

# PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES SOBRE OS AÇOUGUES *GOURMET* : UM ESTUDO MULTICASO

## Consumer Perception About Butcher Gourmet Shops: A Multi Case Study

### RESUMO

Este trabalho teve como objetivo elencar quais fatores que contribuem para uma percepção diferenciada dos açougues *gourmet* e se estes fatores estão, em alguma medida, relacionados à maior coordenação da qualidade presente nos arranjos produtivos de carne de qualidade diferenciada. Foram adotados procedimentos metodológicos de caráter qualitativo; entrevistas com especialistas e elaboração de estudo multicaso composto por três açougues *gourmet* localizados em capitais diferentes: São Paulo, Goiânia e Florianópolis. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os proprietários e os consumidores em diferentes ocasiões de compra, durante dias úteis e finais de semana. Concluiu-se que, nos três estabelecimentos consultados, a prestação de serviços diferenciados aliado a mecanismos estritos de coordenação na cadeia da carne bovina de qualidade diferenciada garantem uma percepção positiva dos consumidores sobre a qualidade da carne adquirida nos açougues *gourmet*.

Fabiana Cunha Viana Leonelli  
Universidade de São Paulo  
fabiana.leonelli@usp.br

Isadora Rustino Confessor de Oliveira  
Universidade de São Paulo  
isadora.rustino@gmail.com

Recebido em: 23/06/2015. Aprovado em: 18/02/2016  
Avaliado pelo sistema *double blind review*  
Avaliador científico: Daniel Carvalho de Rezende

### ABSTRACT

This study investigated the consumer perceptions about special butchers, also known as “gourmet meat shops”. The objective was to list the factors that contribute to a differentiated perception of gourmet meat shops and whether these factors are related to coordination of quality in clusters of differentiated quality meat. Methodological procedures of qualitative research were adopted. Three case studies were described in gourmet meat shops located in São Paulo, Goiânia and Florianópolis. Semi-structured interviews were conducted with owners and consumers at different times of purchase, during weekdays and weekends. The study concluded that the provision of differentiated services and the adoption of strict coordination mechanisms ensure a positive consumer perceptions about the quality of meat purchased in gourmet meat shops.

**Palavras-chave:** diferenciação de produto, alianças mercadológicas, nicho de mercado.

**Keywords:** product differentiation, marketing alliances, niche market.

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um dos líderes mundiais na produção de proteína animal e tem no mercado interno o principal destino de sua produção. De acordo com as informações do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, dos 24,5 milhões de toneladas de carnes (bovina, suína e de aves) produzidas em 2010, estima-se que 75% desta produção tenham sido consumidas internamente (BRASIL, 2014).

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2012), a distribuição do consumo interno *per capita* de proteína animal é liderada pela carne de aves (43,9 Kg), seguida pela carne bovina (37,4 kg) e carne suína (14,1 kg). Já as análises da Economics FNP

(2014) apontam que o consumo *per capita* de carne bovina cresceu 3%, no período 2010-2012, o que representa em termos de consumo, cerca de 38,0 kg *per capita*.

Um dos fatores que explica esse aumento de consumo interno é o surgimento de um grande contingente populacional, que ascendeu em termos econômicos e passou a ter maior acesso a esse alimento. Corroborando esta informação, Brandão (2012) afirma que, com as recentes mudanças conjunturais e estruturais na população, são percebidos reflexos diretos no padrão de consumo da carne bovina, sobretudo, direcionados a explorar demandas aparentes e latentes no mercado consumidor. Em seu trabalho, a autora aponta a tendência de consumo em duas vertentes: uma vertente representada pela população com menor renda, em que o preço é o fator preponderante; e

uma segunda vertente, destinada a nichos de mercado, cujos produtos são pautados por diferenciação, qualidade, apelo natural e sustentável, com indicação de origem e certificação.

No Brasil, a carne produzida é orientada para o mercado de *commodity*, ou seja, uma matéria-prima minimamente padronizada, que segue um padrão de precificação. Deste modo, as carnes apresentam baixo valor agregado e ausência de diferenciação de produto. A “commoditização” da carne, a falta de padronização e a prática de abates clandestinos impedem que grande parte dos consumidores perceba a existência de diferenciação de produto (LIMA FILHO; PAULINO; TERRA, 2001).

Porém, segundo Barcellos et al. (2012), esta generalização tem se reduzido e os consumidores estão cada vez mais exigentes quanto à qualidade e variedade dos produtos cárneos. Em vista disso, e com base em estudos de segmentação de mercado, os agentes da cadeia produtiva estão investindo cada vez mais em técnicas inovadoras que levem a diferenciação do produto, permitindo um direcionamento mais eficaz para as necessidades e desejos de diferentes mercados consumidores.

Os esforços de diferenciação de produto empregados no elo de produção da carne bovina de qualidade diferenciada – por meio de cruzamentos genéticos com raças britânicas, manejo diferenciado, bem estar animal e demais fatores que levam a um acabamento de carcaça superior – precisam ser ressaltados no ponto de venda, de modo que o consumidor consiga ter uma melhor percepção sobre a qualidade diferenciada do produto. Neste sentido, as *boutiques* de carne, também conhecidos como “açougues *gourmet*”, desempenham um importante papel na experiência de consumo das carnes de qualidade diferenciadas.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho foi avaliar a percepção dos consumidores a respeito da qualidade da carne adquirida em açougues *gourmet* e compreender quais aspectos são relevantes para a escolha deste tipo de estabelecimento, em comparação aos pontos tradicionais de venda de carnes (supermercados e açougues genéricos). Em virtude do escopo da pesquisa, optou-se por adotar procedimentos metodológicos de caráter qualitativo e descritivo, por meio da elaboração de estudos multicase, em três capitais diferentes: São Paulo, Goiânia e Florianópolis. No intuito de melhor posicionar o tema da pesquisa, a estrutura do trabalho procurou, nas seções iniciais, trazer elementos teóricos

afeitos à diferenciação na carne bovina, assimetria de informação quanto à qualidade e percepção do consumidor. Na sequência, são apresentados os estudos de caso realizados em açougues *gourmets* de três capitais distintas e as análises que puderam ser apreendidas a partir das entrevistas semiestruturadas com consumidores e proprietários dos estabelecimentos.

## 2 DIFERENCIAÇÃO NA CARNE BOVINA E O SURGIMENTO DE AÇOUGUES *GOURMET*

Para se adaptarem às novas exigências dos consumidores, os produtores estão se preocupando mais com questões relacionadas a manejo, genética, alimentação, custos de produção e margens de venda. Neste quesito, os conceitos de segmentação de mercado e diferenciação de produto ganham importância, sobretudo, àqueles produtores que desejam obter maior agregação de valor à atividade pecuária (ECONOMICS FNP, 2013; SAAB, 2014).

Saab (1999) já ressaltava esta tendência de diferenciação e segmentação de consumo na carne bovina e salientava que conhecer as especificações valorizadas pelo consumidor demandaria a reestruturação da coordenação deste sistema, com o intuito de oferecer ao consumidor o que ele busca, como atributos de qualidade, confiabilidade e segurança do alimento.

As mudanças no hábito de consumo – sejam estas motivadas por renda ou aspectos socioculturais – sinalizam oportunidades à diferenciação de produto e segmentação de mercado, gerando impactos e oportunidades para toda a cadeia produtiva (BARCELLOS et al., 2012; SAAB, 2014).

Felício (1999) já antevia uma mudança no padrão de consumo da carne bovina no Brasil. Segundo o autor, um produto cárneo, além dos aspectos de higiene e sanidade, necessita ter um conjunto de atributos que possam surpreender o consumidor, tais como: cor, maciez, suculência e sabor assegurado, que seja apresentada no varejo pré-cortada, corretamente embalada, com certificado de origem e indicações de preparo culinário.

Já Beriain, Sánchez e Carr (2009), ressaltam que outros atributos de qualidade que são importantes para os consumidores de hoje englobam a segurança alimentar, a rastreabilidade, o tipo de sistema de produção animal, o bem-estar animal e métodos de produção biológica.

Pelo lado da demanda, um fenômeno recente no país é o surgimento e expansão de nichos de consumo de

carne bovina de qualidade diferenciada, também conhecida como carne *gourmet*<sup>1</sup>, cujo perfil consumidor tem se mostrado mais exigente e disposto a pagar mais por uma carne com origem de procedência, qualidade superior e serviços agregados (OLIVEIRA; LEONELLI, 2014).

As observações feitas por Felício (1999) podem ser verificadas, de forma empírica, pelo surgimento do varejo especializado em carne bovina de qualidade diferenciada, representados por boutiques de carne ou açougues *gourmet*. Estes estabelecimentos se diferenciam aos demais pontos de venda por oferecer um *mix* de produtos e serviços agregados, que compreendem desde conveniência, customização de produtos, serviços e vivências gastronômicas com a carne bovina.

Outro sinal da consolidação do nicho de carnes de qualidade diferenciada no país pode ser constatado pelo aumento de restaurantes especializados em cortes diferenciados (*steak houses*). De acordo com trabalhos conduzidos por Berian, Sánchez e Carr (2009), Champredonde (2008), Polkinghorne e Thompson (2010) e Schnettler et al. (2014) a presença de estabelecimentos especializados são indícios à segmentação de mercado pautada na diferenciação de produtos e serviços, como observado pelo trabalho dos respectivos autores em países da União Europeia, EUA, Austrália, Canadá e Argentina.

No Brasil, embora a participação de mercado das carnes de qualidade diferenciada represente apenas 2% das 40 milhões de cabeças abatidas (segundo profissionais do setor, estima-se que, em 2014, cerca de 800 mil cabeças de gado foram produzidas em programas de qualidade diferenciada), esse percentual deve crescer para cerca de 5% nos próximos três anos, o que revela uma expressiva taxa de crescimento (CAVALCANTI, 2015).

Contudo, mais do que a participação de mercado, alguns aspectos chamam a atenção na estruturação e exploração deste nicho de consumo, justificando uma investigação mais profunda sobre o tema. Em pesquisa exploratória

sobre a expansão de boutiques de carne, Oliveira e Leonelli (2014) constataram algumas particularidades que fazem parte do contexto da carne bovina diferenciada no Brasil, com destaque para:

- a) a presença de formas plurais de coordenação, arranjos produtivos e alianças mercadológicas entre os diferentes elos da cadeia, distintos dos mecanismos de coordenação praticados para o boi *commodity*;
- b) forte tendência à verticalização do elo pecuarista;
- c) elevada assimetria de informação e de sinalização dos atributos da carne diferenciada;
- d) a diversidade de critérios de diferenciação – que envolvem padrões raciais, manejo e tipificação de carcaças, entre outros – e diferentes terminologias comerciais associadas às carnes diferenciadas, com destaque aos termos *gourmet*, *premium*, *prime* e *selection*;
- d) a ausência de um aparato institucional para tipificação de carcaça, estratificado por critérios objetivos de qualidade, com padrões e terminologias comercialmente definidas, como observado em outros países, a exemplo dos EUA.

Alguns agentes da cadeia da carne começaram a entender que, para obter um produto final de qualidade diferenciada e com regularidade, é preciso agir de maneira diferente ao sistema usual de coordenação por preço (mercado) para atender os anseios dos consumidores de modo a fugir do boi *commodity* (MACEDO, 2009; MACHADO; NEVES, 2000).

De acordo com Machado e Neves (2000), atender aos nichos de mercado com alto valor agregado demandam mecanismos de coordenações não usuais ao SAG genérico da carne bovina, sendo necessário firmar alianças estratégicas ou integrações verticais entre os diversos agentes que compõem esta cadeia estritamente coordenada, surgindo assim agentes que sinalizam as necessidades para trás e para frente da cadeia.

Saab (2012) ressalta que outra estratégia que vem despertando o interesse de agentes da cadeia de carne bovina, já presente no setor avícola e de suínos, são as alianças mercadológicas entre supermercados, frigoríficos e pecuaristas, objetivando levar ao consumidor uma carne de origem conhecida e qualidade assegurada.

Neste sentido, como constatou Oliveira e Leonelli (2014), tem crescido a participação de frigoríficos de menor porte e entrepostos de carnes, em parcerias com produtor e o varejo especializado (açougues *gourmet*). A Figura 1 ilustra os principais agentes da carne bovina diferenciada e o papel desempenhado por cada segmento.

<sup>1</sup> Na falta de uma definição conceitual, Leonelli e Oliveira (2016) entendem por "carne bovina gourmet" todas aquelas que se distinguem do produto similar convencional por receberem uma classificação superior, seja por aspectos objetivos de qualidade, seja por características distintivas quanto à elaboração, canais de comercialização ou serviços agregados ao produto. Não existe, na literatura, uma definição precisa para carnes gourmet; contudo, há um entendimento empírico que as caracterizam como: a) produtos em quantidade limitada; b) com atributos objetivos de qualidade, que os classificam como superior; c) com uma origem ou padrões raciais específicos; d) com características muito diferenciadas dos produtos similares, e e) atrelados a um conjunto de serviços diferenciados e customizados. A definição "gourmet" parece englobar não apenas o produto em si, mas também um conjunto de serviços agregados e canais de distribuição alternativos relacionados à venda de carne bovina diferenciada.



**FIGURA 1:** Cadeia da carne bovina diferenciada

Fonte: Oliveira e Leonelli (2014)

À montante deste nicho de mercado, há sinais de verticalização do segmento pecuário, com menor protagonismo do setor frigorífico, ampliação da engorda em confinamentos, utilização de contratos de compra a termo de animais e mecanismos de coordenação distintos aos praticados no mercado do boi *commodity*. Em tese, acredita-se que estes arranjos estritamente coordenados e constituídos por agentes de menor porte têm maior facilidade para adotar um relacionamento mais próximo e aberto com seus parceiros e menores custos de transação para monitorar e assegurar o padrão de qualidade estipulado pela marca/aliança mercadológica.

### 2.1 Assimetrias De Informação E Percepção Do Consumidor Sobre A Carne Diferenciada

Segundo Barzel (1982), os indivíduos realizam trocas movidos pela percepção de valor daquilo que lhes é ofertado e, assim, os atributos dos ativos transacionados precisam ser mensurados para garantir uma percepção adequada. Neste sentido, as transações apresentam diferentes custos de mensuração (BARZEL, 2002). Desta forma, a padronização de atributos – seja pela definição de padrões privados ou por meio de marco regulatório – implica em redução de incentivo ao comportamento oportunista e redução dos custos de informação. A marca, assim como selos de certificação representam um padrão, pois possuem a capacidade de aferir significado a um conjunto de atributos esperados para o produto, reduzindo o custo de informação.

A assimetria de informação acerca dos atributos objetivos de qualidade das carnes diferenciadas, aliado à ausência de marco regulatório, reforça a necessidade dos agentes se articularem, no intuito de criarem e fortalecerem programas de qualidade privados, amparados na construção de reputação das marcas próprias ou por programas de certificação de padrão racial. (OLIVEIRA; LEONELLI, 2014).

No caso da carne bovina de qualidade diferenciada, os atributos a respeito do produto somente são obtidos após o consumo: para este tipo de bem, a mensuração do atributo é difícil no momento da transação, dificultando a escolha do comprador (risco de seleção adversa). Nestes casos, a presença de marca com reputação, selo de garantia e certificado servem para reduzir os problemas de mensuração da informação (BARZEL, 2002).

De acordo com Felício (1998), os atributos objetivos de qualidade, determinantes à preferência do consumidor, são características sensoriais e organolépticas como cor, exsudato, dureza, suculência, sabor e odor. No entanto, há um conjunto de fatores que podem levar a estas características, como cruzamentos genéticos, sistema de produção e alimentação, sexo e idade de abate do animal, entre tantos outros fatores inerentes à atividade pecuária de corte.

Não existe no mercado brasileiro, um programa semelhante ao proposto pelo Serviço de Comercialização Agrícola do Departamento de Agricultura dos Estados

Unidos (AMS/USDA), que visa atestar, de forma institucional, a classificação e padronização comercial da carne bovina, diante de parâmetros técnicos de maciez. Além disso, nos EUA, a padronização e estratificação de atributos diferenciados são sinalizadas ao consumidor por meio de selos cancelados pelo AMS/USDA, que classifica e certifica as carnes em “USDA Select”, “USDA Choice” e “USDA Prime”, de acordo com o teor de marmoreio e outros fatores organolépticos, sendo a “Select” a padronização de entrada e a “Prime” a padronização mais nobre (UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE - USDA, 2013).

É oportuno salientar que o aparato institucional do exemplo americano reflete o grau de segmentação do mercado daquele país, assim como o nível de conhecimento e exigências do consumidor, relativos à carne bovina. Não é o caso do mercado brasileiro, pois, como reforça Brandão (2012), o perfil do mercado consumidor interno ainda é fortemente orientado para preço, embora a tendência de surgimento de nichos diferenciados seja crescente.

O surgimento de nichos apontado por Brandão (2012) pode ser constatado, na prática, pela expansão de estabelecimentos especializados e diferenciados em carne bovina. Segundo um dos empresários entrevistados na pesquisa de campo, somente em bairros nobres da cidade de São Paulo, entre 2013 e 2015, foram abertas e/ou reestruturadas 08 casas especializadas em cortes bovinos de alta qualidade, pautados em padrão racial europeu e japonês.

Sendo assim, faz-se necessário compreender melhor o papel dos açougues *gourmet* na cadeia da carne bovina diferenciada, não só como um canal na consolidação deste nicho de mercado, mas, sobretudo, como um agente propulsor de mudanças de hábitos de compra e de consumo de carne bovina.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho, de abordagem qualitativa, utiliza de forma complementar – e em etapas distintas – procedimentos de pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa é de abordagem qualitativa, pois esse procedimento metodológico abriga várias técnicas que procuram descrever e traduzir a questão principal, promovendo o entendimento do problema. De acordo com Yin (2005), a pesquisa qualitativa é mais direcionada à compreensão dos fatos do que a mensuração de fenômenos, sendo adequada em estudos de assuntos complexos, permitindo que o

pesquisador obtenha informações mais detalhadas e trabalhe com mais profundidade a questão a ser estudada. A maior vantagem deste tipo de pesquisa reside na riqueza dos detalhes obtidos.

Os procedimentos de pesquisa exploratória visam proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema em estudo, tendo como meta tornar um problema complexo mais explícito ou mesmo construir hipóteses mais adequadas. De acordo com Malhotra et al. (2005), a pesquisa exploratória é conduzida para possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. É utilizada quando é necessário definir o problema com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. Como o nome sugere, a pesquisa exploratória procura explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão, utilizando, para isso, métodos amplos e versáteis, como levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiência, entrevistas, estudos de casos selecionados e observação informal. Neste trabalho, a etapa de pesquisa exploratória deu-se por meio de participação em 03 eventos do setor: Beef Summit Brasil 2013, Beef Summit Sul 2014, e Workshop sobre Marcas de Carne, todos eventos organizados pelo Beef Point. A participação nos eventos mencionados foi de fundamental importância para melhor compreender os condicionantes do surgimento de nichos de mercado em carne bovina e, sobretudo, proporcionar contato com atores desta cadeia, viabilizando o levantamento de relatos, entrevistas e o estudo multicaso.

Já a estrutura de coleta de dados, proposta para a segunda etapa da pesquisa, é característica de um estudo descritivo. A pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções de mercado. Para Malhotra et al. (2005, p. 57), “o principal objetivo da pesquisa descritiva é a descrição de algo – “normalmente características ou funções de mercado” – e pode ser usada para inúmeros fins, por exemplo: a descrição de um fenômeno de mercado, como a frequência de compra; a identificação do perfil de um mercado-alvo, percepções com relação às características de produtos e/ou serviços, e comportamentos determinantes dos consumidores, entre outros.

A pesquisa descritiva compreende os levantamentos de campo, seja por questionamento verbal ou escrito e serve para que o pesquisador obtenha informações dos entrevistados (MALHOTRA et al., 2005). Neste

estudo foram adotados os procedimentos de estudos de caso (YIN, 2005), utilizando-se técnicas de entrevistas semiestruturadas.

Os estudos multicase são caracterizados pelo maior foco na compreensão e na comparação qualitativa dos fenômenos, além de proporcionar uma maior abrangência dos resultados, não se limitando às informações de uma só organização. Sendo assim, os procedimentos metodológicos empregados são aderentes ao objetivo do trabalho, que é investigar a percepção dos consumidores sobre a qualidade da carne adquirida em açougues *gourmet*.

O questionário semiestruturado, comum aos casos, foi elaborado com o intuito de identificar e compreender os motivos que levam o consumidor a adquirir o produto no estabelecimento em questão, procurando identificar sua percepção quanto à qualidade dos produtos cárneos comercializados pelos açougues *gourmet*.

A escolha dos casos foi definida de forma intencional e atendendo a alguns critérios, como: acesso e disposição para cooperar com a pesquisa; localização e indicações feitas por especialistas da área.

As questões que nortearam o roteiro de entrevistas semiestruturadas com os agentes selecionados tiveram como ponto de partida:

- a. o momento de compra (se cortes para dia-a-dia ou uma ocasião especial);
- b. tipos de cortes;
- c. porcionamento;
- d. customização;
- e. forma de disponibilidade (se congelado, refrigerado e semipreparado);
- f. raças e certificações;
- g. aparência do produto (cor, marmoreio, cheiro);
- h. *layout* e ambiente;
- i. produtos agregados;
- j. serviços agregados;
- k. atendimento;
- l. outros diferenciais percebidos pelo cliente.

Ressalta-se que foram entrevistados 20 clientes por estabelecimento e as entrevistas foram realizadas no período compreendido entre julho de 2014 à fevereiro de 2015.

## 4 DESCRIÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO

### 4.1 Beef Bistrô

A Beef Bistrô é uma boutique de carnes especiais, localizada em Goiânia-GO, idealizada pela empresária

Fabiola Batista, Engenheira de Alimentos com experiência no mercado frigorífico. Apesar de Fabiola fazer parte da terceira geração de uma importante família de pecuaristas e empresários do ramo frigorífico, a concepção da Beef Bistrô é um projeto da empresária, após visitas e pesquisas de modelos de lojas semelhantes no exterior.

Com cerca de dois anos e meio no mercado, a Beef Bistrô é um exemplo de sucesso no segmento de boutique de carnes, sobretudo, por inovar em canais de relacionamento e distribuição. Além de carnes diferenciadas, o cliente também encontra uma vasta linha de vinhos e cervejas importados, massas, molhos, temperos e acessórios para churrasco e gastronomia. No entanto, para fins desta pesquisa, o enfoque foi dado apenas à comercialização e suprimento de carnes.

A Beef Bistrô trabalha com produtos cárneos diferenciados, mas, sobretudo, foca em serviços que agregam valor para o cliente e, conseqüentemente, à marca e aos produtos. Além da loja física Beef Bistrô, faz parte da estratégia de diferenciação da empresa estabelecer outros canais de relacionamento e comercialização com os clientes, os quais se destacam:

- Beef Bistrô em Casa: serviço de entregas em domicílio (*delivery*), inclusive para outras capitais;
- Beef Bistrô Food Service: venda de produtos porcionados, importados e a vácuo para clientes institucionais (para restaurantes, bares e hotéis);
- Beef Bistrô pela Cidade: posicionamento de uma van adaptada para venda de produtos refrigerados, percorrendo pontos estratégicos da cidade, como condomínios residenciais e bairros de alto padrão.

Na loja, os produtos cárneos são divididos em quatro categorias, ilustradas por etiquetas e dispostas na loja de modo a promover maior praticidade aos consumidores. Estas linhas são divididas por cores, que identificam as categorias de cortes mais indicados para o consumo no dia-a-dia, cortes *gourmet*, cortes para churrascos, cortes e produtos temperados.

O hábito de compra em dias úteis é por produtos do dia-a-dia, como carne porcionada para estrogonofe, medalhão, escalope e linguças; enquanto que a demanda dos consumidores aos finais de semana é por produtos com maior valor agregado e para churrasco, como a picanha, carrê de cordeiro, aves temperadas, acessórios para churrasco, entre outros. Existe também destaque para produtos importados, como Prime Beef, bife Ancho e o

bife de chorizo. Além disso, aos sábados e domingos, a Beef Bistrô oferece uma linha de assados, possibilitando ao consumidor a opção de comprar o produto já pronto para consumo.

A diferenciação e agregação de valor aos produtos oferecidos pela Beef Bistrô também se dá pela venda de carnes certificadas, a exemplo da utilização de genética Angus em produção confinada, o que permite melhor cobertura de gordura, intensificando sabor e maciez da carne com certificação da Associação Brasileira de Criadores de Angus<sup>2</sup>. Outros selos que agregam valor e informação ao consumidor são os selos Novilho Precoce, hambúrgueres 100% carne, selos de produção orgânica e certificados de raças britânicas. No que diz respeito às raças britânicas, a marca Swift Black é outro exemplo que possui o selo Angus de qualidade, sendo a Beef Bistrô, o ponto de venda exclusivo<sup>3</sup> da marca em Goiânia.

Alguns dos produtos cárneos temperados e processados no estabelecimento, assim como cortes exclusivos das linhas gourmet e churrasco conferem à Beef Bistrô uma vantagem competitiva aos demais estabelecimentos congêneres em Goiânia, seja pela exclusividade de alguns cortes, sejam pelos serviços agregados que a Beef Bistrô oferece e que são percebidos pelos consumidores como diferencial de qualidade.

#### 4.2 Meat Shop

A boutique de carnes Meat Shop, localizada em Florianópolis – SC, foi fundada pela Médica Veterinária Elisabeth Schreiner, especialista em carnes. Após anos de experiência atuando na produção e varejo de carnes de raças diferenciadas no Rio Grande do Sul, Elizabeth identificou em Florianópolis a oportunidade de dar maior visibilidade ao seu negócio. Desde 2001, está situada na rodovia SC-401, em um ponto estratégico entre o Centro e o Norte da ilha de Florianópolis, onde se encontram as praias mais famosas, como Jurerê Internacional, Praia dos Ingleses e Costão do Santinho. Sofreu uma expansão em 2007, agregando também um restaurante de alta

gastronomia, especializado em carnes no sistema de parrilla argentina, complementando os serviços prestados pelo açougue até então. O *steak house* Meat Shop foi o primeiro estabelecimento a adquirir a certificação Hereford pela Associação Brasileira de Hereford e Braford<sup>4</sup> (ABHB) no Brasil. O trabalho diferenciado da Meat Shop foi reconhecido pela Veja Santa Catarina, como “Melhor Carne”, em 2013 e 2014.

No açougue, os produtos mais vendidos são cortes para churrasco, que representam 90% do volume de vendas, comercializados principalmente de quinta a domingo. O principal produto vendido na loja é o filé de costela porcionado, além das linguiças artesanais produzidas na Meat Shop. Além da carne bovina, a loja também dispõe de um *mix* de produtos composto por vinhos, espumantes, cervejas importadas, acessórios para churrasco, temperos, massas e molhos, carnes exóticas, aves, ovinos, suínos; entre outros.

Devido à oscilação de consumo – comportamento típico de localidades de veraneio – a empresária sentiu necessidade de criar alternativas para geração de renda nos demais meses do ano. A loja dispõe de serviços de encomenda e entrega via telefone, além de preparos de churrasco em domicílio; salão de eventos; cursos de churrasco e restaurante, além da promoção de eventos tradicionais da cultura gaúcha do churrasco. Futuramente, a proprietária pretende investir em cursos de extensão para cortes de carne *gourmet*, em parceria com uma faculdade de gastronomia, além de intensificar os canais de distribuição por meio de vendas pela internet, van de atendimento a condomínios, além de aumentar o *mix* de produtos com a produção de pratos congelados à base de carne.

#### 4.3 Açougue Feed

Localizado no bairro do Itaim, na cidade de São Paulo, a proposta do Açougue Feed alia produtos e serviços diferenciados e customizados na venda de carne

<sup>2</sup>O Programa Carne Angus Certificada, é uma parceria entre a Associação Brasileira de Criadores da raça Angus e a indústria frigorífica, para produção de carne de alta qualidade. O programa tem por objetivos a valorização da carne de animais Angus e suas cruzas, buscar a valorização e o pagamento por qualidade aos produtores engajados, fomentar o crescimento da raça Angus, fortalecer e integrar a cadeia produtiva além da produção de carne de alta qualidade. A certificação é conferida por auditores credenciados à Associação Brasileira de Angus, para classificação de carcaças, de acordo com critérios objetivos de qualidade estipulados. Para maiores informações, acessar: <http://angus.org.br/>

<sup>3</sup>Informação à época da realização da entrevista, em agosto de 2014

<sup>4</sup>O selo Carne Certificada Hereford® é parte do Programa Carne Pampa® e atesta a presença das qualidades de sabor e suculência inerentes à raça Hereford e suas cruzas, e existentes, também, em animais da raça Braford. AABHB concede o selo Carne Certificada Hereford® a todo produto que foi auditado e classificado pela entidade, sendo necessário o acompanhamento desde a obtenção da matéria prima (animal vivo) até a expedição do produto final (carne embalada, processada ou cortes primários). Todo o produto que for obtido e processado conforme o Regulamento do Processo de Certificação Carne Certificada Hereford, registrado no INPI, e sob auditoria da ABHB, está apto a ser identificado com o selo de Carne Certificada Hereford® na embalagem, acompanhando a marca comercial da empresa contratante dos serviços de certificação, sendo que, tanto o selo quanto a utilização deste é autorizada pela ABHB através de documento formal em que especifica as condições de uso. Maiores informações em: <http://www.carnehereford.com.br/historico/selo-pampa/>

bovina. Além da oferta de mais de sessenta tipos de cortes nobres, as degustações e cursos de culinária são ministrados em uma cozinha montada em um espaço que nada remete à imagem de um açougue. Pedro Merola, CEO da Feed, pertence a uma tradicional família de pecuaristas e já possuía uma vasta experiência no mercado de carnes diferenciadas, adquirida por ocasião de sua sociedade à Bonsmara Beef que, desde 2008, fornecia cortes da raça Bonsmara no mercado institucional de alta gastronomia. Após comprar as ações dos outros sócios e tornar-se o único proprietário, Merola reatizou e reformulou o negócio com o nome Feed, cujo foco é atender diretamente o consumidor final, inculcando a cultura de reconhecer e preparar cortes cárneos de qualidade diferenciada.

Por ser pecuarista, Merola coordena a qualidade e a procedência da carne, pois a criação obedece a critérios bem específicos, sendo um diferencial estratégico ao negócio. Os animais são criados a pasto e terminados em confinamento por 120 dias para engordar até a faixa dos 620 quilos e, deste modo, ganhar a proporção desejada de gordura, um tipo de cuidado pouco comum na pecuária nacional. Além disso, a maturação em câmaras de temperatura controlada contribui para deixar a textura mais macia na hora do consumo.

Como se não bastasse o *layout* inovador do estabelecimento, a Feed tem outra diferença em relação aos demais açougues congêneres na cidade de São Paulo: criou uma identidade visual bastante interessante para nomear as carnes, sendo expostas pelas letras iniciais dos cortes. Além disso, há uma linha de cortes que são nomeados pelos pratos que podem compor. Entre as opções estão o ragu (na verdade, uma porção desossada e resfriada de rabada) e o braseado (o acém já cortado do jeito certo para ir à panela). A ideia, neste caso, além de facilitar a vida da dona de casa, é maximizar o retorno do boi inteiro e não apenas os cortes mais nobres, localizados no traseiro. De acordo com a chef de cozinha da Feed, Letícia Massula, o desafio é proporcionar conhecimento para que os clientes possam preparar e valorizar diferentes tipos de cortes, sobretudo, cortes do dianteiro.

Outro diferencial em relação aos demais concorrentes é a grande oferta de cortes refrigerados e a oportunidade de observar dois açougueiros trabalhando numa vitrine estilizada, customizando cortes para os clientes. Temperos, facas, e outros utensílios completam a oferta de produtos, além de vinhos, cervejas e um conjunto de outros produtos agregados ao consumo da carne.

Além da loja física, a Feed conta com sistema *delivery*, um serviço de assinatura on-line de cortes para o dia a dia ou só para o churrasco, cursos de gastronomia, degustações e, mais recentemente, incorporou o almoço executivo tendo como atrativo as carnes grelhadas.

## 5 DISCUSSÃO DOS CASOS

As questões pontuadas na discussão refletem, de forma agregada, as percepções dos consumidores obtidas no estudo multicase, além das entrevistas realizadas com os empresários e demais especialistas consultados durante a etapa da pesquisa exploratória.

No tocante aos estudos multicase, salienta-se que não foi o foco desta pesquisa a quantificação da percepção do consumidor; o objetivo deste trabalho foi elencar quais fatores contribuem para uma percepção diferenciada da qualidade da carne bovina comercializada em açougues *gourmet* e se estes fatores estão, em alguma medida, relacionados à maior coordenação da qualidade, presente nos arranjos produtivos de carne de qualidade diferenciada.

### 5.1 Discussão Acerca as Percepções dos Consumidores

A partir das entrevistas realizadas nos três estabelecimentos foram elencados alguns pontos principais, relacionados a:

- a. **Novas Necessidades de Consumo:** além de praticidade e comodidade de contar com cortes porcionados e customizados, os consumidores dos três estabelecimentos enfatizaram, de forma positiva, a oportunidade de vivenciar novas experiências no consumo da carne bovina e na forma de relacionar-se com o ponto de venda. Há um conjunto de fatos sociais significativos que explicam estas novas necessidades: as famílias estão menores e tem crescido o número de pessoas que moram sozinhas, dando preferência a alimentos que possam ser elaborados de forma rápida, de fácil preparo e em porções menores. Outro aspecto mencionado pelos consumidores refere-se à gastronomia como um *hobby*, fazendo com que a compra de carne nestes estabelecimentos adquira novas simbologias, inclusive, de *status* social. Além disso, por conta dos serviços diferenciados oferecidos, o tempo médio de permanência dos clientes nestes estabelecimentos tende a ser o dobro do varejo genérico, resultando em um ticket médio de R\$

80,00 durante dias da semana e a partir de R\$ 150,00 em finais de semana (média dos diferentes estabelecimentos).

**b. Produtos Diferenciados:** consumidores entrevistados nos três estabelecimentos enfatizaram a variedade de produtos cárneos diferenciados e exclusivos como elemento de percepção de qualidade superior. O porcionamento e a customização de cortes também foram apontados pelos consumidores como diferencial destes estabelecimentos, justificando a agregação de valor aos produtos. O oferecimento de produtos refrigerados, assim como temperados e semi-preparados a preços competitivos com o varejo convencional, também tem contribuído para a fidelização dos clientes, estimulando compras de cortes para o dia-a-dia e não apenas para ocasiões especiais. Segundo alguns entrevistados, embora os cortes do dia-a-dia tenham preço mais elevado em comparação aos cortes encontrados no varejo genérico, a toaite das peças (cortes cárneos sem gordura, nervos e membranas), tornam competitivos os produtos do dia-a-dia vendidos nos açougues *gourmet*.

**c. Canais de Comercialização:** os consumidores dos três estabelecimentos apontaram como elemento de percepção de qualidade, a disponibilização de diferentes canais de comercialização e relacionamento com o cliente. Diferente do varejo tradicional de carnes, os açougues *gourmet* disponibilizam diferentes canais de relacionamento com o cliente, não se limitando à loja física. Os três estabelecimentos possuem serviços de entregas a domicílio (*delivery*), inclusive para outras capitais; canais específicos para atender restaurantes, bares e hotéis e, no caso da BeefBistrô, até o posicionamento de uma van adaptada para venda de produtos refrigerados, percorrendo pontos estratégicos da cidade de Goiânia, como condomínios residenciais e bairros de alto aquisitivo.

**d. Serviços Diferenciados:** consumidores dos três estabelecimentos ressaltaram o atendimento diferenciado e os serviços oferecidos nas lojas físicas, como a presença constante de *sommeliers* e *chefs* de cozinha para orientar a compra e preparo dos produtos. Além disso, nos três estabelecimentos pesquisados, há um espaço destinado aos clientes degustarem os produtos. Todos os estabelecimentos oferecem

cursos sobre churrasco, degustações, eventos temáticos, serviços de churrasco a domicílio, além de campanhas promocionais. Em um dos estabelecimentos, há a possibilidade do cliente escolher a carne e o churrasqueiro assar na hora, com alguns acompanhamentos escolhidos pelo próprio cliente. Segundo os entrevistados, o principal diferencial no quesito atendimento refere-se ao conhecimento técnico dos atendentes a respeito dos cortes, raças e aconselhamento de preparo. Para os entrevistados, esta informação é de fundamental importância, sobretudo, para os cortes nobres de maior valor agregado.

**e. Layout, Mix de Produtos e Apresentação das Lojas:** a apresentação e *layout* das lojas foi o aspecto mais ressaltado pelos consumidores, sobretudo, porque os estabelecimentos se diferem muito dos tradicionais pontos de venda de carne bovina. Contudo, no tocante a este aspecto, alguns consumidores apontaram que a apresentação da loja, a priori, inibiu e/ou intimidou a entrada à loja, por considerar um estabelecimento destinado somente ao público de alto poder aquisitivo. O *mix* de produtos, composto por acessórios para churrasco, acompanhamentos e bebidas selecionadas também foi outro ponto de destaque positivo mencionado pelos entrevistados, “(...) ao menos, para conhecer produtos e temperos diferentes”, como mencionou um dos entrevistados.

**f. Confiabilidade e Segurança quanto à Procedência:** todos os entrevistados, em unanimidade, disseram ter plena confiança quanto à confiabilidade e segurança da procedência dos cortes. Quando questionados sobre a confiança a respeito dos quesitos de qualidade diferenciada (cruzamento com raças europeias, maciez, suculência, sabor), apenas 04 clientes (de um total de 60 respondentes) revelaram certo descontentamento com os cortes adquiridos.

**g. Raças e Certificações:** de forma geral, este aspecto não foi ressaltado como diferencial pelos consumidores. Talvez isso se explique pelo desconhecimento que o consumidor brasileiro tem em relação aos padrões raciais e os atributos objetivos de qualidade que tais raças podem proporcionar, como gordura intramuscular, também conhecida como “marmoreio”, que confere maciez e sabor à carne;

Propositadamente, a questão preço não foi elencada como um dos quesitos para avaliação dos consumidores, visto que os cortes e preços praticados nas diferentes praças (Goiânia, São Paulo e Florianópolis) não possibilitariam uma avaliação de forma agregada, em função do custo de vida médio praticado nestas cidades. No entanto, a pesquisa contemplou a percepção de custo-benefício para a aquisição de cortes mais simples, considerados de consumo diário, cuja comparação de preço pode ser feita com outros estabelecimentos genéricos.

Um fato curioso demonstra a diferença de percepção por gênero: ou seja, a maioria das mulheres respondeu que, apesar de mais caro em relação aos açougues genéricos, os cortes do dia-a-dia apresentam boa relação custo-benefício, sobretudo, pelo rendimento que proporcionam, com aproveitamento de 100%, sem a necessidade de limpeza de gorduras, entranhas e nervos, geralmente presentes nos cortes adquiridos em açougues genéricos. Além disso, o fator praticidade também foi apontado como percepção de valor agregado pelas mulheres.

## 5.2 Análise dos Casos e Surgimento de Açougues *Gourmet*

Uma informação relevante a respeito dos casos abordados trata-se do perfil dos seus gestores: os três empresários têm um forte conhecimento e vivência da produção pecuária de carnes de qualidade diferenciada. No entanto, em comparação aos demais casos, a Feed é o projeto no qual fica mais evidente o protagonismo dado ao produtor, integrando o elo pecuarista à jusante.

A verticalização do produtor “pra frente”, como é comumente conhecida integração vertical à jusante, tem sido recorrente em projetos de marcas de carne de qualidade diferenciada, constatada por meio da pesquisa exploratória. De acordo com Silva e Batalha (2001), a integração à jusante aproxima a empresa dos consumidores, amplia sua diferenciação em qualidade e/ou serviço ou controla melhor os canais de distribuição.

Nos relatos de produtores e especialistas consultados durante a etapa de pesquisa exploratória, constatou-se a existência de conflitos entre pecuarista e frigorífico, quanto à precificação de carcaças de animais de raças diferenciadas e de melhor acabamento. Este conflito, em certa medida, tem incentivado o elo produtor a integrar-se verticalmente à jusante, seja por meio de alianças mercadológicas, seja por meio de arranjos produtivos regidos por contratos específicos, com menor protagonismo do elo frigorífico.

Nestes arranjos, os esforços são no sentido de aproximar-se do consumidor final e conscientizá-lo sobre aspectos de qualidade presentes em projetos pecuários de carne diferenciada. Não se trata apenas de divulgar um padrão racial, mas sim construir marcas de carne onde atributos de maciez, suculência e sabor tenham constância e padrão. Neste sentido, a fala do CEO da Feed, Pedro Merola, é bastante ilustrativa: “(...) *vendemos carne Feed. Queremos que o consumidor, ao entrar na Feed, tenha certeza que vai encontrar nível de excelência, independente se a raça é Bonsmara, Angus ou Wagyu*”.

Outro fator que explica a aproximação do elo produtor rumo ao varejo especializado é a possibilidade de agregar valor aos cortes do dianteiro, sobretudo, de animais de cruzamentos genéticos de alto desempenho, como Angus e Wagyu, cujo custo de produção é mais elevado. Os cortes do dianteiro (portanto, menos nobres e popularmente conhecidos como “cortes de segunda”) de tais cruzamentos raciais têm características de maciez, sabor e suculência que podem ter o valor potencializado no varejo especializado. Estes produtos, quando vendidos em açougues *gourmet*, geralmente levam nomes de cortes específicos, conhecidos em países como Argentina, Uruguai e Estados Unidos. Por meio de degustações e cursos oferecidos, os açougues *gourmet* exercem um importante trabalho de informação ao consumidor, sobre a potencialidade dos cortes do dianteiro de animais de qualidade superior, além de maximizar o retorno sobre a carcaça.

Outro aspecto interessante observado nos casos Feed e Meat Shop é que, à montante dos açougues *gourmet*, encontram-se arranjos produtivos e alianças mercadológicas com a presença de frigoríficos de menor porte; nestes arranjos, o elo frigorífico passa a ser um prestador de serviço de abate e desossa de carcaças que, posteriormente, são enviadas para entrepostos de carnes contratados e/ou pertencentes ao elo pecuarista.

Os aspectos mencionados acima, além de questões relativas às especificidades de cruzamento genético e manejo, reforçam a existência de mecanismos de coordenação na cadeia da carne bovina de qualidade diferenciada, distintos ao SAG genérico do boi *commodity*. Neste contexto, os açougues *gourmet* constituem-se como um importante elo de relação entre o consumidor final e os demais elos da cadeia, não só sinalizando atributos de qualidade das carnes diferenciadas, mas, sobretudo, informando o consumidor e possibilitando novas experiências e hábitos de consumo.

## 6 CONCLUSÃO

O Brasil é um dos líderes mundiais na produção de proteína animal, sendo um dos grandes produtores de carne bovina *commodity*. Embora seja a orientação de mercado para o setor, há um movimento de segmentação de mercado em curso, com destaque para o surgimento de nichos de consumo orientados para atributos de qualidade diferenciados.

Recentemente, observa-se no Brasil um aumento no número de marcas e estabelecimentos que oferecem carne bovina com alto valor agregado. Embora seja considerado um nicho, o mercado das carnes diferenciadas ou “*gourmet*” tem potencial de crescimento elevado, pautado em diferenciação de produtos e de serviços. Contudo, como visto na seção anterior, explorar este nicho de mercado demanda ações conjuntas e maior coordenação entre os agentes da cadeia.

No Brasil há um difuso e confuso universo de informações que permeia o mercado das carnes diferenciadas. Parte-se do princípio que toda carne com qualidade diferenciada, além dos requisitos obrigatórios de sanidade, possuem atributos que a distinguem como produto superior; porém, até o momento, não há uma regulamentação que discipline este mercado. Do ponto de vista comercial, as referências de qualidade superior encontradas na carne bovina diferenciada partem de iniciativas privadas, que nem sempre contam com critérios objetivos de qualidade e padronização. Em alguns casos estes critérios podem estar atrelados às estratégias das próprias marcas ou às associações de produtores.

Na ausência de uma clara segmentação de mercado amparada por marco regulatório, (como se observa no contexto americano), aliada à elevada assimetria de informação quanto aos atributos de qualidade diferenciada na carne bovina, os agentes da cadeia lançam mão de estratégias para explorar oportunidades de agregação de valor. Uma destas estratégias é proporcionar ao consumidor, uma experiência sensorial e emocional atrelada ao consumo das carnes de qualidade diferenciada. Neste sentido, mais do que um ponto de venda, os açougues *gourmet* constituem-se em espaços de experiência, lazer e vivência com a carne bovina de qualidade diferenciada, conforme demonstrado nos casos abordados neste trabalho.

Neste sentido, os açougues *gourmet* surgem como importante elo de comunicação e interação com o consumidor final, instruindo-os acerca dos atributos de diferenciação de qualidade do produto e, sobretudo, possibilitando uma experiência exitosa com o produto.

A respeito da qualidade percebida pelos consumidores na carne adquirida nos açougues *gourmet*, a pesquisa

de campo revelou que além de características como maciez, cor, sabor e odor, outros fatores atrelados aos serviços oferecidos por estes estabelecimentos contribuem para uma avaliação positiva dos produtos ali comercializados. Fatores como praticidade, canais alternativos de comercialização, serviços agregados e, sobretudo, proporcionar uma experiência diferenciada ao consumidor são elementos percebidos de forma positiva pelo consumidor. Sobretudo para produtos de maior valor agregado, é importante que se entenda quais são as exigências do consumidor.

No caso da carne bovina, esta exigência varia de acordo com “os dias da semana”, ou seja, de acordo com o momento de consumo do produto. O consumo de segunda à sexta-feira é, preferencialmente, por um carne com baixa porcentagem de gordura e bom acabamento, que seria uma carne magra, macia e saborosa. Já o consumo aos fins de semana é direcionado para uma carne com maior teor de gordura. Os açougues *gourmet* já compreenderam esta demanda do consumidor e procuram oferecer um *mix* de produtos e serviços que congregam comodidade e praticidade para o consumo cotidiano, mas também sofisticação e experiências diferenciadas para ocasiões especiais.

Outra contribuição importante da pesquisa foi constatar que, na cadeia de suprimento de açougues *gourmet*, há um importante trabalho de coordenação, iniciado no elo produtor, visando à qualidade diferenciada de cortes cárneos. A existência de arranjos contratuais e alianças mercadológicas na construção de marcas de carne diferenciada é um indicio de mudanças, não só no perfil dos consumidores, mas também no perfil de produtores de carne bovina.

Por fim, esta é uma dinâmica de consumo relativamente nova para a pecuária brasileira, contudo, com fortes indícios de expansão. O crescimento deste nicho e a forte tendência à segmentação de mercado na carne bovina demandarão investigações que aprofundem os estudos empíricos sobre a cadeia produtiva e o comportamento do consumidor. Sendo assim, estudos amparados por outros corpos teóricos, como a Teoria do Consumidor, Teoria da Cultura de Consumo, Economia dos Custos de Transação e Formas Plurais de Coordenação serão de fundamental importância para melhor compreender esta temática.

## 7 REFERÊNCIAS

BARCELLOS, J. O. J. et al. Consumer perception of Brazilian traced beef. **Revista Brasileira de Zootecnia**, Viçosa, v. 41, p. 771-774, 2012.

- BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 25, n. 1, p. 27-48, Apr. 1982.
- \_\_\_\_\_. Organizational forms and measurements costs. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR THE NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, 2002, Massachusetts. **Proceedings...** Massachusetts, 2002. Disponível em: <<http://www.isnie.org>>. Acesso em: 14 maio 2010.
- BERIAN, M. J.; SÁNCHEZ, M.; CARR, T. R. A comparison of consumer sensory acceptance, purchase intention, and willingness to pay for high quality United States and Spanish beef under different information scenarios. **Journal of Animal Science**, Champaign, v. 87, n. 10, p. 3392-3402, 2009.
- BRANDÃO, F. S. Confiança e agregação de valor em carnes com indicação geográfica. **Arquivo Brasileiro de Medicina Veterinária e Zootecnia**, Belo Horizonte, v. 64, p. 458-464, 2012.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Mercado interno**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/animal/mercado-interno>>. Acesso em: 10 ago. 2014.
- CAVALCANTI, M. da R. **Uma visão mais ampla e madura do mercado de carne bovina de qualidade**. Disponível em: <<http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/editorial/uma-visao-mais-ampla-e-madura-do-mercado-de-carne-bovina-de-qualidade>>. Acesso em: 29 maio 2015.
- CHAMPREDONDE, M. The source and market development of a premium product: beef from the Argentine Pampas. **Meat Science**, Savoy, v. 79, p. 534-540, 2008.
- CHURCHILL, G. A. **Marketing research: methodological foundation**. Orlando: The Dryden, 1995.
- ECONOMICS FNP. **Mudanças nos hábitos de consumo criam novas oportunidades para a cadeia de carnes**. Disponível em <<http://www.informaecon-fnp.com/noticia/7225>>. Acesso em: 12 ago. 2014.
- FELÍCIO, P. E. Avaliação da qualidade da carne bovina. In: SIMPÓSIO SOBRE PRODUÇÃO INTENSIVA DE GADO DE CORTE, 1998, Campinas. **Anais...** São Paulo: CBNA, 1998. p. 92-99.
- \_\_\_\_\_. Desdobramento da função qualidade da carne bovina. **Higiene Alimentar**, São Paulo, v. 12, n. 54, p. 16-22, 1999.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **POF - Pesquisa de Orçamentos Familiares**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 12 maio 2014.
- LIMA FILHO, D. O.; PAULINO, M. C.; TERRA, Y. A. Hábitos de consumo de carne bovina: um estudo exploratório em Campo Grande (MS). **Desafio**, Campo Grande, v. 2, n. 3, p. 45-56, 2001.
- MACEDO, L. O. B. **Perfil de governança e a coordenação de alianças estratégicas do sistema agroindustrial da carne bovina brasileira**. 2009. 203 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Piracicaba, 2009.
- MACHADO, C. A.; NEVES, M. F. Consequências da abertura do mercado externo para o produtor. In: CONGRESSO O NELORE DO SÉCULO XXI, 5., 2000, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, 2000. p. 14.
- MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- OLIVEIRA, I. R. C.; LEONELLI, F. C. V. Diferenciação e segmentação de mercado na carne bovina: um estudo multicase sobre a carne *gourmet*. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 22., 2014, Pirassununga. **Anais...** Pirassununga: SIICUSP, 2014. 1 CD-ROM.
- POLKINGHORNE, R. J.; THOMPSON, J. M. Meat standards and grading: a world view. **Meat Science**, Savoy, v. 86, n. 1, p. 227-235, Sept. 2010.
- SAAB, M. S. B. L. M. Consumidor diferenciado quer tratamento especial. In: ANUÁRIO DA PECUÁRIA BRASILEIRA, 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FNP, 2012. 1 CD-ROM.
- \_\_\_\_\_. A credibilidade da informação e as parcerias nos agronegócios. **Revista PorkWorld**, Campinas, n. 87, p. 130-131, dez. 2014.

---

\_\_\_\_\_. **Valor percebido pelo consumidor:** um estudo de atributos da carne bovina. 1999. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

SCHNETTLER, B. et al. Consumer preferences towards beef cattle in Chile: importance of country of origin, cut, packaging, brand and price. **Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias**, Mendoza, v. 46, n. 1, p. 143-160, ene./jun. 2014.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. **Agricultural market service:** what's your beef: prime, choice or select? Disponível em: <<http://blogs.usda.gov/2013/01/28/what's-your-beef---prime-choice-or-select/>>. Acesso em: 12 mar. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.