

A Comunicação sobre a Carne Fraca e o Impacto no Marketing da Carne Bovina

Grupo de Pesquisa e Extensão
em Marketing e Gestão



Este Boletim MarkEsalq apresenta informações atreladas com a Comunicação sobre a Carne Fraca e o impacto no Marketing da Carne Bovina, abrangendo questões relacionadas com a Operação Carne Fraca que vem sendo realizada desde 2017 pela Polícia Federal em diversos frigoríficos. O texto está dividido em quatro partes, em que a primeira é a situação inicial do Mercado Bovino Brasileiro, abrangendo um panorama geral deste importante segmento do agronegócio. A segunda parte trata da Oferta e Demanda Globais por parte dos *players* tanto para importação quanto para exportação das carnes. A terceira aborda o Posicionamento e as Estratégias das Empresas do Mercado de Carne Bovina, apresentando diversas ações para um novo espaço no mercado, frente à instabilidade gerada pela Operação. Por fim, os Estudos de Casos abrangem uma nova forma de se posicionar no mercado brasileiro e internacional, por meio de mudanças nas marcas das carnes e também abrange a Investigação detalhando a Operação em suas diversas fases.

Sugestões e comentários são bem vindos e podem ser realizados pelo e-mail grupo@markesalq.com.br e pelo blog do boletim boletimmarkesalq.blogspot.com.br Boa leitura!

Guilherme Guimarães¹
Hernán Palau²
Sebastián Senesi³

Situação Inicial do Mercado Bovino Brasileiro

A pecuária bovina de corte, a qual é um dos principais pilares do agronegócio nacional, possuía no começo do ano de 2017 uma projeção de produção de 9,84 milhões de toneladas, sendo que destes, 2,239 milhões de toneladas seriam destinadas para exportação. Tal cenário ocorria devido a previsão de um Real estável e forte, a perspectiva da queda da inflação e a estabilização da atividade econômica reforçavam o sinal de recuperação dessa atividade agrícola. Por outro lado, as incertezas globais referentes às eleições norte-americanas, a saída do Reino Unido da União Europeia, a elevação de taxas de importação de carne de frango pela Arábia Saudita e, a redução da demanda de carne bovina no mercado interno eram os sinais que poderiam impactar o mercado bovino brasileiro durante o ano^{2,10,16}.

Ao transcorrer de 2017, observa-se que algumas das análises previstas se comprovaram, enquanto outras externalidades ocorreram, entre elas, uma operação realizada pela Polícia Federal chamada de "Carne Fraca". Promulgada em março de 2017, tal investigação apurou o envolvimento de fiscais do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA) em um esquema de corrupção devido a liberação de documentos e fiscalização de frigoríficos em situação irregular. Mais de 30 empresas foram acusadas de comercializar carne adulterada, nas quais apresentava data de validade modificada, alteração do aspecto do produto e utilização de produtos químicos supostamente cancerígenos¹¹.

Ao transcorrer de 2017, observa-se que algumas das análises previstas se comprovaram

Como resultado, a cadeia de carnes brasileira vivenciou um período de muitas incertezas. Rodeado por dúvidas e especulações, o Brasil sofreu embargo de importantes parceiros que detinham um alto *share* nas importações de carne (bovina, suína e de aves), provocando reduções nos preços, diminuição na escala de abate e paralisação das atividades de alguns frigoríficos, conforme pode ser observado na Figura 1 a seguir⁹.

	2017			2016			% (2017x2016)		
	US\$ (000)	TONNES	US\$/TON	US\$ (000)	TONNES	US\$/TON	US\$ (000)	TONNES	US\$/TON
Março	486.773	120.743	4.032	505.332	136.486	3.702	-4%	-12%	9%
Abril	363.278	88.750	4.093	422.099	108.797	3.88	-14%	-18%	6%

Figura 1: Exportação de Carne Bovina Brasileira Fonte: ABIEC, 2017.

Todavia, ao passo que os agentes causadores desse cenário de instabilidade foram sendo penalizados e os frigoríficos mal-intencionados impossibilitados de comercializar, a crise começou a ser dissipada. Por meio de uma ação ofensiva do governo, juntamente com a participação de associações representantes da carne brasileira (ABIEC – Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes e ABPA – Associação Brasileira de Proteína Animal), foram divulgadas inúmeras notas, realizado conferências, enviado documentos e encontros com autoridades dos mercados consumidores, permitindo com que os principais países importadores retomassem o comércio com o Brasil, devido a percepção da qualidade do produto brasileiro. Considerando dados de valor exportado em 2016, tem-se que 90 dos 93 compradores reabriram seus mercados, implicando em aproximadamente US\$14,21 bilhões¹⁸.

Sendo assim, notou-se que apesar das significativas dificuldades vivenciadas pela cadeia produtiva da carne, especialmente a bovina, o setor conseguiu uma recuperação no segundo semestre de 2017, atingindo patamares de preços melhores e, alterando o planejamento dos produtores rurais que antes haviam desistido de confinar os animais².

Oferta e Demanda Globais

Analisando o período entre 2004 a 2016, é perceptível que a produção mundial de carne apresentou um aumento de 0,4%. Tal fato permitiu com que o MERCOSUL e o subcontinente índico se tornassem os principais *players* dessa *commodity*, tanto do ponto de vista produtivo quanto de consumo. Nota-se por meio da figura 2, que com o aumento do poder aquisitivo da população mundial, a demanda por alimentos se elevou, tornando-se mais complexa e, ocasionando um maior consumo de produtos de origem animal²⁶.

Rede AgroServices
Sua rede de
contatos e ideias.

#SOMOSTODOS
PRODUTORES



Aqui você se atualiza, faz conexões
e toma as melhores decisões.

Cadastre-se já: www.redeagroservices.com.br



rede
AgroServices
pelo desenvolvimento do agronegócio

Em relação a importação, nota-se que China (incluindo Hong Kong) começa a ocupar espaço antes reservado aos EUA e à União Europeia, como principais mercados importadores. Do ponto de vista da exportação, Índia e MERCOSUL (exceto Argentina) são cada vez mais jogadores dominantes no mercado global, seguidos por Austrália, que continua sendo o terceiro exportador e EUA^{13,26}.

"Entretanto, de acordo com Tim Petry, pode-se destacar que "as questões internacionais do comércio de carne bovina estão cada vez mais dinâmicas e afetam os preços do gado tanto no curto quanto longo prazo". Segundo a USDA (Departamento de Agricultura dos Estados Unidos), China e Hong Kong irão superar os EUA como principal mercado consumidor de carne bovina. Além disso, conflitos internos dos principais produtores vêm ocasionando variações no setor. O embate dos frigoríficos na Índia dominado por muçulmanos e o governo federal dominado pelos hindus, na qual impôs, pelo governo indiano, a proibição da venda de gado e búfalo nos mercados de animais para serem abatidos é um fator de atenção. Ademais, a grave seca na região produtora de carne bovina na Austrália ainda ocasiona problemas para esse *player*, uma vez que resultou em uma perda temporária para os EUA como terceiro maior exportador dessa *commodity*^{23,26}.

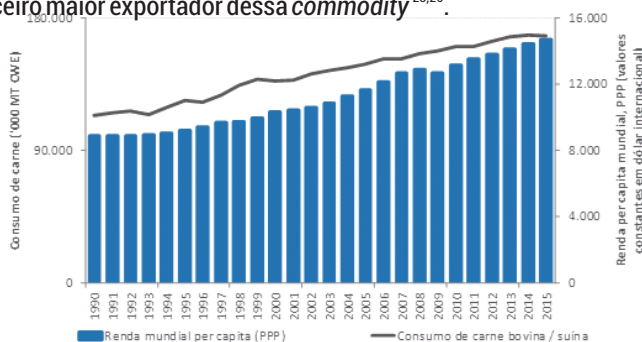


Figura 2. Evolução de Renda per capita e do Consumo Mundial de Carnes
Fonte: Banco Mundial e USDA (2017) – Cedido pela Agroconsult.

A proibição de importação de carne bovina e suína brasileira pela Rússia, anunciada no final de novembro do ano passado, deve ser tratado como um fator de risco se mantido a longo prazo. Todavia, tal situação deve ser considerada temporária, uma vez que a Rússia naturalmente reduz a demanda devido ao inverno rigoroso nessa época do ano. Além disso, com a impossibilidade da União Europeia e dos Estados Unidos exportarem carne suína devido à crise na Península da Crimeia, juntamente com a realização da Copa do Mundo, reforçam a necessidade desse país para abastecimento dessas duas *commodities*²⁰.

Posicionamento e Estratégia das Empresas do Mercado de Carne Bovina

O comportamento dos consumidores globais, especialmente aqueles que detêm um maior poder aquisitivo, está destinado a produtos que apresentam uma maior qualidade e segurança alimentar. Motivado por surtos de doenças em carnes contaminadas, tais como, BSE (Mal da Vaca Louca), *Campylobacter sp.* e *Escherichia coli.*, verificou-se uma maior demanda do consumidor pela rastreabilidade e origem do bovino, promovendo um aumento de empresas que fossem certificadas, tanto no setor primário quanto secundário, ou seja, que respeitam os protocolos de qualidade e asseguram a origem dos animais. Desta maneira, gera-se transparência ao sistema e confiança ao consumidor²². Por quanto, alvos principais da operação "Carne Fraca", JBS (dona das marcas Friboi e Seara) e BRF (detentora da Sadia e Perdigão), foram as empresas mais afetadas na operação realizada pela Polícia Federal. A JBS é considerada a maior empresa de processamento animal do mundo, presente em mais de 20 países, possuindo mais de 235 mil colaboradores e, uma receita líquida de R\$ 170,3 bilhões em 2016. Por seu turno, a BRF apresentou no mesmo ano, uma receita de R\$ 33,7 bilhões, comercializando em mais de 150 países e possuindo 54 fábricas em sete países^{4,17}.

Segundo a Kantar Ibope Media, observa-se que tanto a JBS quanto a BRF investiram juntas mais de R\$ 1,2 bilhão em anúncios publicitários no primeiro semestre de 2016. Grande parte desse investimento ocorreu através do uso de famosos artistas nacionais, tais como, Tony Ramos e Roberto Carlos pela JBS e, Fátima Bernardes e Luciano Huck pela BRF. Nota-se, por exemplo, que o retorno de investimento realizado por Tony Ramos, permitiu a venda à R\$ 0,03 mais caro por quilo de produto, capital que ficou em risco após a operação "Carne Fraca"⁵.

Ademais, observa-se um impacto na internacionalização das empresas, tal como pode ser observado na Figura 3 a seguir. Tanto a JBS quanto a BRF possuíam em sua cultura, a compra de ativos em outros países, como forma de alcançar novos mercados. A JBS apresentava uma estratégia de alcançar consumidores de países desenvolvidos, sobretudo os EUA, na qual iria abrir capital de sua subsidiária em 2017. Por outro lado, a BRF detinha um foco maior no Sudeste Asiático e na África Subsaariana, porém também apresentava o interesse de compra de intermediários e, um enfoque em países de primeiro mundo, como por exemplo a compra de uma unidade no Reino Unido em 2015. Tal fato é explicado devido a BRF possuir ativos na Tailândia, no qual atua como importante *player* na exportação avícola para esse país e, devido ao investimento em publicidade de atores como o chef britânico Jamie Oliver e o artista italo-americano Robert de Niro¹⁴.



Figura 3. A Reação Internacional sobre a Operação Carne Fraca.
Fonte: BBC Brasil, Valor Econômico, Rádio CBN, Exame, Folha de São Paulo, Reuters, Mapa, SUL21 e G1, resumida e adaptada pela Equipe BeefPoint.

Ambas as empresas eram caracterizadas pela confiança que apresentavam na fabricação do seu produto e pela forma na qual eles comunicavam esse valor para seus consumidores. As duas ressaltavam a qualidade do produto para o cliente, por meio de certificações, realizadas por instituições estrangeiras, na qual diminuía as incertezas em relação ao processamento de produto e, desta maneira do setor como um todo^{7,15}. A ação imediata para estancar a "sangria" da operação foi a divulgação de comunicados e anúncios na mídia reforçando o compromisso com a qualidade do produto que fabricavam. Posteriormente, ambas as empresas buscaram estabelecer um plano de marketing que objetivava destacar a operação de fabricação dos produtos, frisando a qualidade e o respeito às normas sanitárias. A BRF focou sua estratégia de comunicação na família, destacando que os produtos que os consumidores estavam consumindo, eram os mesmos que a família dos seus colaboradores possuíam em suas moradias. Por outro lado, a JBS decidiu destinar sua comunicação em testemunhos de funcionários da empresa, abordando o orgulho de trabalhar pela mesma e o respeito pela qualidade e segurança alimentar^{7,15}.

Uma versão impressa do anúncio nos jornais, conforme a figura 4 a seguir, é o primeiro resultado que aparece quando se busca em sites de pesquisa o nome da empresa. A JBS até reativou sua conta no Twitter, que havia sido usada pela última vez em 2015, com um foco sempre no aspecto familiar. Seu anúncio, também veiculado na Rede Globo, exibia fotos compartilhadas por funcionários nas mídias sociais com as geladeiras repletas de produtos da BRF e a afirmação de que o produto que o consumidor tem em sua casa é o mesmo que os colaboradores do grupo consomem com seus filhos¹⁴.

"A gente só produz os alimentos que a gente coloca na mesa de nossa família."

Figura 4. A versão impressa exibida nos jornais afirma que "a gente só produz os alimentos que a gente coloca na mesa de nossas famílias". Fonte: BRF - Publicado por Revista Exame

No Brasil, o ambiente institucional, na qual o *enforcement* das leis pelas instituições responsáveis era uma característica respeitada pelos outros países passou a ter uma confiança mais abalada, depois da operação "Carne Fraca", resultando inicialmente em perdas de valor de mercado nos papéis das empresas e, afetou o ambiente organizacional das empresas processadoras de carne no Brasil. A JBS, por exemplo, acabou sofrendo reduções de *market share*, possibilitando com que Marfrig e Minerva ocupassem o espaço, reabrindo frigoríficos, relançando marcas (Montana, no caso da Marfrig) e, comprando novas unidades, buscando desta maneira aumentar sua capacidade produtiva^{7,15}.

O governo também está tentando diminuir o possível impacto do escândalo sobre a economia. O Brasil é o maior exportador de carne bovina e aves do mundo, responsável por um quinto das exportações globais. O presidente Michel Temer convidou embaixadores dos maiores países importadores para um almoço a fim de provar que a carne brasileira é segura¹⁴.

Após a operação realizada pela Polícia Federal e os casos de abcessos nas carnes importadas pelos EUA, a JBS buscou desassociar a marca Friboi em embalagens de produtos das marcas "Do Chef" e "Maturatta" com uma logomarca diferente da que vinha sendo utilizada (sem a presença da Friboi). Tal posicionamento e estratégia foi seguido por uma redução nos preços dos produtos (descontos de 30% e diferença de 50% frente aos concorrentes), como forma de acabar com estoques presentes nos supermercados e reduzir a escala dos frigoríficos^{7,15,19}.

Por outro lado, a BRF buscou ainda uma normalização da situação e volta ao mercado internacional. Devido aos embargos à carne brasileira, a multinacional apresentou perdas significativas na demanda de seus produtos, ocasionando em aumentos com gastos logísticos e armazenamento de produtos. Como forma de escoar sua produção, a empresa assinou um memorando com a chinesa Cofco Meats, na qual se responsabiliza por cooperar em termos de qualidade e segurança alimentar. Desta maneira, observa a estratégia da empresa em não apenas apresentar uma comunicação mais próxima com os países asiáticos como também participar mais ativamente desse mercado³.

Durante os meses de novembro e dezembro de 2017, a JBS voltou a posicionar a marca Friboi entre os folhetos de ofertas de supermercados e atacados para distribuição a seus clientes. Essa situação pós-crise havia sido tratada com discrição pela cadeia varejista e sem a exibição da marca em anúncios de TV, rádio, meios impressos e pela internet⁸.

Estudos de Casos

Um novo Posicionamento com Novas Marcas

A JBS Carnes reestruturou recentemente as marcas de carne sob o seu guarda-chuva. Além da Friboi, reconhecida pela significativa campanha de marketing iniciada em 2011, outras quatro marcas tiveram nomes e conceitos alterados para acompanhar a evolução do consumidor brasileiro em relação, sobretudo, à exigência em torno do produto. Friboi Reserva, Swift Maturatta, Friboi Grill e Swift Gran Reserva são, agora, Reserva Friboi, Maturatta Friboi, Do Chef Friboi e Angus Friboi, otimizando, deste modo, os investimentos feitos na marca raiz¹⁵.

As marcas Do Chef Friboi e Maturatta Friboi são parte de um projeto antigo da JBS, lançado em 2016, com o objetivo de segmentar o produto para diferentes públicos e dar um toque *gourmet*, o que viabilizaria a elevação das faixas de preço. Ao ser lançada, a marca Do Chef Friboi foi apresentada como uma linha de produtos especiais voltados ao mercado de restaurantes. Hoje, porém, chega às prateleiras de supermercados embalando itens como carne moída de acém, bifes de patinho e tiras de coxão mole⁷.

Para definir e implementar as mudanças, a SONNE consultoria, em conjunto com as equipes de Negócios e de Marketing da JBS, responsáveis pelas marcas Friboi, desenvolveu um profundo e extenso projeto que envolveu pesquisas de mercado, análise da concorrência, tendências e necessidades não atendidas para *stakeholders*, modelo de negócio e modelagem financeira. A esse trabalho seguiu-se a definição do posicionamento mercadológico, a proposta de valor, a linguagem e as embalagens finais, que foram estrategicamente dispostas em uma nova arquitetura de marcas para atingir o máximo desempenho no mercado junto a cada um dos públicos de interesse da empresa²⁴.

A atual descrição para tratar a marca Friboi acontece em um momento de mudanças na comunicação da empresa. Além da suspensão das propagandas de televisão que ostentavam celebridades de altos cachês, após a delação da JBS, a equipe de marketing da companhia perdeu duas executivas que pediram demissão depois de liderarem o processo de reposicionamento das novas linhas da Friboi⁷.



A Investigação e suas fases

A Operação Carne Fraca em sua totalidade impactou de maneira negativa o mercado nacional e a inserção internacional do produto brasileiro. Nas primeiras fases da Operação, foi revelado um esquema de corrupção comprometendo fiscais do Ministério da Agricultura no Paraná e de outros Estados, bem como funcionários públicos responsáveis pela fiscalização, e as sentenças de todos esses casos devem sair ainda neste ano. Toda a investigação acabou passando por um processo com várias etapas, entre elas a de início, Carne Fraca, seguida pela Operação Antídoto e a Operação Trapaça, deflagrada no mês de março deste ano^{11,12}.

Operação Carne Fraca

Em 17 de março de 2017, a Operação Carne Fraca cumpriu 309 mandados judiciais, sendo 27 de prisão preventiva e outros 11 de temporária, 77 de condução coercitiva e 194 de busca e apreensão. Foram constatadas suspeitas de irregularidades em 21 unidades frigoríficas, sendo que três foram interditadas e 33 fiscais do Ministério da Agricultura foram afastados. Em relação às acusações, a BRF informou na época que estava colaborando com as autoridades para o esclarecimento dos fatos. Ela afirmou que cumpria as normas e regulamentos referentes à produção e à comercialização de seus produtos e que não compactuava com práticas ilícitas^{11,25}.

Operação Antídoto

A Polícia Federal (PF) deflagrou em 31 de maio de 2017 a Operação Antídoto, segunda fase da Operação Carne Fraca. O principal alvo foi o ex-superintendente regional do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado de Goiás. O investigado foi flagrado em interceptações telefônicas destruindo provas relevantes para a apuração no contexto da Carne Fraca. A partir de tal ação, o nome da fase se concretizou, mediante a referência de uma ação policial colocada em prática com o objetivo de fazer cessar uma ação criminosa do investigado, objetivando preservar novas provas^{11,25}.

Operação Trapaça

A Polícia Federal deflagrou em 5 de março de 2018, a 3ª fase da Operação Carne Fraca. A operação apontou que cinco laboratórios credenciados ao Ministério da Agricultura e setores de análises da BRF fraudavam resultados de exames em amostras do processo industrial. Estão sendo investigadas quatro plantas industriais, entre elas frigoríficos ou abatedouros da BRF, situados em Rio Verde (GO), Carambei (PR), Mineiros (GO) e Chapecó (SC). As irregularidades relacionadas com contaminação de carne por bactérias teriam sido cometidas entre 2012 e 2015 com conhecimento de executivos da empresa, de acordo com denúncias de uma ex-funcionária que processou a companhia. Dessa forma, o Sindicato enfatiza que é perceptível que há uma grande importância em um sistema de inspeção agropecuária rigoroso, envolvendo servidores públicos que atuem de maneira independente e que tenham compromisso com a segurança alimentar dos consumidores^{6,11,25}.

Pode-se observar que a operação “Carne Fraca”, o bloqueio de importação de carne bovina in natura pelos EUA devido aos abcessos e, as seguidas denúncias da maior empresa exportadora de carnes nacional provocou variações significativas no setor.

A estratégia de marketing pelas empresas investigadas foi de contenção e busca de redução do impacto causado pela operação carne fraca, buscando frisar a qualidade e o respeito às normas sanitárias.

A JBS buscou desvincular o nome Friboi de sua marca para restaurantes *premium* “Do Chef” e “Maturatta” com o objetivo de evitar perdas de mercado no segmento. A BRF, por sua vez, buscou retomar sua participação de mercado, reduzindo custos de armazenamento e transporte através da busca de novos mercados.

Desta maneira, observa-se que JBS e BRF, quanto as outras empresas vinculadas com a operação “Carne Fraca” precisam garantir sua participação de mercado. As companhias devem buscar retomar a reputação que detinham, especialmente, através de programas (certificações) que garantam o controle de qualidade de sua produção.

Entretanto, para atingir esse objetivo, é necessário um processo claro e efetivo de comunicação com o principal participante dessa cadeia, o consumidor.

ⁱ Aluno do quinto ano do curso de Engenharia Agrônoma na FCA/UNESP. Ex-aluno da University of Georgia e da Universidad de Buenos Aires.

ⁱⁱ Engenheiro de Produção Agropecuária na Universidad Católica Argentina com mestrado em Agronegócios e Alimentos pela Universidad de Buenos Aires. Professor do mestrado e especialização em Agronegócios e Alimentos (FAUBA).

ⁱⁱⁱ Engenheiro Agrônomo com mestrado em Agronegócios e Alimentos pela Universidad de Buenos Aires. Diretor do departamento de Instituições, Organizações e Estratégias do Programa de Agronegócios (FAUBA).

Referências

¹ ABIEC. Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes. Disponível em: <<http://www.abiec.com.br/>> Acesso em: 21 set. 2017

² BARROS, G. Perspectivas para Agronegócio são favoráveis à sociedade em 2017. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/geral-do-barros/perspectivas-para-agronegocio-sao-favoraveis-a-sociedade-em-2017.aspx>>. Acesso em: 21 set. 2017.

³ BOHONE, F. BRF assina acordo de cooperação em segurança alimentar com chinesa Cofco Meats. Disponível em: <<https://br.reuters.com/article/businessNews/idBRKBN1D81Z6-0BRBS->> Acesso em: 09 mar. 2018. BRF S.A. Quem somos. Disponível em: <<https://www.brf-global.com/pt/sobre-brf/quem-somos-nossa-historia>>. Acesso em: 25 set. 2017.

⁴ CILO, H.; DRASKA, M. O contra-ataque de BRF e JBS. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/o-contra-ataque-de-brf-e-jbs/>>. Acesso em: 08 mar. 2018.

⁵ CONTEÚDO, E. Operação Trapaca: é necessária auditoria independente para inspeções. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/03/epoca-negocios-operacao-trapaca-e-necessaria-auditoria-independente-para-inspecoes-diz-aniffa.html>>. Acesso em: 09 mar. 2018.

⁶ CUNHA, J.; RANGEL, A. JBS apaga associação com a marca Friboi em embalagens de produtos. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/06/1893662-jbs-apaga-associacao-com-a-marca-friboi-em-embalagens-de-produtos.shtml>>. Acesso em: 10 set. 2017.

⁷ CUNHA, J.; FAGUNDES, Á. Mercados começam a tirar do “armário” carne da marca Friboi. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/09/1919140-mercados-comecam-a-tirar-do-armario-carne-da-marca-friboi.shtml>>. Acesso em: 10 dezem. 2017.

⁸ DE ZEN, S.; ORTELAN, C. B. A “carne fraca” já está ficando forte novamente. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/campo-e-lavoura/noticia/2017/04/sergio-de-zen-a-carne-fraca-ja-esta-ficando-forte-novamente-9766696.html>>. Acesso em: 08 set. 2017.

⁹ DE ZEN, S.; CRESPOLINI, M.: Lenta recuperação pode limitar demanda por carne. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/campo-e-lavoura/noticia/2017/01/sergio-de-zen-e-mariane-crespolini-lenta-recuperacao-pode-limitar-demanda-por-carne-9326542.html>>. Acesso em: 10 set. 2017.

¹⁰ DIÁRIO C. Relembra os passos da operação Carne Fraca. Disponível em: <<http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2018/03/relembra-os-passos-da-operacao-carne-fraca-10179018.html>>. Acesso em: 09 mar. 2018.

¹¹ EXAME. Presidente da BRF e ministro discutem Operação Trapaca. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/economia/presidente-da-brf-e-ministro-discutem-operacao-trapaca/>>. Acesso em: 21 mar. 2018.

¹² FAO. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Disponível em: <<http://www.fao.org/home/en/>>. Acesso em: 24 set. 2017.

¹³ FREITAS, G.; FREITAS, T. JBS e BRF investem pesado em publicidade para conter Carne Fraca. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/bloomberg/2017/03/20/jbs-e-brf-investem-pesado-em-publicidade-para-conter-carne-fraca.htm>>. Acesso em: 20 set. 2017.

¹⁴ NETO, J. L. A. Reestruturação das marcas Friboi otimiza captura de valor. Disponível em: <<http://www.girodobo.com.br/noticias/marcas-friboi-sao-reestruturadas-para-otimizar-captura-de-valor/>>. Acesso em: 06 mar. 2018.

¹⁵ IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 18 set. 2017.

¹⁶ JBS S.A. Sobre a JBS/História. Disponível em: <<http://jbs.com.br/sobre/historia/>>. Acesso em: 20 set. 2017.

¹⁷ MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <<http://agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 20 set. 2017.

¹⁸ MEIO E MENSAGEM. Friboi reestrutura portfólio de marcas. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2016/03/23/friboi-reestrutura-portfolio-de-marcas.html>>. Acesso em: 20 set. 2017.

¹⁹ MENDES, L. H. Marca Friboi perde espaço nas gôndolas. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/agro/5006214/marca-friboi-perde-espaco-nas-gondolas>>. Acesso em: 14 set. 2017.

²⁰ MENDES, L. H.; ZAIA, C. Apesar de embargos, Rússia depende de carnes do Brasil. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/agro/5201229/apesar-de-embargos-russia-depende-de-carnes-do-brasil>>. Acesso em: 21 dezem. 2017.

²¹ PALAU, H. Agronegocios De Ganados Y Carnes En La Argentina: Restricciones y Limitaciones Al Diseño E Implementación De Sistemas De Aseguramiento De Origen Y Calidad. Estudio De Caso Múltiple. Tesis de maestrado, Facultad de Agronomía-UBA. 2005.

²² PETRY, T. Spotlight on Economics: Challenges and Opportunities in the World Beef Market. North Dakota State University Agriculture Communication. Disponível em: <<https://www.ag.ndsu.edu/news/columns/spotlight-on-economics/spotlight-on-economics-challenges-and-opportunities-in-the-world-beef-market>>. Acesso em: 11 dezem. 2017.

²³ PORKWORLD. Friboi apresenta novo logotipo, novas marcas e embalagens. Disponível em: <<http://www.porkworld.com.br/noticia/friboi-apresenta-novo-logotipo-novas-marcas-e-embalagens>>. Acesso em: 06 mar. 2018.

²⁴ SALOMÃO, K. Entenda o que é a Operação Carne Fraca e os impactos para a BRF. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/entenda-o-que-e-a-operacao-carne-fraca-e-os-impactos-para-a-brf/>>. Acesso em: 21 mar. 2018.

²⁵ USDA. United States Department of Agriculture. Disponível em: <<http://www.fas.usda.gov/>>. Acesso em: 08 set. 2017.

“O Boletim MarkEsalq é uma publicação periódica do grupo de extensão em Marketing e Gestão, o MarkESALQ. O grupo foi criado em 2011 na ESALQ/USP e tem como missão gerar e disseminar conhecimento sobre marketing e gestão aos seus membros e à sociedade como um todo. O Boletim MarkEsalq tem como jornalista responsável Mariana Vizoto; sendo coordenado pelas acadêmicas Carolina Velloso, Paula de Freitas Wenzel e Isabella Galdino Ballester. É supervisionado pelos coordenadores do grupo, Professores Eduardo Eugênio Spers e Hermes Moretti Ribeiro da Silva. Tem como parceira a empresa Moretti Design e a RedeAgroServices. Para mais informações, acesse: www.markesalq.com.br ou www.boletimmarkesalq.blogspot.com.br.”