maior articulação do setor, para que sejam desenvolvidas pesquisas de mercado dirigidas, a fim de obter informações sobre o consumo e preferências do consumidor final;

- Dedicar especial atenção na comunicação do produto ao mercado, de forma a destacar os benefícios proporcionados pelo consumo da carne bovina e a valorização de produtos diferenciados, como os porcionados (espetinhos, filés, medalhões) e processados, direcionados aos consumidores *single* e aos que buscam maior conveniência; e
- Necessidade de ações nos pontos de venda (varejo), visando tornar empresas e produtos mais conhecidos dos consumidores.

¹ A classificação das empresas adotada nessa pesquisa tomou como base a classificação do SEBRAE relativa a empresas industriais, que associa a microempresa à faixa de 1 a 19 pessoas ocupadas, a empresa de pequeno porte à faixa de 20 a 99 pessoas, a empresa de médio porte à faixa de 100 a 499 e considera como empresa de grande porte àquela com 500 ou mais pessoas ocupadas.

² A suspensão estava em vigor desde o final de 2005, quando foram diagnosticados casos de febre aftosa no Mato Grosso do Sul e no Paraná. As vendas de São Paulo foram suspensas devido à proximidade do Estado com as áreas de foco.

³ A bresaola é uma das mais sofisticadas iguarias da Itália, produzida a partir de finíssima carne do gado nelore salgada e curada por dois meses pelos ventos alpinos do Tirol italiano. Possui uma coloração vermelho vivo e intenso e é cortada sempre muito fina. É servida como antipasto, em estilo semelhante a um carpaccio, em saladas, em sanduíches ou guarnecendo melões ou figos (GUIDOLIN e BASTOS, 2006).

REFERÊNCIAS

ALVES, M.C.; GOMES, M.M. Determinantes da demanda de carne bovina no município de Viçosa-MG. In: XLV CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 2007, **Anais...** Londrina, PR, 2007.

BARCELLOS, M.D.; FERREIRA, G.C. Adequação entre demanda e oferta: uma análise de marcas em carne bovina. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003. **Anais...** Atibaia, SP: ANPAD, 2003, 14p.1 CD-ROM.

BRISOLA, M.V.; CASTRO, A.M.G. Sintonia da informação sobre as preferências dos consumidores de carne bovina entre os agentes da cadeia de produção no Distrito Federal. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v.7, n.3, p.370-381, 2005.

BUAINAIN, M.; BATALHA, M.O. (Coord.) Cadeia produtiva da carne bovina. **Série Agronegócios**, v. 8. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Secretaria de Política Agrícola, Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. Brasília: IICA: MAPA/SPA, 2007. 86p.

CELESTE, R.K. Análise comparativa da legislação sobre rótulo alimentício do Brasil, Mercosul, Reino Unido e União Europeia. **Revista Saúde Pública**, v.35, n.3, 2001, p.217-23.

DATAMONITOR. Tendências do futuro. **Revista SuperHiper**, Ano 32, n.360, dez.2005/jan.2006, p.80.

FAVERET FILHO, P., PAULA, S.R.L. de. **Cadeia da carne bovina: O novo ambiente competitivo**. BNDES Setorial, n.6, Rio de Janeiro: BNDES, setembro de 1997.

GIRARDI, R.E. **Estratégias de marketing no agronegócio de semente de soja**. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 124p.

GONSALVES, M.I.E. **Marketing Nutricional**. Epistême, v.1, n.1, 1996, p.239-248.

GUIDOLIN, F.R.; BASTOS, A.C. **Tecnologia de fabricação de Bresaola**. SBRT: Serviço Brasileiro de Resposta Técnica, SENAI-RS, 18 de jul. 2006. Disponível em: <http://sbrt.ibict.br/upload/sbrr3207.pdf?PHPSESSID=eb13321985191c413af15ca7719175fd>. Acesso em: 11 dez. 2006.

HARDWICK, P.A. Marketing internacional da carne bovina. In: CONGRESSO BRASILEIRO DAS RAÇAS ZEBUÍNAS, 1998. **Anais...** Uberaba, MG, 1998, p.188-197.

ISHIMOTO, E.Y.; NACIF, M.A.L. Propaganda e marketing na informação nutricional. **Brasil Alimentos**, n.11, 2001, p. 28-33.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método (1). In: FARINA, E.M.M.Q. (Coord.) **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: PIONEIRA, p.9-23, 1997

MEGIDO, J.T.; XAVIER, C. **Marketing & Agribusiness**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2003.

MONTINI, A.L. Consumo de carne bovina: uma análise aplicada às redes varejistas, Londrina, Estado do Paraná. **Informações Econômicas**, SP, v.35, n.10, p.53-59, 2005.

MOURA, T.L. Formatos de varejos de alimentos: um estudo sobre as preferências do consumidor. São Carlos, 2005. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2005.

NANTES, J.F.D.; MACHADO, J.G.C.F. Segurança dos alimentos e rastreabilidade: o caso da carne bovina no Brasil (8). In: BATALHA, M.O. **Gestão do Agronegócio: textos selecionados**. São Carlos: EdUFSCar, 2005. 465p.

NEVES, M.F. Introdução ao marketing, *networks* e agronegócios (1). In: NEVES, M.F., THOMÉ, L.C. (Org.) **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

PEDRAZA, D.F. Padrões Alimentares: da teoria à prática – o caso do Brasil. **Mneme – Revista Virtual de Humanidades**, v.3, n.9, 2004. Disponível em <http://www.cerescaico.ufrn.br/mneme/ed9/053.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2008.

PEREIRA, L.H.; COBRA, M.H.N. Estratégias de redução de risco percebido na compra e no consumo de carne bovina. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 2006. 16p.

PIÑEDA, N.R.; ROCHA, J.C.M.C. **Estratégias de marketing e alianças mercadológicas na cadeia produtiva da carne bovina**. In: SIMPÓSIO DE PRODUÇÃO DE GADO DE CORTE, 3. Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, MG, maio de 2002. Disponível em: <http://www.abspecplan.com.br/novosite/secaotecnica.asp>. Acesso em: 28 dez. 2005.

SANTIAGO, L.L. **O Marketing da carne bovina e sua competitividade no agribusiness**, 2006. Disponível em: <http://www.agrolink.com.br/colunistas/ColunaDetalhe.aspx?CodColuna=1756>. Acesso em: 06 jul. 2008.

SCARE, R.F.; NEVES, M.F.; NASCIMENTO, R.C.; PEREIRA, N.C.A. Garantindo o primeiro lugar em exportações de carne bovina: planejamento de marketing para alcançar novos mercados. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42, 2004. **Anais...** Cuiabá, MT: SOBER, 2004. 16p. 1 CD-ROM.

SIC. **Serviço de Informação da Carne**: história. Disponível em: <http://www.sic.org.br/historia.asp>. Acesso em: 13 dez. 2005.

SILVA, A.L.; BATALHA, M.O. Marketing estratégico aplicado ao agronegócio (3). In: BATALHA, M.O. (Coord). **Gestão Agroindustrial**. Vol. 1. (3ª. Ed.). São Paulo, Atlas, 2007.

SOBRINHO, Z.A.; PRADO, P.H.M. Gestão de marketing (4). In: Bulgacov, S. (Org.) **Manual de Gestão Empresarial**, São Paulo: Atlas, 1999.

SOUKI, G.Q.; ANTONIALLI, L.M. Estratégias genéricas para os agentes da cadeia da carne bovina: um enfoque de marketing. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE

ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42, 2004. **Anais...** Cuiabá, MT: SOBER, 2004. 19p. 1 CD-ROM.

SPERS E.E. Pesquisa de marketing em alimentos (2). In: NEVES, M.F.; THOMÉ, L.C. (Org.) **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

SPROESSER, R.L.; NOVAES, A.L.; BATALHA, M.O.; LIMA FILHO, D.O.; LAMBERT, J.L. Caracterização do consumo de carne bovina e hortaliças no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 2006. 16p.

STEFANELO, E.L. Agronegócio brasileiro: propostas e tendências. **Revista FAE BUSINESS**, n.3, set. 2002, p.10-13. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/fae_business.asp. Acesso em: 14 jan 2005.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo (SP): Atlas; 1990.

YIN, R., K. **Case Study Research: Design and Methods**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. 1994.