

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

NATHALIA DE LIZ

**MERCADO E ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DA CARNE BOVINA:
UMA PESQUISA DE CASO**

Porto Alegre

2022

NATHALIA DE LIZ

**MERCADO E ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DA CARNE BOVINA:
UMA PESQUISA DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito para obtenção do grau de
Zootecnista, Faculdade de Agronomia,
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
Orientador: Prof. Dra. Liris Kindlein

Porto Alegre

2022

NATHALIA DE LIZ

**MERCADO E ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DA CARNE BOVINA:
UMA PESQUISA DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do grau de Zootecnista, Faculdade de Agronomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Data de aprovação: ____ / ____ / ____

Liris Kindlein

Prof. Dra. UFRGS

Orientadora

Cristian Pertile Berton

Médico Veterinário, mestrando no PPGAOA UFRGS

Membro da Banca

Daniela Callegaro

Prof. Dra. UFRGS

Membro da Banca

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais Marcia Soares de Liz e Eder Carlos de Liz por me trazerem ao mundo com carinho e zelo e que sempre me incentivaram e me ajudaram sempre em que precisei. Obrigada por me fazer sentir orgulhosa por conseguir me formar.

Aos meus colegas de turma, especialmente aqueles que nos tornamos grandes amigos Douglas Luchini e Rebeca Scotta, obrigada por fazerem a minha trajetória ser mais leve e gratificante.

Aos meus amigos de longa data, obrigada por entenderem os momentos ruins e agradeço o carinho sempre comigo.

Agradeço a empresa Porto Pesca Comércio de Alimentos pela oportunidade de estagiar duas vezes, recebendo apoio e instruções.

A minha orientadora Liris Kindlein, por sempre apoiar as minhas escolhas, me guiando através do melhor caminho e formando a pessoa e profissional que eu sou hoje, minha gratidão a oportunidade de aprender contigo.

A todos o meu sincero muito obrigada por fazer parte da história desse curso e ser grata na profissão que escolhi.

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado aos meus pais Eder Carlos de Liz e Marcia Soares de Liz.

RESUMO

A pecuária nacional passou por uma modernização que revolucionou seu modo de produção, fazendo com que o Brasil se tornasse o maior exportador e o segundo maior produtor de carne bovina do mundo. Por conta disso, o varejo da carne bovina se torna cada vez mais competitivo, e como forma de diferenciação e estratégia de comercialização, se instala as alianças mercadológicas, com o objetivo de levar ao consumidor final um produto de maior valor agregado, qualidade e origem conhecida. Frente a isso, um dos maiores grupos varejistas do Brasil, o Grupo Pão de Açúcar, criou um programa intitulado "Qualidade desde a origem", onde ele determina importantes pontos de controle ao longo da cadeia de produção, considerando desde o produtor até o elo final da cadeia, o cliente, e com isso consegue assegurar que informações do processo produtivo chegue ao consumidor, para que ele seja capaz de identificar atributos de qualidade desejáveis no produto final. Assim, o presente trabalho visou agrupar informações sobre estratégias de comercialização e realizar uma pesquisa de caso do Grupo Pão de Açúcar, através de pesquisas em bases de dados a fim de entender como o programa utiliza as estratégias a seu favor. Após estudo, foi identificado que o programa "Qualidade desde a Origem" utiliza como estratégia de comercialização as alianças mercadológicas, a fim de se possuir uma maior diferenciação do seu produto e assim conseguir se posicionar no mercado para possuir um valor agregado maior.

Palavras-chave: Alianças. Carne. Comercialização. Consumidor. Mercado.

Tendências. Qualidade desde a Origem.

ABSTRACT

National livestock has undergone a modernization that has revolutionized its mode of production, making Brazil the largest exporter and second largest producer of beef in the world. Because of this, beef retail becomes increasingly competitive, and as a form of differentiation and marketing strategy, marketing alliances are established, with the objective of bringing to the final consumer a product with greater added value, quality and origin. Faced with this, one of the largest retail groups in Brazil, Grupo Pão de Açúcar, created a program entitled "Quality from origin", where it determines important control points along the production chain, considering from the producer to the the final link in the chain, the customer, and with this it is able to ensure that information on the production process reaches the consumer, so that he is able to identify desirable quality attributes in the final product. Thus, the present work aimed to gather information about marketing strategies and carry out a case research of Grupo Pão de Açúcar, through research in databases in order to understand how the program uses the strategies in its favor. After a study, it was identified that the program "Quality from the Origin" uses marketing alliances as a marketing strategy, in order to have a greater differentiation of its product and thus be able to position itself in the market to have a greater added value.

Keywords: Alliances. Meat. Commercialization. Consumer. Market. Trends. Quality from the Origin.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Participação do PIB da pecuária de corte sobre o PIB total nacional em dez anos.....	11
Figura 2 – Fatores para o consumo de carne bovina no Brasil.....	20
Figura 3 - Cadeia produtiva de carne bovina.....	27
Figura 4 – Elementos chaves para a criação e manutenção das alianças.....	28
Figura 5 – Pilares do Programa “Qualidade desde a Origem”	34
Figura 6 – Etapas do programa “Qualidade desde a Origem”	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Preços de Carne Bovina Pagos ao Produtor (Us\$ Por Tonelada)	15
Tabela 2 – Diversos tipos de diferenciação	31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO GERAL.....	10
2. OBJETIVO GERAL.....	13
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
4. METODOLOGIA.....	14
5. MERCADO	15
5.1 O consumidor.....	18
5.2 Costumes.....	21
6. O VAREJO.....	22
7. ESTRÁTEGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO	24
7.1 Alianças mercadológicas	25
7.1.1 Estratégia de diferenciação.....	30
7.1.2 Estratégia de inovação	32
8. PROGRAMA QUALIDADE DESDE A ORIGEM	33
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
10. CONCLUSÃO	41
11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

1. INTRODUÇÃO GERAL

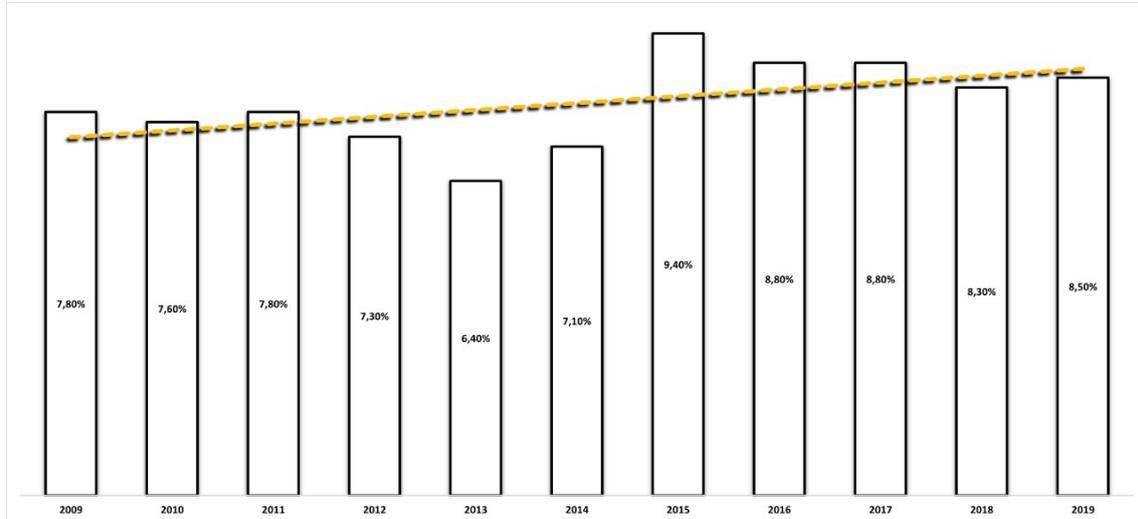
A pecuária bovina de corte está presente no cenário econômico nacional desde a época colonial onde, durante o século XVII, a carne bovina era um produto de extrema importância para a exportação e visto como de muita qualidade.

Durante os últimos quarenta anos, a pecuária bovina passou por uma modernização que revolucionou seu modo de produção, e essa modernização foi sustentada principalmente por avanços na área de tecnologia de sistemas de produção e a nível organizacional, fazendo com que houvesse um grande reflexo na qualidade final do produto. Em termos de rebanho, o efetivo foi maior que o dobro durante as últimas quatro décadas, porém a área de criação avançou pouco ou até mesmo diminuiu. Além disso, a parte empresarial também evoluiu, novas gerações de produtores vieram e junto a adoção de boas práticas agropecuárias surgiram, aumentando os ganhos, compensando os riscos e lidando corretamente com questões legais de todos os âmbitos (Embrapa, 2017).

Assim, o Brasil se encontra hoje como o maior exportador e o segundo maior produtor da carne bovina do mundo, abrigando também o maior rebanho comercial, fazendo com que essa atividade seja de suma importância para a economia nacional (USDA, 2014). Essa conjuntura é um reflexo de um sistema estruturado de desenvolvimento que não destacou apenas a produtividade, mas também a qualidade, e com isso elevou por consequência também a sua competitividade frente ao mercado.

Conforme dados publicados no Relatório anual da Abiec (2020), o PIB do Brasil no ano de 2019 foi de R\$7,3 trilhões, tendo um crescimento nominal de 6,8% em relação ao ano anterior, contudo parte deste crescimento foi ocasionado devido ao PIB da pecuária, pois no mesmo período mostrou um aumento, passando de 8,3% para 8,5% do total do PIB brasileiro, mantendo sua representatividade na economia brasileira, conforme figura 1.

Figura 1 - Participação do PIB da pecuária de corte sobre o PIB total nacional em dez anos.



Fonte: Athenagro, Abiec, Secex, IBGE, Cepea e BNDES

A capacidade competitiva do setor está fortemente ligada às oportunidades de expansão do mercado de carne bovina, atualmente consegue-se afirmar que a bovinocultura é um dos segmentos que mais tem adversidades para se estruturar e ultrapassar os obstáculos para a sua manutenção e expansão de mercado.

Jank (1996) disse que, apesar de características como o grande potencial extensivo brasileiro e o baixo custo de produção assegurarem vantagens competitivas relevantes à economia brasileira, essa superioridade é ameaçada pela baixa coordenação e interação entre os elos da cadeia, marcada por relações oportunistas e lucro a curto prazo, estabelecendo conflitos e desconfiança. Este cenário demanda ações conjuntas para mitigar esses conflitos e possibilitar vantagens econômicas aos envolvidos (Saab *et al.*, 2009).

Com a modernização do mercado, as organizações, pressionadas pela vontade do consumidor, precisaram adequar-se a um novo mercado, e com isso, passaram a utilizar estratégias de comercialização não apenas para se manter, mas também para aumentar o seu valor agregado e sua base de clientes. Baseadas em um novo tipo de competição, as estratégias se voltaram para estabelecer uma capacidade competitiva positiva frente ao consumidor, para assim conseguir superar a ameaça dos concorrentes. Dentro desse contexto, a indústria da carne começou a empregar alianças mercadológicas, para que assim se possibilitasse a implementação de um

serviço de qualidade. As alianças vêm para gerar uma maior diferenciação do produto, buscando vantagens de custos, aquisição e lucratividade.

Frente a isso, o grupo Pão de Açúcar decidiu implementar um programa chamado “Qualidade desde a Origem”, onde através dele, se torna possível uma agregação de valor ao seu produto através de alianças e estratégias de comercialização, alterando gradativamente os critérios de decisão de compra dos seus consumidores.

2. OBJETIVO GERAL

Demonstrar como se encontra o cenário do mercado brasileiro de carne bovina e como o uso de estratégias para a comercialização se insere no contexto;

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Descrevendo como funciona o programa inovador “Qualidade desde a Origem” do Grupo Pão de Açúcar, mostrando seu complexo sistema.

Evidenciar como a empresa do estudo (Pão de Açúcar) utiliza o poder das alianças estratégicas a seu favor;

4. METODOLOGIA

Considerando como ponto de partida o objetivo desta pesquisa, que é estudar as estratégias de comercialização do mercado e como o programa “Qualidade desde a Origem” as utiliza a seu favor, foi decidido adotar o método de pesquisa qualitativa, que para Sampieri *et al.*, (2013) é o estudo que compreende apresentar reflexões ao leitor por meio dos dados e das informações. A pesquisa realizada foi de caráter exploratória, conforme Vergara (2009), a pesquisa exploratória é realizada em áreas onde se possui pouco conhecimento acumulado, conforme sua natureza de sondagem, ela não comporta hipóteses, que poderão aparecer durante ou ao final da pesquisa.

Para obter os dados necessários para o estudo foram feitas pesquisas bibliográficas a fim de visualizar a participação de estratégias de comercialização no mercado brasileiro de carne bovina. A pesquisa bibliográfica busca explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas, dessa forma será utilizado o método para fundamentar e responder as questões propostas. A estratégia utilizada nas pesquisas das bases de dados será o uso dos termos: carne, alianças, tendências, mercado, consumidor, qualidade desde a origem etc. no campo correspondente a título, resumo, palavras-chave e artigos.

A entrada no contexto foi oportunizada pelo aumento de inserções de estratégias voltadas para a comercialização em torno do mercado da carne bovina, oportunizando uma análise abrangente dos métodos utilizados.

5. MERCADO

O agronegócio brasileiro se tornou nos últimos anos um grande atrativo no setor mundial de produção de alimentos. Pineda e Rocha (2002) explicam que a vantagem que o Brasil possui no mercado mundial de carne bovina é clara, como demonstra a tabela 1, através dos preços pagos ao produtor, quando comparado a outros países. Além disso, com seu enorme potencial de crescimento do sistema extensivo e seu menor custo de produção com qualidade e produtividade cada vez mais crescentes.

Essa vantagem competitiva de mercado necessita ser consolidada por meio de uma política comercial mais forte e iniciativas de marketing para melhorar a imagem, e mais importante que isso, é necessário criar condições na procura de integrações na cadeia produtiva através de alianças.

Tabela 1 - Preços de Carne Bovina Pagos ao Produtor (Us\$ Por Tonelada)

	1997	1998	1999	2000	2001	% 00/01
Argentina	1.655	1.927	1.436	1.532	1.400	-8,6
Austrália	1.387	1.252	1.460	1.532	1.655	+8,0
Brasil	1.630	1.610	1.230	1.480	1.250	-15,5
EU	2.757	2.756	2.555	2.265	1.867	-17,6
USA	2.655	2.480	2.622	2.764	2.965	+7,3

Fonte: Gordon International Research Institute, 2001. In: Anuaire OFIVAL, 2001.

Segundo Bacchi e Barros (1992), conhecer os principais fatores que determinam o funcionamento do mercado de produtos agroindustriais é de suma importância para poder estabelecer políticas econômicas que pretendam evitar as flutuações indesejadas de preço, mas também para o delineamento de programas específicos para áreas como nutrição e abastecimento. Conforme Silva (2005), o segmento no setor de carnes em que a integração formal entre empresas e agroindústrias é menos avançado é a pecuária de corte.

Carvalho e Zen (2017) explicam que a característica principal da bovinocultura de corte no Brasil é a heterogeneidade dos sistemas de produção e nos mecanismos gestacionais e de comercialização. Atualmente existem dois subsistemas de produção, o primeiro onde se possui alta qualidade, caracterizado por tecnologia avançada e padrões eficazes de gestão e o segundo, onde se possui baixa qualidade, baseado na produção extensiva, com pouca tecnologia e padrões baixos de gestão.

O sistema com maior qualidade se mantém no mercado em virtude de ganhos de produtividade vindos da incorporação de resultados de pesquisas em genética e manejo, já o outro sistema, acaba se tornando mais competitivo, por conta dos baixos custos. Pelo fato de existir consumidores com diferentes níveis de exigência e diferenciados canais de comunicação, é muito provável que essa dualidade continue. Machado Filho e Zylbersztajn (2000) complementam que a coordenação vertical entre os agentes da pecuária de corte bovina brasileira, caracterizaram dois grupos produtivos. O subsistema de baixa tecnologia utiliza como instrumento de coordenação apenas os preços de mercado, e o subsistema de alta tecnologia, com menor representatividade, necessita, porém, empregar instrumentos de governança que garantam maior uniformidade aos atributos da carne produzida, além dos mecanismos de mercados.

Macedo (2006) constata que a pecuária de corte bovina demonstra falta de coordenação entre os elos da cadeia, demonstrada por relações que favorecem ganhos a curto prazo e que incapacitam a movimentação da cadeia frente a desafios estratégicos.

Bacchi e Barros (1992) explicam ainda que a carne bovina possui um ciclo de produção oscilante, onde possui fortes variações anuais, destacadas ainda mais pela flutuação sazonal derivada da época de safra e entressafra, provocando variações nos preços, e essa particularidade aliada a ações intervencionistas do governo, muitas vezes imediatistas e não articuladas, aumenta os riscos e difunde incertezas, e tem sido apontada como a principal responsável pela resposta inadequada por parte dos pecuaristas sobre as pressões de demanda.

Favaret Filho e Paula (1997) demonstram que, por conta de os produtores de carne bovina possuírem grandes propriedades, se difundiu surgimento de uma cultura patrimonialista, que perturba os objetivos de rentabilidade a longo prazo da atividade.

Pires (2022) explica que o processo de redirecionamento da economia mostra a demanda de novos parâmetros na produção e comercialização de carne bovina. Porém, independentemente disso, o cenário da cadeia produtiva já aconselha, por si só, realizar mudanças profundas em toda cadeia, como forma de sobreviver ao setor, mudanças estas que podem se caracterizar pela busca de maior competitividade do setor através da maior produtividade, melhora na qualidade do produto e

uniformizando os custos para se tornarem compatíveis ao mercado. O conceito de competitividade adotado pode ser definido como “um processo de adoção contínua de inovações nas esferas tecnológicas, organizacional e institucional/legal, dotando determinado segmento econômico de poder de concorrência no mercado interno e externo de forma sustentável”. (Perosa, 1998).

Richers (1986) certifica que o mercado como agente de integração exerce uma função aceleradora entre os compradores e vendedores, e ambos, para alcançarem os objetivos desejados, carecem uns dos outros, porém partem de posições conflitivas. Isso acontece porque, enquanto de um lado existe consumidores que pretendem consumir bens e serviços, do outro lado possuem empresas que se propõem a atender essa necessidade, mas nem sempre sob as condições ideais. Esses conflitos e as suas devidas soluções ocorrem através do mercado, que atua como mediador, favorecendo esse processo de troca.

Entretanto, para atender as necessidades do consumidor moderno, torna-se necessário aumentar a produção de produtos diferenciados, e com isso, é fundamental a maior integração da cadeia produtiva (MORAES, 2012). Nesse âmbito, aumenta-se a relevância das estratégias comerciais entre os diversos elos da cadeia bovina.

Se tratando da pecuária nacional, a necessidade destas mudanças para haver mais competitividade está levando mudanças significativas para dentro e fora da porteira, dentro da porteira se trabalha cada vez mais com a precocidade, atendendo os requisitos dos consumidores, e ao lado disso, fora da porteira, estão surgindo as alianças mercadológicas, voltadas para uma melhor articulação de toda cadeia, definindo parcerias entre os diversos elos, voltadas para se alcançar uma comercialização de produtos de mais qualidade.

5.1 O consumidor

O oportunismo que geralmente compromete as relações comerciais entre os agentes econômicos na cadeia da carne bovina é um impedimento à melhoria da eficiência econômica dos diversos elos desta cadeia. Somente as exigências dos consumidores provocarão a reorganização e educação do sistema produtivo da carne bovina. Nesta ótica o varejo assume uma posição estratégica, pois ele terá que identificar as exigências dos consumidores e repassar estas informações para toda a cadeia, surtindo os efeitos desejados no produto (Pineda & Tonhati, 2001).

Parker (2000) diz que quando se está em um ambiente competitivo, qual se caracteriza nos dias de hoje, é de suma importância que todas as organizações orientem o seu foco para o consumidor final, conhecendo os consumidores de forma profunda para se que possibilite antecipar os desejos e vontades, e assim se conseguir atender as expectativas. Portanto, o entendimento do consumo se torna uma condição básica para que as organizações consigam satisfazê-lo. Engel et al. (1995: p. 4) definem o comportamento do consumidor como "...atividades diretamente envolvidas com a obtenção, o consumo e o descarte de produtos e serviços, incluindo os processos de decisão que precedem e sucedem tais ações"

Nos dias atuais o mercado vive em torno de atender às necessidades e os gostos do consumidor, ele busca serviços de confiança, alimentos saudáveis produzidos segundo os conceitos de sustentabilidade, respeito ao meio ambiente e bem-estar animal, isso influencia toda a cadeia produtiva, acarretando mudanças nas características dos rebanhos nacional e mundial (Sarantópulos, 2001; Oliveira et al., 2003). Conforme Lukianocenko (2001), o consumidor vem se tornando mais maduro, consciente, específico e exigente em relação ao seu alimento, por conta disso, ele procura alimentos mais saudáveis, frescos, naturais e saborosos, além do fato, que cada vez mais, o consumidor deseja que a sua experiência de compra seja fácil, conveniente e segura.

Segundo Caswell (2006), a compra é determinada por diferentes atributos intrínsecos, como segurança microbiológica, aspectos nutricionais, conveniência, procedência, mas também é influenciada por extrínsecos, como marca, embalagem e preço. Compreender os fatores influenciadores do comportamento do consumidor é um fato decisivo para a diferenciação dos produtos em nichos.

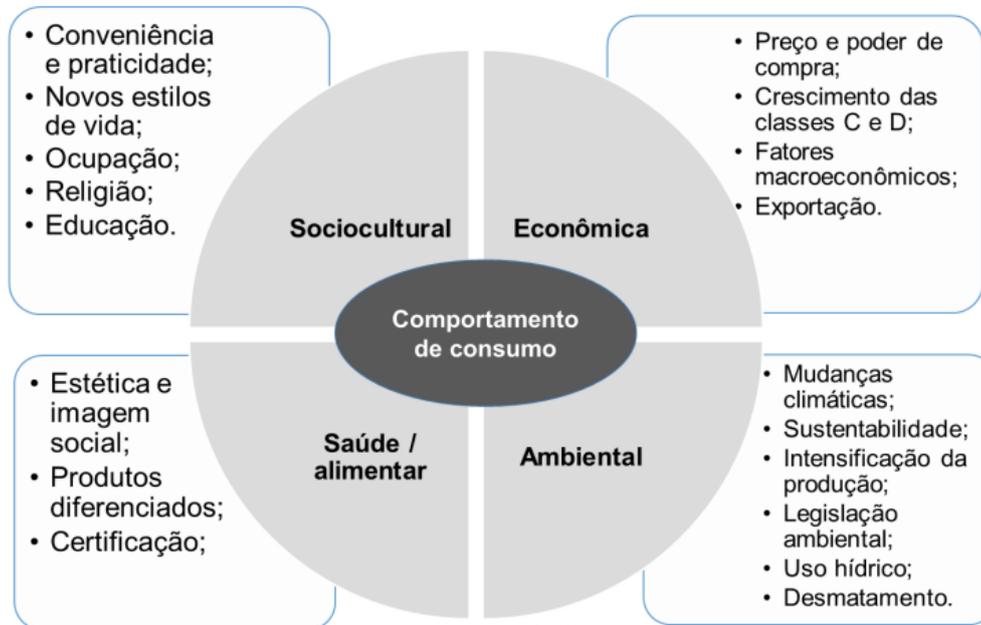
Silva (2005) comenta que o aumento das exigências dos consumidores deve ser visto não só como mais um elemento que aumenta a complexidade da produção agrícola, mas também como oportunidade de negócios e conquista de mercados.

Lee e Gehlthar (2001) relatam que a cadeia da bovinocultura está sendo altamente influenciada por mudanças econômicas, e isso afeta diretamente o perfil do consumidor de carne bovina e o seu padrão para o consumo, exigindo uma nova postura dos agentes da cadeia frente a esses desafios de um mercado cada dia mais exigente e competitivo. Apenas a melhoria dos processos de produção já não é mais suficiente para o consumidor, para manter a competitividade das organizações que atuam no agronegócio, agora é necessário mais.

Segundo Barcellos *et al.* (2012), a generalização de baixo valor agregado e diferenciação dos produtos está reduzindo e os consumidores estão cada vez mais exigentes sobre a qualidade dos produtos cárneos. Em vista disso, as organizações da cadeia produtiva estão investindo em direcionamento eficaz para as necessidades dos diferentes tipos de consumidores.

Recentemente, Brandão *et. al* (2015) analisam o consumo de carne bovina baseando-se nas quatro dimensões propostas por Brandão (2013), como mostra a figura 2.

Figura 2 – Fatores para o consumo de carne bovina no Brasil.



Fonte: Brandão *et. al.* (2015)

Conforme a figura 2, Brandão *et. al.* (2015) dividem o comportamento do consumo em sociocultural, onde se enquadra o estilo de vida do consumidor, econômico, onde temos o poder aquisitivo, saúde-alimentar, onde se trabalha a questão de estratégias de comercialização e marketing e por fim, ambiental, citando sustentabilidade e desmatamento.

O aumento do poder aquisitivo dos consumidores alterou o grau de exigência dos mesmos pelos produtos (Buainain e Batalha, 2007), resultando em maiores imposições sobre procedências dos alimentos que consomem, e isso acontece devido ao fato que, atualmente, a informação está mais acessível a todos, fazendo dessa forma que o consumidor pesquise mais sobre o assunto e entenda como o consumo desse produto afeta na sua saúde, como esse animal foi criado e manejado e como a criação dele afeta o meio ambiente ao redor (Blandford e Fulpony, 1999; Queiroz *et al.*, 2014). Por conta disso, atualmente o consumidor apresenta maiores critérios na tomada de decisão em relação a compra do produto cárneo, pesquisas apontam que ele estaria mais disposto a desembolsar um valor mais alto por um produto de qualidade e procedência comprovada (Velho *et. al.*, 2009). Mesmo o preço e a renda do consumidor serem, ainda, fatores relevantes na aquisição do produto, a influência

de fatores como segurança do alimento, qualidade, palatabilidade e conveniência é grande nos dias de hoje. (Maysonnave *et al.*, 2014).

Segundo Oliveira *et al.* (2008), no momento da compra, o consumidor moderno está interessado por produtos que difundam confiança e proporcionem maior agrado, entre outras palavras, que os produtores demonstrem maior ética na criação dos animais e repassem isso até o cliente.

5.2 Costumes

Na atualidade, o mundo passa por intensas e grandes transformações, que são atreladas as áreas da política, economia, cultura e tecnologia, o que vem gerando novas tendências de mercado. Essas transformações vêm alterando a competição das organizações, reformulando suas estratégias para que continuem sendo competitivas, essas transformações alteram também os hábitos dos consumidores, trazendo um processo de mudança no consumo de carne bovina e novos costumes.

Brandão (2013) verificou a partir do seu modelo proposto em um estudo, que os principais costumes do consumo de carne são direcionados para uma segmentação em função da renda. Por conta disso, as classes com poder aquisitivo menor, tendem a aumentar o consumo de cortes menos diferenciados, já as classes com maior poder, se direcionam ao consumo de um conceito, com um produto que priorize qualidade, certificação e segurança alimentar.

Conforme Ribeiro (2008), um hábito importante que se fortaleceu cenário pecuário de mudanças é a criação de carnes com marcas e selos. As marcas e selos servem como um símbolo de diferenciação do produto junto ao consumidor, onde ele entende que naquela marca pode confiar e consegue adquirir um produto com certificação e qualidade garantida.

Pasquali (2001) aponta também alguns comportamentos para o setor alimentício, baseados nas mudanças do comportamento dos consumidores, ele indica que o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, atrelada com o crescimento de famílias com menor número de integrantes, tem ocasionado o aumento da demanda por produtos de preparação ágil, fácil manuseio e alta conservação, e simultaneamente, que sejam armazenados em embalagens

individuais e transparentes. Outra grande mudança apontada pela literatura é o aumento do consumo de alimentos fora do local de residência, principalmente em restaurantes com o sistema *fast food* (Neves *et al.*, 1999), tal hábito vem de encontro com a ideia de rapidez, facilidade e adaptação ao novo estilo de vida das famílias brasileiras, cujo tempo é um fator decisivo na sua rotina.

Um costume que vem se tornando cada vez mais comum é a apreensão dos consumidores em relação a sua própria saúde, longevidade e segurança dos alimentos, o que tem ocasionado um crescimento na demanda por produtos orgânicos, livres de aditivos, como hormônios, estabilizantes e corantes, sendo eles ecologicamente corretos. A vontade de se consumir alimentos considerados mais saudáveis para a sua saúde justifica também o aumento da procura dos consumidores por alimentos com baixo teor calórico, produtos *light*, *diet* e funcionais (Lukianocenko, 2001; Gonçalves, 2000; Pasquali, 2001; Neves *et al.*, 1999)

Popkin (2001) comenta que, como em outros países em desenvolvimento, a população brasileira mostra grandes modificações no perfil nutricional. As vontades e necessidades dos consumidores estão em constantes mudanças e certamente, a cada período, novos padrões surgirão, à medida que a conscientização e a renda da população aumentem.

6. O VAREJO

O varejo, principalmente o de carne bovina, sobrevive no mercado que está cada vez mais acirrado, disputando seu próprio espaço com supermercados e redes de compras, sendo que, para se destacar, é necessário atender as necessidades dos clientes oferecendo produtos diferenciados (LIMA e ANJOS, 2017, p. 65).

Para Levy e Weitz (2000), os varejistas encarregam de negociar e valorizar os seus produtos e serviços que são vendidos aos consumidores. Essas funções estão relacionadas em fornecer uma variedade de produtos, dividir lotes em pequenas quantidades, manter estoque e fornecer serviços.

Brum e Jank (2001) indicaram que a existência de padrões de fornecimento da carne bovina por parte dos supermercados pode gerar incentivos para maior coordenação

entre abatedouros-frigoríficos e produtores rurais. Essa influência, porém, limita-se às maiores redes varejistas estabelecidas nos grandes centros, o que reduz o escopo de seu poder indutor para o sistema como um todo.

Na percepção do representante do elo varejista, a principal vantagem de realizar uma comercialização estratégica é a possibilidade de ter um produto diferenciado, que atenda à demanda de uma parcela exigente de consumidores. Embora a empresa comercialize outras marcas *premium* na categoria carne bovina, não há garantias de qualidade e de regularidade, como na aliança estabelecida com a associação de raça, em função das relações de mercado. Para o varejo, a partir do profissionalismo da associação e da capacidade da indústria, é possível oferecer ao consumidor um produto com altas chances de êxito no mercado (FERREIRA e BARCELLOS, 2006, p. 122).

Segundo Barcellos e Callegaro (2002), um dos pontos importantes para se ter um comércio de carnes com sucesso é a habilidade de fornecer respostas rápidas as demandas do consumidor, além da flexibilidade frente às mudanças do mercado e das exigências. Conforme o aumento da pressão por parte dos consumidores, as organizações foram obrigadas a estabelecer leis e regulamentos para controlar os processos produtivos. Além disso, essas informações devem estar disponíveis aos consumidores para definir sua decisão de compra. SILVA *et al.* (2005) explicam que atualmente o consumidor procura serviços que possam confiar, onde vejam que os alimentos consumidos foram produzidos conforme os princípios de sustentabilidade e respeito ao animal e ao meio ambiente.

Para que o varejo se torne capaz de gerar valor e esse seja adequadamente percebido pelo consumidor, é importante que conheça profundamente suas necessidades e desejos (Goodson *et al.*, 2002 e Parker, 2000). Segundo Richers (1986), as organizações do ramo devem centralizar sua atenção no mercado, utilizando-o como ponto central de inspiração para todas as suas decisões estratégicas. Souki (2002) diz que a competitividade das organizações é diretamente influenciada por sua aptidão de notar o ambiente e responder de forma eficaz aos estímulos, se antecipando em relação aos seus concorrentes, criando produtos que irão satisfazer as novas necessidades e desejos dos consumidores.

7. ESTRÁTEGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO

De acordo com Braga (2010), a década de 1990 foi definida por um aumento da internacionalização das economias a nível nacional. O aumento do fluxo de mercadorias e investimentos entre países ocasionou largas alterações ao redor do mundo, aumentando a concorrência internacional. No Brasil, a situação não foi diferente, os setores da economia nacional foram afetados por conta da globalização e precisaram se adaptar a nova realidade. Conforme esse cenário, determinadas empresas e setores não conseguiram se adaptar suficientemente, outros, porém, cresceram e conseguiram atender os desafios impostos.

Conforme Mariandes e Anjos (2017), o ritmo de crescimento da demanda por produtos cárneos deve se manter forte nos próximos anos, com o aumento de renda da população e a evolução da urbanização. Para uma boa comercialização no ramo alimentício de carne bovina, é necessário ter estratégias para continuar atuando no mercado consumidor, estratégias relacionadas a qualidade do produto que é um ponto importante para o consumidor, além de estratégias para conquistar o próprio cliente, pois ele fará que este mercado cresça e a diferenciação de seus produtos oferecendo-lhes o que há de melhor.

O varejo da carne bovina mantém-se no mercado se destacando através da capacidade de suprir as necessidades dos clientes, oferecendo produtos de qualidade e diferenciados. Porém, transformar a carne bovina brasileira em um produto de maior valor agregado, deixando de ser uma *commodity*, é um enorme desafio para a cadeia, e manter o Brasil como líder neste mercado é um desafio maior ainda. Para esse feito ser alcançado, se torna necessário que estratégias de comercialização e diferenciação do produto sejam pensadas e articuladas juntamente com todos os agentes da cadeia.

Henderson (1998) estabelece que estratégias são a busca de um plano de ação que consiga desenvolver a vantagem competitiva de uma organização, posicionando-a como revolucionária, ele ainda observa que a estratégia busca fazer mudanças rápidas em relacionamentos de competição. Complementando, Porter (1996) diz que

dentro de um contexto competitivo, o posicionamento estratégico é a escolha por exercer atividades diferentes dos seus rivais.

Segundo Porter (1985), a estratégia competitiva é a busca por esse posicionamento favorável de uma empresa, visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças de concorrência de um setor, sendo o posicionamento competitivo o princípio essencial relacionado à forma como os compradores percebem as empresas, produtos, serviços e/ou marcas.

Hayenga *et al.* (2003) listaram três fatores que incentivam a utilização de novos instrumentos de comercialização de animais de abate: redução de custos operacionais, gerenciamento de riscos e o controle de qualidade de riscos.

Diante dessas transformações, Perosa (1999) comenta que, O FUNDEPEC no ano de 1996 começou a coordenar reuniões estratégicas entre pecuaristas, frigoríficos e redes varejistas com a intenção de tornar possível ofertar carne bovina de qualidade para um consumidor e mercado diferenciados. A esse conjunto de atitudes tomadas denomina-se estratégia competitiva, e "sua meta para uma unidade empresarial é encontrar uma posição em que a organização possa melhor se defender contra as forças que atuam sobre ela, ou influenciá-las a seu favor" (Porter, 1986).

Conforme Cicarne (2021), as negociações mercadológicas estão sendo criadas para atender aos diversos segmentos de mercados diferenciados, esses modelos de negócios são vistos como um híbrido entre os extremos do livre mercado de commodities, ou seja, de produtos sem marca, e da completa integração vertical. Se aumenta as diferenciações e especificidades dos ativos, a fim de se atender o consumidor, que está cada vez mais exigente e vigilante na aquisição de produtos com segurança

7.1 Alianças mercadológicas

A partir da necessidade de criação de estratégias de comercialização, se instala as alianças mercadológicas ou parceria vertical, que no sistema de carne bovina é definida como uma iniciativa conjunta de supermercados, abatedouros-frigoríficos e

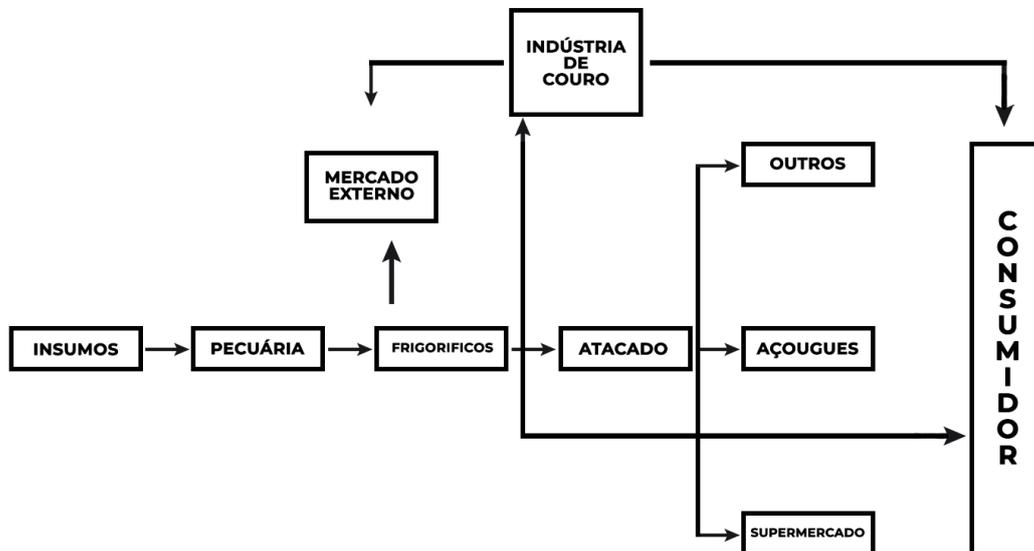
pecuaristas objetivando levar ao consumidor uma carne de origem conhecida e qualidade assegurada (Rocha *et al.*, 2001). Uma aliança é uma associação com caráter duradouro entre fornecedores de produtos ou serviços com clientes e/ou intermediários comerciais, podem contribuir para a melhoria da qualidade de atendimento dos clientes, bem como viabilizar a diminuição de estoques em pontos da cadeia de abastecimento, através da reposição contínua de produtos e entrega *just in time* na distribuição ao varejo (Alves, 1997).

Gulati (1998) define alianças estratégicas como arranjos voluntários entre empresas envolvendo troca, compartilhamento e desenvolvimento conjunto de produtos, tecnologias ou serviços, e podem ocorrer por uma série de motivos e objetivos, variando na forma, tanto em nível vertical como horizontal. Para Yoshino & Rangan (1996), em uma aliança estratégica as participantes permanecem independentes depois da formação da aliança; compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas; e contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas fundamentais.

Uma aliança estratégica vincula facetas específicas das atividades-fim de duas ou mais empresas (YOSHINO & RANGAN, 1996). O elo entre todas envolvidas é uma parceria comercial que acaba por alavancar a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando um intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produto.

As alianças formam um tipo de acordo de negociação entre os diversos segmentos de produção, processamento e distribuição da carne bovina, além disso, esse acordo pode ser ampliado a outras divisões que cuidam dos demais produtos procedentes dos animais, como o couro, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3 – Cadeia produtiva de carne bovina.



Fonte: Machado e Neves, 2000.

A figura 3 demonstra os segmentos da cadeia produtiva de carne bovina que podem ser atrelados a alianças estratégicas, sendo eles:

1. Segmento de insumos: agentes fornecedores de insumos básicos e agentes transportadores;
2. Segmento da pecuária: sistema de produção da matéria prima, sendo empresas rurais que geram e engordam os animais;
3. Segmento de frigoríficos: indústrias de transformação, onde acontece o abate dos animais e se obtém o produto, a carne bovina;
4. Segmento de atacado: organizações atacadistas que realizam o papel de agente de estocagem e entrega, facilitando o processo da comercialização para supermercados, açougues e outros;
5. Segmento de varejo: organizações com o intuito de comercializar o produto ao último elo da cadeia, agregando valor;
6. Segmento do consumo: elo final de toda cadeia, sendo o consumidor o responsável pela aquisição, pelo preparo e utilização do produto.

As relações entre os grupos precisam ser correspondentes com os objetivos alinhados a fim de beneficiar todos os parceiros envolvidos, a qualidade individual,

com o apropriado padrão tanto produtivo como tecnológico passa a ser um importante ponto para que seja possível atender as exigências dos consumidores finais.

De acordo com Ward (2002), existem quatro fatores relevantes para o sucesso das alianças verticais:

1. A presença de objetivos comuns que sejam benéficos para ambos os parceiros;
2. A correta disseminação de informações. Segundo o autor, quanto melhor for o compartilhamento desses conhecimentos, menor atrito e melhor performance entre os membros terá;
3. O comprometimento individual, onde todos os parceiros estão dispostos a realizarem as modificações e evoluções necessárias para a parceria;
4. Especificação racial, com isso, provavelmente a parceria terá um maior incentivo e a aliança será mais bem sucedida.

Figura 4 – Elementos chaves para a criação e manutenção das alianças mercadológicas.



Fonte: Cicarne, Embrapa.

Percebe-se conforme a figura 4, que elementos como a conscientização e treinamento dos produtores, a bonificação como forma de valorização a isso e o foco em entregar qualidade ao consumidor final são peças-chaves para uma aliança estratégia de sucesso.

Conforme Doz & Hamel (2000), as alianças estratégicas possuem três (3) objetivos diferentes: cooptação, co-especialização, aprendizagem e internalização. Na primeira, as empresas optam por instituir alianças que possam ser capaz de impulsionar a sua capacidade de competição, podendo ser através da neutralização de concorrentes ou criando economias de escala a partir da aproximação dessas empresas envolvidas. Já a co-especialização se refere a geração de valor a partir da distribuição de recursos, posições, habilidades e conhecimento pelas empresas, fazendo com que sejam mais bem aproveitados quando utilizados de maneira conjunta. O terceiro, e por fim último, objetivo compreende a aprendizagem e após a internalização de conhecimentos que serão obtidos através do trabalho conjunto dos parceiros.

Ward (2002) diz que as alianças e os arranjos verticais são um assunto controverso na cadeia de bovinocultura de corte, tendo pontos positivos e negativos, porém, ele percebe um aumento do desenvolvimento desses mecanismos.

As vantagens que podem ser auferidas pelas alianças são originadas da criação de incentivos que premiam a produção de produtos de maior valor percebido pelos consumidores (WARD, 2002), da intensificação do fluxo de informações e de conhecimento entre os agentes (HUETH; LAWRENCE, 2004) e da redução de incerteza quanto aos atributos, fornecimento e preços dos bens transacionados (BOUCHER; BU; GILLESPIE, 2006). Há a possibilidade de uma das maiores vantagens proporcionadas pelas alianças seja a distribuição de aprendizado entre os agentes, através de uma estrutura organizacional, com a elevação das estratégias de marketing e consolidação de novas culturas. (Osland & Yaprak, 1995). Perosa (1999) comenta que algumas vantagens das alianças mercadológicas são mensuráveis, porém outra parte não é possível mensurar, as primeiras podem ser descritas como ganhos financeiros dos integrantes da cadeia e o aumento do seu produto no mercado, porém, como exemplos da segunda, podemos citar a qualificação do produto no mercado e a expectativa de se gerar um mercado estável.

Pineda (2002) diz que o foco das experiências sempre foi o mercado interno, uma vez que a lógica dessas experiências busca um diferencial de preços no varejo e procura o envolvimento de grandes redes de supermercados. Algumas destas iniciativas obtiveram sucesso e estão em atividade, outras já se extinguíram, na

grande maioria dos casos o fracasso foi consequência de falta de coordenação entre os produtores e o forte poder do varejo sobre as transações.

As iniciativas de coordenação do setor, promovida pelas alianças, contribuem para o progresso financeiro e produtivo do sistema agroalimentar, fazendo com que os produtores e a indústria tenham melhores lucros, os supermercados tenham produtos de melhor qualidade para ofertar aos consumidores, que por sua vez estão cada dia mais exigindo diferenciação.

7.1.1 Estratégia de diferenciação

Na estratégia de diferenciação, a organização procura criar uma distinção da concorrência em relação aos segmentos do mercado e aos produtos oferecidos. Kotler (2000) explica que uma empresa, independente do ramo, não consegue atender todos os clientes de um amplo mercado, por conta disso, a empresa precisa entender o segmento onde se encontra no mercado para assim poder atender com excelência. Engel, Blackwell & Miniard (1995) salientam que o íntegro atendimento ao consumidor depende da segmentação do mercado no qual a empresa se encontra, portanto, deve-se dividir os consumidores em nichos específicos. Por fim, Filho & Lazzarini (1999) destacam que essa segmentação de público, possa ser, talvez, o ponto mais relevante para o desenvolvimento de estratégias assertivas. A partir disso, a segmentação dos consumidores deve estabelecer o posicionamento e estratégia de entrega, ou seja, consegue-se identificar quais os diferenciais que deverão ser ofertados a fim de se superar as expectativas dos consumidores.

Se diferenciar representa possuir um grupo de diferenças relevantes que evidenciem a oferta em relação a concorrência, essas diferenças podem acontecer em diversos espaços, como produtos, serviços, e atribuições de valor, como demonstra a tabela 2.

Tabela 2 – Diversos tipos de diferenciação.

PRODUTO	SERVIÇOS	PESSOAL	CANAL	IMAGEM
Forma	Facilidade de pedido	Competência	Cobertura	Símbolo
Característica	Entrega	Cortesia	Especialidade	Mídia
Desempenho	Instalação	Credibilidade	Desempenho	Atmosfera
Conformidade	Consertos	Confiabilidade		Eventos
Durabilidade	Serviço de consultoria	Capacidade de resposta		
Confiabilidade	Treinamento do consumidor	Comunicação		
Facilidade de reparo		Orientação para o cliente		
Estilo				
Design				

Fonte: Kotler (2000: p. 310).

É importante frisar que essas diferenças precisam ser percebidas pelos consumidores, para que assim eles possam escolher um produto ou serviço em comparação a outro. Sobre isso, Guimarães (2002) reitera que a vantagem competitiva vinda da diferenciação depende da percepção por parte do consumidor, de um conjunto de ideais exclusivos da marca, portanto, a comunicação do posicionamento com o mercado consumidor deve ser extremamente eficaz. Para Cobra (1997), além da diferenciação, o fator situacional também tem poder de influenciar a compra, conforme ele, um ambiente agradável e confortável pode, em alguns casos, determinar o processo de compra.

Dentro da complexa cadeia produtiva bovina, as estratégias de diferenciação estão focadas em nichos de mercado, em que o produto com qualidade superior é oferecido para um grupo de consumidores mais seletos. No marketing, estabelecer essas

estratégias é imprescindível para que as empresas consigam atrair clientes, e a segmentação facilita isso (Grunert *et al.*, 2004; Ortega *et al.*, 2016).

Levando em consideração o mercado, as empresas estão começando a repassar as informações dos seus produtos, a fim de elevar seu valor agregado frente a concorrência, essa prática vem sendo aplicada através do uso de marcas comerciais e certificações. A certificação surge em um mercado onde existe assimetria informacional e o consumidor tem dúvidas em relação a qualidade do produto (LAZZAROTTO, 2001). Os programas de certificação segundo Guarnieri (2017) estão relacionados a uma padronização eficiente dos produtos, eles tornam válidos a autenticidade da conformidade de um produto em relação a normas e padrões estabelecidos, assegurando para o consumidor que o produto em questão atende os requisitos de qualidade especificados, o que se torna um diferencial frente aos consumidores.

Para Bridi (2016), os maiores benefícios da certificação como diferenciação são a obtenção de informações imparciais sobre o produto e sua qualidade, podendo melhorar o critério de escolha do consumidor, além de facilitar a avaliação entre o valor e desempenho do produto adquirido. Já para os fornecedores, a vantagem é que esses produtos certificados são capazes de acessar diferentes nichos de mercado ainda não explorados e assim aumentar a sua lucratividade.

7.1.2 Estratégia de inovação

De acordo com Mintzberg (2001: p. 293) “inovar significa fugir aos padrões estabelecidos”. Zaccarelli & Fischmann (1994) afirmam que a estratégia de inovação se baseia na capacidade de mudar qualitativamente o ambiente empresarial. Produtos inovadores criam um distanciamento estratégico dos concorrentes, conseguindo alcançar uma elevada participação no mercado durante um tempo, até que outras organizações consigam desenvolver produtos concorrentes ou substitutos. Por esse motivo, Porter (1990) destaca que “as empresas obtêm vantagens competitivas por meio de ações inovadoras”.

Para definir uma estratégia de inovação precisa-se considerar diferentes elementos, nem sempre conectados diretamente entre si, mas que ao serem articulados,

assumem um alto potencial de impacto na organização. Esse processo desenvolve estratégias como: pesquisar clientes, fornecedores, centros de pesquisa, universidades e organizações a fim de ampliar as formas de trazer o conhecimento para a instituição (ANDRARE, 2015). Dessa forma, inovação é considerada o aprimoramento da organização, na etapa de produção, produto ou distribuição (SANTOS e SALES, 2020)

Dentro da cadeia de bovinos de corte, as inovações podem ser separadas em três partes: manejo de rebanho, alimentação e nutrição e genética (MARQUES, 2017). A busca por melhores mudanças dentro da propriedade acontece de forma lenta, mas sempre busca o aprimoramento da produtividade (JESUS *et al.*, 2021)

8. PROGRAMA QUALIDADE DESDE A ORIGEM

Referindo-se a alianças estratégicas nacionais, no Brasil já se conhecem inúmeras alianças formadas, visto isso o presente trabalho visou estudar o caso do grupo Pão de Açúcar, no qual a indústria coordena a instalação de padrões diversos, como distribuição, qualidade e premiação.

O programa Qualidade desde a origem, criado em 2005 pelo grupo Pão de Açúcar, tem o propósito de auxiliar a demanda por garantia de qualidade e aumentar a preocupação com questões socioambientais, aumentando o valor agregado do produto para o consumidor final. O programa determina pontos importantes de controle ao longo da cadeia de produção, considerando desde o produtor até o elo final, o cliente. O Qualidade desde a Origem é a soma de processos de qualidade e sustentabilidade, alinhando a produção com um crescimento sustentável e garantindo ao consumidor a qualidade final e atributos que ele deseja.

Conforme o grupo Pão de Açúcar, para o produto chegar até o destino, no varejo, o programa leva em consideração seis pilares, que juntos são responsáveis por monitorar toda a cadeia.

Figura 5 - Pilares do programa “Qualidade desde a Origem” do grupo Pão de Açúcar.



Fonte: Grupo Pão de Açúcar

Como apresentado na Figura 5, segue as descrições que cada um dos itens.

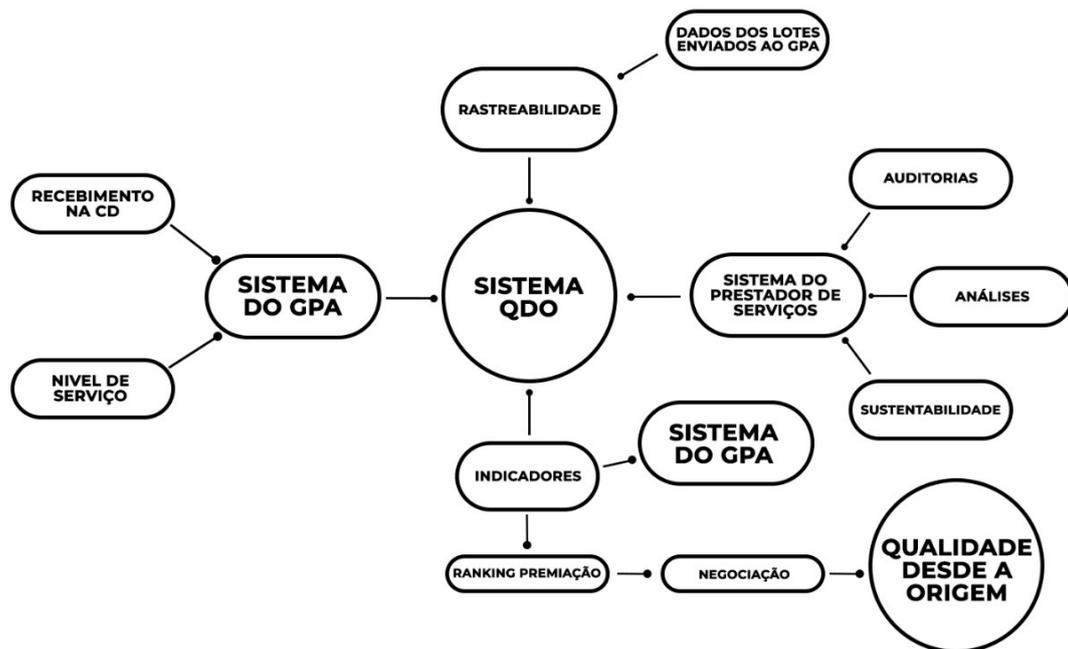
1. Auditorias, com a apuração dos processos de produção e boas práticas e de manejo de alimentos;
2. Análises de resíduos, com coletas e avaliações de resíduos tóxicos nos produtos;
3. Rastreabilidade, com o mapeamento de todos os fornecedores;
4. Inspeções de qualidade, com a verificação da excelência dos alimentos por técnicos especializados;
5. Eficiência operacional, com dados e informações técnicas disponíveis em uma única plataforma;
6. Sustentabilidade, com a adoção de boas práticas agrícolas, respeito ao uso adequado da água, destinação de resíduos e manipulação de alimentos;

A assessoria de comunicação do Grupo Pão de Açúcar diz que, de maneira abrangente, o programa contribui com a agropecuária no Brasil ao integrar todas as partes que compõem o setor: o produtor rural, os órgãos regulatórios, como o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e Ministério da Saúde, o Ministério Público e os clientes do Grupo Pão de Açúcar.

Com essa parceria, os fornecedores do grupo são submetidos a avaliações dentro de critérios pré-estabelecidos de qualidade e através destas avaliações, as carnes selecionadas, que recebem o selo de inspeção do FUNDEPEC, são analisadas desde o pecuarista até o varejo. Dentro da parceria, fazem parte mais de 40 frigoríficos, que são auditados a cada três meses, por técnicos credenciados pelo FUNDEPEC (1997).

A figura 6, demonstra como funciona todo o sistema do programa, desde o produtor até o elo final do varejo.

Figura 6 – Etapas do programa “Qualidade desde a Origem”



Fonte: Grupo Pão de Açúcar

Conforme a figura 6, o programa Qualidade desde a Origem possui um sistema próprio de controle feito pelo grupo Pão de Açúcar, onde são armazenados dados referentes a rastreabilidade dos animais, demonstrando que a carne oriunda do programa vem de procedência garantida, além disso, dispõe de um sistema prestador de serviços onde através dele são realizadas auditorias e análises do produto, garantindo sua qualidade e sanidade. Através de ambos os sistemas se torna possível entregar as gôndolas produtos com alto valor agregado, indicando a sua procedência, sua sustentabilidade e sua qualidade durante todo processo, tornando possível que tanto o consumidor final, quanto todos presentes no processo fiquem satisfeitos com o programa.

O grupo compreende que um dos grandes desafios da cadeia de bovinocultura de corte é a garantia da sua origem, e por conta disso, desde o ano de 2016, o grupo possui uma política socioambiental de compra de carne bovina, que estabelece

critérios e regras que necessitam ser cumpridos por todos os fornecedores de carne bovina.

Conforme a Política de Bem-estar Animal do Grupo Pão de Açúcar, os parâmetros para bem-estar na bovinocultura que devem ser respeitados são:

1. Visar ao animal o suporte de suas necessidades nutricionais, isento de fome e sede, através de uma dieta feita para manter a sua plena saúde e promover um estado positivo de bem-estar;
2. Incentivar a gestão da saúde animal e sua biossegurança, projetadas para melhorar a sua saúde física, mental, comportamental e o bem-estar do rebanho como um todo;
3. Incentivar todos os colaboradores a manter as boas práticas de bem-estar animal durante o processo produtivo;
4. Reconhecer a sanidade, procedência e rastreabilidade dos produtos entregues através dos fornecedores, garantindo a gestão de qualidade e segurança dos alimentos fornecidos ao consumidor;
5. Proporcionar uma política ambiental consciente, visando a avaliação de riscos ambientais e a reponsabilidade social com os colaboradores.

Com isso, a política para bovinos de corte pretende garantir o adequado manejo de recursos em todas as etapas da produção, sempre atendendo critérios específicos como:

1. **Ambiência:** reduzindo os efeitos do calor e do frio sobre os animais, incentivando o uso de sistemas de ventilação adequados, garantindo o acesso a luz natural ou iluminação artificial suplementar, assegurando a boa qualidade do ar e minimizando a exposição do rebanho a ruídos repentinos e altos;
2. **Instalações:** exigindo que currais e bretes sejam livres de bordas cortantes, preconizando o piso antiderrapante e impermeável, recomendando o uso de arames lisos para as cercas, e garantindo que a cama, quando usada, tenha a profundidade adequada para não causar danos aos cascos;
3. **Enriquecimento ambiental:** fornecendo objetos que distraiam os animais nos confinamentos e alojamentos de bezerros;
4. **Densidade:** atendendo as densidades de confinamento recomendadas, e garantindo o dimensionamento adequado de cocho;

5. Manejo: conhecendo os principais desafios do manejo reprodutivo, como distocias, fornecendo colostro suficiente aos bezerros, promovendo reforço alimentar aos mesmos, realizando no tempo adequado as práticas de manejo como castração e descorna, sempre acompanhadas de anestésias ou analgésias, priorizar a marcação com brinco, castrar os bezerros antes dos três meses de idade e procurar orientação médica para a ovariectomia;
6. Embarque e desembarque: não permitindo que animais sem saúde sejam embarcados, verificando se o embarcadouro atende as recomendações técnicas, possuindo inclinação máxima nas rampas de embarque, realizando a condução dos animais com bandeiras e garantindo que os animais tenham acesso a comida e água até 5 horas antes;
7. Transporte: dando preferência que aconteça no momento mais fresco do dia, respeitando a lotação máxima do caminhão, transportando os animais por no máximo 8 horas e possuindo um plano de contingência e gerenciamento de crises;
8. No frigorífico: por fim, treinando a equipe para a verificação da ausência de sinais de sensibilidade, havendo espaço nos currais para que os animais deitem e que 20% consigam acesso simultâneo ao bebedouro, utilizando indicadores para controle como limite de quedas, vocalizações e eficiência da sensibilização.

Além desses critérios específicos, existem manejos não aceitáveis conforme a política, sendo eles, manter os animais amarrados, misturar lotes, realizar mochação depois de 3 semanas de idade sem o uso de sedativos, marcação com ferro quente, utilização de ferrão ou objetos pontiagudos para o manejo, o uso de bastões elétricos, a caudectomia, realizar a eutanásia de bezerros saudáveis na propriedade de criação e qualquer método de eutanásia que possa causar sofrimento animal ou demandar tempo excessivo para a morte.

Segundo Esteves de Oliveira (2015), algumas exigências do programa Qualidade desde a Origem é que os animais sejam produzidos a partir do cruzamento de matrizes da raça Nelore, conferindo adaptabilidade ao clima brasileiro, com sêmen da raça Rubia Galega, trazendo uma carne com características nutricionais desejáveis, como menor teor de sódio e gorduras saturadas, além disto, os animais necessitam ser terminados em semiconfinamentos, que é uma estratégia de terminação de

bovinos de corte que permite ao produtor rural aumentar o ganho de peso diário e o rendimento de carcaça de bovinos mantidos a pasto, e devem ser abatidos com a idade entre 12 e 20 meses, além do peso vivo estar entre 420 e 490kg. O abate semanal contém um volume de em torno de 300 animais, sendo o grupo Marfrig responsável pelo abate e desossa, fazendo-a de acordo com as exigências do grupo varejista. (FUNDEPEC, 1997).

Para que tudo isso funcione conforme a política, o processo de abate, desossa e embalagem do produto é acompanhado de modo a atender aos requisitos de técnicas sanitárias preventivas e os fornecedores possuem um código de identificação dos cortes, que deve ser observado no recebimento da mercadoria.

Através de uma plataforma online chamada “Controle de desempenho de fornecedores de carne” o programa mapeia as etapas de produção, permitindo ao fornecedor acompanhar seu desempenho em todos quesitos de qualidade pré-definidos pelo grupo, como auditoria, inspeção de qualidade no recebimento do produto, monitoramento de resíduos e análises microbiológicas, além do índice de maciez, que é considerado um dos mais importantes pilares na decisão de compra do consumidor, diz a Assessoria de comunicação do Grupo. Esta inspeção, que é realizada nas centrais de distribuição, possibilita a identificação de não-conformidades e para cada caso especificamente, consegue propor ações para a correção mais assertivas. Trata-se, portanto, de uma contribuição efetiva para a melhora da competitividade do segmento.

O monitoramento nos pontos de varejo começa no recebimento dos produtos cárneos na loja, onde são avaliadas questões como higiene, temperatura do produto, forma de acondicionamento, embalagens e tempo de permanência na plataforma.

É importante entender, que dentro dessa parceria criada pelo grupo Pão de Açúcar, a integração entre os elos deve ser perfeita, isso porque para se chegar a um novilho precoce de qualidade, precisa-se partir de um bezerro de qualidade. Ao admitir isso, entende-se que o sucesso do programa começa por um apoio ao criador, onde precisam ser levadas informações para que ele consiga entregar o produto desejado para o próximo elo da cadeia, compreendendo as vantagens disso para ele, e assim adiante, até o consumidor.

Esse programa fomentado pelo grupo se baseia em um grande objetivo de gerar uma estratégia de comercialização voltada para a diferenciação do produto-mercado, nesse tipo de estratégia, o grupo busca uma distinção dos seus concorrentes em relação aos segmentos de mercado, ao serviço e ao produto oferecido. A diferenciação nada mais é que a criação de um produto ou serviço que possa ser único no âmbito do mercado, isso pode ocorrer através de um projeto da marca, de uma tecnologia, de um serviço ou até mesmo de uma rede de fornecedores. “Em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões.” (Porter, 1991, p. 52). A diferenciação de mercado consegue promover um isolamento da empresa contra concorrentes, criando uma lealdade do consumidor em relação a sua marca. Guimarães (2002) enfatiza que a capacidade de diferenciação de forma sustentável é de fato uma vantagem competitiva importante, pois ela procura ofertar ao consumidor um bem diferenciado e de maior valor agregado. Dentro disso, quando o programa “Qualidade desde a Origem” entrega produtos com procedência certificada, qualidades organolépticas satisfatórias e que possui sustentabilidade e bem-estar animal, o consumidor consegue perceber isso e concorda em pagar um valor agregado maior por esse produto, diminuindo a sensibilidade ao valor.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações que estão ocorrendo em todos os âmbitos da sociedade tem gerado novas tendências de mercado, transformando a atenção das competições entre organizações individuais para uma competição sobre a cadeia produtiva. As mudanças que estão acontecendo vem alterando a cadeia produtiva bovina, reformulando estratégias seguidamente para manter-se competitiva no mercado tão acirrado.

Com o estabelecimento das alianças mercadológicas, se configura um programa de qualidade que não leva em consideração apenas preceitos econômicos, mas também a adequação a parâmetros dos mais amplos de qualidade. Dentro desse cenário, conhecer fielmente o seu consumidor e as suas necessidades passou a ser um elemento necessário para o seguimento, oportunizando novos negócios e abrindo portas para produtos com maior valor agregado.

As tendências do mercado estão diretamente relacionadas com as mudanças nos critérios para a tomada de decisão de compra por parte dos consumidores, essa alteração de perfil vem tornando princípios como sustentabilidade, manejo e bem estar animal, segurança e sanidade do alimento e qualidade como além de importantes, mas essenciais para a agregação de valor de um produto aos olhos do consumidor, para que ele possa realizar uma contemplação simultânea juntamente com as características sensoriais.

10. CONCLUSÃO

A pecuária nacional passou e tem passado por diversas mudanças nos últimos anos, percebe-se que alguns caminhos ainda precisam ser seguidos para que o mercado consiga ter maior competitividade e se adequar as tendências. O futuro do mercado de carne brasileiro é promissor, considerando suas vantagens naturais, porém é necessário estratégias a longo prazo para que o produto nacional se destaque cada vez mais no mercado interno e externo.

Entendendo esse contexto, as organizações estão optando por criar estratégias de comercialização onde consigam dissociar a carne de um produto commodity, transformando-a em um produto de alto valor agregado para um nicho de mercado específico, aumentando a sua lucratividade. Realizando essas transformações, se consegue diferentes características para o produto, conforme as exigências dos consumidores e as tendências de mercado, criando assim uma nova oportunidade de negócio.

O grupo Pão de Açúcar percebendo que essas ações não são apenas estratégias e sim uma real necessidade de adequação a novos nichos do mercado, criou o programa “Qualidade desde a Origem”, onde permite, através de alianças mercadológicas com objetivo de diferenciação, entregar produtos diferenciados conforme a exigência de seus consumidores, criando uma cadeia fiel de clientes que confiam e consomem a marca, dessa forma valorizando o grupo e precificando um produto inovador.

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, G. A. M. **Análise da estrutura competitiva e comportamento estratégico das indústrias frigoríficas participantes do programa carne angus certificada em São Paulo**. 2018. 112 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Universidade Estadual Paulista, Jaboticabal, 2018.

ALVES, D. D.; GOES, R. H. de T. e B. de; MANCIO, A. B. MACIEZ DA CARNE BOVINA. **Ciência Animal Brasileira / Brazilian Animal Science**, Goiânia, v. 6, n. 3, p. 135–149, 2006. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/vet/article/view/370>. Acesso em: 25 set. 2022.

Associação Brasileira de Supermercados. **Grupo Pão de Açúcar lança programa “Qualidade desde a origem” para carne bovina**. Disponível em: <https://www.abras.com.br/clipping/sustentabilidade/35207/grupo-pao-de-acucar-lanca-programa-qualidade-desde-a-origem-para-carne-bovina>. Acesso em: 10 jul. 2022.

BACCHI, M. R. P.; BARROS, G. S. C. **Demanda de carne bovina no mercado brasileiro**. R. Econ. Sociol. Rural, Brasília, v.30, n.1, p.83-96, 1992.

BeefPoint. **GPA lança programa Qualidade Desde a Origem para carne bovina**. Disponível em: <https://www.beefpoint.com.br/gpa-lanca-programa-qualidade-desde-a-origem-para-carne-bovina/>. Acesso em: 15 jul. 2022.

BERNARDINO DE CARVALHO, T.; DE ZEN, S. **A cadeia de Pecuária de Corte no Brasil: evolução e tendências**. Revista IPecege, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 85–99, 2017. DOI: 10.22167/r.ipecege.2017.1.85. Disponível em: <https://revista.ipecege.org.br/Revista/article/view/109>. Acesso em: 25 set. 2022.

BRAGA, M. J. **Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina**. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1516-35982010001300002>>. Acessado em: 20 de setembro de 2022.

COSTA, C.; MOURA, A. Z.; SILVA, V.L. **Análise do desempenho brasileiro no mercado internacional de carne bovina**. REDVET: Revista Electrónica de Veterinária, vol. VI, núm. 11, 2005.

FARINA, E. M. M. Q.; NUNES, R. Desempenho do Agronegócio no Comércio Exterior e Governança nos Sistemas Agroindustriais das Carnes de Suínos e das Carnes Bovinas.

FERREIRA, G. C.; BARCELLOS, M. D. **Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas: uma análise sob a ótica dos agentes da cadeia produtiva da carne bovina**. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 8, n. 1, p. 117-130, 2006.

FILHO, N. S.; FILHO, P. F. **O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança**. Rio de Janeiro: BNDS, 1998. 297 p. 5 v.

Grupo Pão de Açúcar. **Política de bem-estar animal do GPA**. Disponível em <<https://www.gpabr.com/wp-content/uploads/2021/08/Pol%C3%ADtica-de-Bem-estar-Animal-do-GPA.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2022.

Grupo Pão de Açúcar. **Qualidade Desde a Origem: conheça nosso programa que garante a qualidade de produtos hortifrutigranjeiros**. Disponível em: <<https://content.paodeacucar.com/inovacao/qualidade-desde-a-origem>>. Acesso em: 06 jul. 2022.

Grupo Pão de Açúcar. **Qualidade Desde a Origem**. Disponível em: <<https://www.gpabr.com/pt/qualidade-desde-a-origem/>>. Acesso em: 10 jul. 2022.

GUARNIERI, G. C. **O marketing na comercialização da carne bovina**. 2017. 47 f. Dissertação (Graduação) – Faculdade de Agronomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

LIMA, P. M.; ANJOS, D. A. M.; **Evolução do comércio varejista de carnes e a importância do atendimento ao cliente: um estudo de caso na empresa açougue do Guilherme**. Monte Carmelo, GETEC, 2016. 6 v.

LISBINSKI, E. **Açougues de luxo: nichos de mercado da carne bovina premium**. 2019. 109 f. Dissertação (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Zootecnia, Faculdade de Agronomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

MACEDO, L. O. **Modernização da pecuária de corte bovina no Brasil e a importância do crédito rural**. Informações Econômicas, SP, v.36, n.7, jul. 2006.

MACEDO, L. O.; MORAES, M. A. F. D. **Perfil de governança e a coordenação de alianças estratégicas da carne bovina brasileira**. Informações Econômicas, SP, v.39, n.3, mar. 2009.

MOREIRA, S. M. et al. **Carne bovina: Percepções do consumidor frente ao bem-estar animal** – Revisão de literatura. Málaga: REDVET, 2017. 17 p. 18 v.

PIRES, A. A. J. **A cadeia produtiva de carne bovina no Brasil mercado internacional e nacional**. In: III Simpósio de Produção de Gado de Corte, 2000, Viçosa. Anais... Viçosa: SIMCORTE. 2000. p. 1-17.

Portal Apas. **Pão de Açúcar lança programa “Qualidade desde a origem” para carne bovina**. Disponível em: <<https://portalapas.org.br/pao-de-acucar-lanca-programa-qualidade-desde-a-origem-para-carne-bovina/>>. Acesso em: 06 jul. 2022.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.

ROCHA, C. M.; NEVES, M.F.; LOBO, R. **Experiências com alianças verticais na coordenação de cadeias produtiva da carne bovina no Brasil**. CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 4., 2003, Ribeirão Preto.

SOUKI, G. Q.; ANTONIALLI, L. M. **Estratégias genéricas para os agentes da cadeia da carne bovina: um enfoque de marketing**. 2004. 20 f. Dissertação (Mestrado). Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Gustavo-Souki2/publication/228461749_Estrategias_genericas_para_os_agentes_da_cadeia_da_carne_bovina_um_enfoque_de_marketing/links/54d0a72a0cf298d656679f71/Es>

[trategias-genericas-para-os-agentes-da-cadeia-da-carne- bovina-um-enfoque-de-marketing.pdf](#)>. Acesso em: 21 jul. 2022.

SOUKI, G. Q.; SALAZAR, G. T.; ANTONIALLI, L. M.; PEREIRA, C. A. Atributos que afetam a decisão de compra dos consumidores de carne bovina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, [S. l.], v. 5, n. 2, 2011. Disponível em: <http://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/238>. Acesso em: 15 set. 2022.

SOUZA, J. P. **As estratégias competitivas da indústria brasileira de carnes: a ótica do distribuidor**. 1999. 127 p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Centro de Tecnologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

SOUZA, R.A. et al. **As tendências de mercado da carne suína**. PUBVET, Londrina, V. 5, N. 25, Ed. 172, Art. 1163, 2011.

VENDRAME, F. C. **O comportamento do consumidor de carne bovina**. In: 6º Congresso de Pós-Graduação, 2008, Piracicaba. Anais... Piracicaba: 6º Congresso de Pós-Graduação. 2008. p. 1-6.

YOSHINO, M.Y.; RANGAN, U.S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996. p.3-29.