



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

A GESTÃO DE MARKETING DE UMA AÇOUGUE

Cássio Henrique Isaias Silva
Universidade FUMEC
cassio.ssocial@gmail.com

Flávia Nolasco Reis
Universidade FUMEC
flavia.reis@fumec.br

Talita Miranda Leite
Universidade FUMEC
talita.leite@fumec.br

Luiz Rodrigo Cunha Moura
Universidade FUMEC / Fundação Pedro Leopoldo (FPL)
luizrcmoura@gmail.com

RESUMO

Este estudo examina como um pequeno açougue localizado em Belo Horizonte (MG), gerencia suas atividades de marketing, o qual foi estudado por meio de um estudo de caso qualitativo, utilizando entrevista semiestruturada para coletar dados de seu proprietário. A fundamentação teórica deste estudo baseia-se nos conceitos de marketing mix e nos métodos de segmentação e posicionamento de mercado. Os resultados demonstram que a empresa implementa suas atividades de marketing por meio de métodos informais, que dependem da experiência do proprietário e de suas conexões estabelecidas com clientes antigos. O negócio possui pontos fortes, como a qualidade dos produtos e preços adequados para a clientela local, além de sua localização privilegiada e atendimento personalizado ao cliente. A empresa enfrenta diversas limitações, incluindo a falta de planejamento estratégico formal, o uso limitado de ferramentas de marketing digital, a ausência de pesquisa de mercado estruturada e a falta de sistemas de informação gerencial. A empresa precisa estabelecer práticas de marketing profissionais que ajudem a alcançar seu objetivo de se tornar mais competitiva em relação às grandes redes varejistas, apesar de sua base de clientes fiéis.

Palavras-chave: Gestão de marketing; Açougue; Segmentação; Posicionamento; Comportamento do consumidor.

1 INTRODUÇÃO

Desde o início, o marketing é associado ao mercado e ao comércio como uma troca, seja de produtos ou de benefícios, sendo seu começo orientado pela produção e distribuição. Durante o século XX, com a consolidação da industrialização e o aumento da globalização, a prática passou a se configurar como um campo teórico e gerencial autônomo. Esse período foi marcado por uma mudança significativa, caracterizada pela transição de uma orientação voltada ao produto para uma orientação ao mercado, na qual as necessidades dos consumidores tornaram-se o ponto focal das estratégias desenvolvidas pelas organizações (Kotler et al., 2021; Sheth, 2017).

Esses conceitos básicos permanecem relevantes na atualidade, ainda que reinterpretados à luz das transformações contemporâneas. Com os avanços tecnológicos observados a partir do século XXI, o marketing passou por uma mudança estrutural expressiva, ampliando os canais de comunicação, fortalecendo a interação e reposicionando o consumidor como agente ativo na criação de valor. Nesse contexto, o marketing digital deixou de ser apenas um complemento às práticas tradicionais, passando a constituir um ambiente próprio, sustentado por plataformas digitais que facilitam a coleta massiva de dados comportamentais, reforçando a lógica da centralidade na experiência do cliente e na construção de relacionamentos de longo prazo (Wedel; Kannan, 2021; Verhoef et al., 2021).

A evolução recente do marketing é marcada pela incorporação intensiva de tecnologias como inteligência artificial, machine learning e automação analítica, configurando o chamado Marketing 5.0. A utilização desses recursos influencia e apoia as estratégias relacionadas à segmentação, personalização, precificação e previsão do comportamento do consumidor. Em contrapartida, emergem desafios éticos associados ao uso de dados, com destaque para questões de privacidade, transparência algorítmica e responsabilidade social, evidenciando a necessidade de maior maturidade no campo (Huang; Rust, 2021; Davenport et al., 2022; Dwivedi et al., 2023).

Dessa forma, a fase atual do marketing apresenta como principal característica a integração entre tecnologia e cuidado humano, conforme apontado por estudos recentes. Além dos avanços tecnológicos, observam-se valores comportamentais relevantes, como confiança, sustentabilidade, propósito de consumo e bem-estar social (Kotler et al., 2023; Rust, 2024; Sheth, 2017). Assim, o marketing contemporâneo pode ser compreendido como uma cadeia adaptativa, que responde às mudanças sociais, culturais e econômicas, ao mesmo tempo em que



busca criar valor compartilhado para organizações e consumidores. Esse modelo organizacional evidencia a necessidade de estratégias de marketing complexas e de constante adaptação, processo denominado marketing ágil pelas empresas (Rust, 2024; Sheth, 2017).

A administração de marketing é vista como um dos principais fatores para o desempenho organizacional, especialmente em ambientes dinâmicos e altamente competitivos. Pesquisas demonstram que a capacidade de planejar, implementar e controlar estratégias de marketing possibilita melhores resultados na identificação das necessidades dos consumidores, na antecipação de mudanças de mercado e no desenvolvimento de propostas de valor diferenciadas. A adoção de práticas estruturadas de administração de marketing resulta em maior capacidade de adaptação estratégica, contribuindo para um melhor desempenho de mercado e, conseqüentemente, financeiro, sobretudo em contextos de incerteza mercadológica (Jung; Shegai, 2023; Li; Zhao; Wang, 2021).

Estudos recentes destacam que a administração de marketing contribui de forma significativa para o desenvolvimento das marketing capabilities, entendidas como o aprimoramento das capacidades organizacionais por meio do uso adequado das informações de mercado, da inovação na comunicação e da gestão do relacionamento com clientes. Em âmbito internacional, essas capacidades atuam como mediadoras entre recursos internos e desempenho organizacional, evidenciando o marketing como uma estratégia organizacional, e não apenas operacional. Organizações que investem no fortalecimento dessas capacidades tendem a desenvolver estratégias mais alinhadas aos objetivos corporativos, aumentando a competitividade e a sustentabilidade no longo prazo (Morgan; Whitler, 2018; Liang et al., 2025; Vorhies; Morgan, 2005).

Além disso, destaca-se a importância da administração digital nas organizações, especialmente por meio do marketing digital e da análise de dados. A integração entre tecnologias digitais e práticas de marketing contribui para a agilidade e a eficiência no processo de tomada de decisão (Jia, 2025).

O presente trabalho buscou compreender como ocorre a administração de marketing em um açougue localizado na região centro-sul da cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, iniciando-se pela análise da literatura acadêmica sobre o tema. Estudos voltados ao comportamento do consumidor indicam que fatores como frescor, aparência do produto, higiene do ambiente, confiança no açougueiro e procedência da carne são determinantes na decisão de consumo (Grunert, 2006; Font-i-Furnols; Guerrero, 2014).

Diferentemente de outros produtos alimentícios, a carne é percebida como um item de

alto risco à saúde, o que fortalece a importância do relacionamento interpessoal e da reputação do estabelecimento, tornando esses aspectos centrais para as estratégias de marketing. Pesquisas apontam que consumidores tendem a demonstrar maior fidelidade a estabelecimentos que apresentam elevada qualidade técnica e transparência quanto à procedência e ao manuseio dos produtos (Font-i-Furnols; Guerrero, 2014).

Esses estabelecimentos podem se diferenciar em um mercado altamente competitivo por meio de estratégias de marketing baseadas em valor, como a especialização em cortes premium, carnes artesanais, produções sustentáveis e certificações de origem, agregando valor à oferta. A diferenciação também ocorre pela experiência de compra, com atendimentos personalizados que permitem competir com grandes empresas, mesmo diante de preços mais elevados, considerando a experiência buscada pelo consumidor (Verbeke et al., 2005; Grunert, 2002).

No que se refere à atualização das práticas de marketing, observa-se o avanço da era digital no setor de açougues, especialmente por meio do uso de redes sociais. Essas plataformas são utilizadas para divulgar cortes, receitas, promoções e os bastidores da produção, contribuindo para a valorização dos produtos e o engajamento dos consumidores. A comunicação visual de qualidade e a humanização da marca, ao expor pessoas reais, processos produtivos e cuidados com a higiene, fortalecem a percepção de autenticidade, atributo valorizado no mercado contemporâneo (Schultz, 2015).

Em relação à importância teórica do artigo, o estudo da gestão de marketing principalmente sob os conceitos relacionados aos 4 P's de marketing contribui para a análise da aplicabilidade dos conceitos em situações reais. Assim, existe um aprofundamento do conhecimento sobre as teorias relacionadas à gestão de marketing.

Há ainda a importância prática do trabalho, já que a gestão de marketing é fundamental para as empresas serem competitivas e apresentarem melhores resultados. O conhecimento sobre as aplicações de gestão de marketing em uma pequena empresa do setor de alimentação pode ser útil para outros gestores e empreendedores do mesmo setor.

Por fim, destaca-se a crescente atenção dos consumidores ao bem-estar animal, à sustentabilidade e ao impacto ambiental ao longo da cadeia produtiva. Estudos indicam que esses fatores exercem forte influência sobre a imagem do açougue e sobre a disposição dos consumidores em investir mais em produtos éticos e responsáveis, sendo o marketing fundamental para a comunicação transparente dessas práticas e para a integração de valores sociais às estratégias comerciais (Verbeke; Viaene, 1999).

1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Fundada em 17/03/1987 a empresa Frigogil está situada no bairro São Lucas, Belo Horizonte/MG. Com quase quatro décadas de atuação, a empresa realiza atividades correspondentes ao comércio varejista de carnes em açougues, conforme a Classificação Nacional de Atividade Econômica - CNAE N° G-4722-9/01, seção de comércio varejista de produtos alimentícios, bebidas e fumo, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2026).

Ao longo dos anos o açougue passou por uma troca na direção, estando a atual gestão há três anos na condução do comércio. Dentre os produtos comercializados pelo estabelecimento listam carnes bovina, suína, aves, embutidos, espetinhos, temperos, farofas caseiras, bifês de hambúrgueres e em menor escala bebidas de acompanhamento para o consumo das mesmas, como refrigerantes e sucos. Em relação aos serviços, o espaço oferta cortes e limpezas das proteínas animais, embalagem e a organização conforme a solicitação do cliente, seja para congelar ou para o consumo imediato, com identificação, além do serviço de entrega.

Com rendimento bruto anual de até R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), caracteriza-se como uma microempresa, conforme a Lei Complementar nº 123/2006 (BRASIL, 2006; Sebrae, 2008).

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GESTÃO DO MIX DE MARKETING

Um produto é um conjunto de atributos que geram valor ao consumidor, nesse sentido, a empresa precisa estruturar seus produtos considerando níveis de produto, benefício principal, produto básico, produto esperado pelo consumidor e produto ampliado, buscando espaço por meio de desempenho, confiabilidade, conveniência e serviços agregados, como a entrega em domicílio (Kotler; Keller, 2016).

Nesse contexto, o produto deve ser compreendido como um conjunto integrado de atributos capazes de gerar valor ao consumidor. De acordo com a abordagem dos níveis de produto proposta por Kotler e Keller (2016), é fundamental que as empresas considerem o



benefício central, ou seja, aquilo que o cliente realmente busca, o produto básico, o produto esperado, o produto ampliado e, em alguns casos, o produto potencial.

A qualidade é compreendida como um fator estratégico associado ao valor percebido, sendo definida como a aptidão de um produto ou serviço para atender ou até exceder as expectativas dos clientes (Lima et al., 2015). Entretanto, empresas de serviços em diferentes setores já reconhecem que o modelo tradicional de qualidade, centrado na produção de bens industriais, tornou-se insuficiente. Nesse contexto, a oferta de serviços de alta qualidade passa a ser vista como uma estratégia indispensável para a sobrevivência e o êxito em um ambiente competitivo cada vez mais exigente (Moura et al., 2007).

A marca precisa ser tratada como um ativo estratégico, gerando valor e reconhecimento (Moura et al., 2021). Segundo Keller (2013), marcas fortes constroem associações positivas na mente do consumidor, influenciando a decisão de compra.

A definição e gestão de linhas de produtos representam um aspecto estratégico relevante dentro das estratégias de marketing, pois permitem à empresa atender diferentes perfis de consumidores, ampliando sua atuação no mercado. Nesse sentido, a linha de produtos pode ser compreendida como um conjunto de itens que possuem relação entre si, seja por desempenharem funções semelhantes, atenderem aos mesmos grupos de clientes ou estarem situados em uma mesma faixa de preço, conforme destacam Kotler e Keller (2016). Kerin e Hartley (2021) complementam que a gestão das linhas permite atender diferentes níveis de valor percebido e poder aquisitivo dos consumidores.

Para Kotler e Keller (2016), o preço é o único elemento do composto de marketing que gera receita e pode ser fundamentado com base nos custos, concorrências ou valores percebidos. Eles descrevem que os preços são influenciados por fatores externos, como custos de fornecedores, concorrência, condições econômicas, legislação e comportamento do consumidor. Kerin e Hartley (2021) ressaltam que, em mercados competitivos, o preço tende a ser determinado pelo equilíbrio entre valor percebido pelo cliente e preços praticados pelos concorrentes.

Segundo Kotler e Keller (2016), as estratégias de apereçamento podem ser baseadas em custos, concorrência ou valor percebido. Kerin e Hartley (2021) destacam que pequenas empresas frequentemente utilizam métodos informais, sustentados na experiência do gestor e na observação do mercado.

Kotler e Keller (2016), destacam que intermediários e parceiros exercem um papel fundamental na cadeia de valor das empresas, ao assumirem funções como o fornecimento de

insumos, a logística, o apoio às operações e a redução de riscos. De forma complementar, Kerin e Hartley (2021) enfatizam que a construção de relações sólidas e duradouras com os fornecedores contribui diretamente para o aumento da eficiência operacional e da competitividade no mercado.

Os canais de distribuição viabilizam o acesso ao mercado-alvo. Nesse contexto, o varejo, por atuar como interface direta com o consumidor, deve ser dinâmico na tomada de decisões, eficiente na geração de resultados financeiros e eficaz na prestação de serviços. As lojas, por sua vez, utilizam seus produtos, instalações e estrutura de atendimento como elementos que incentivam o ato de compra (Socorro et al., 2020).

De acordo com Kotler e Keller (2016), o mix de promoção reúne diferentes ferramentas utilizadas pelas empresas para se comunicar com o mercado, como propaganda, promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e marketing digital. Kerin e Hartley (2021) ressaltam que, no contexto das microempresas, o relacionamento direto com o cliente e o marketing boca a boca assumem um papel especialmente relevante.

2.2 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO

Culturalmente, a sociedade brasileira apresenta um padrão alimentar tradicional, caracterizado pela combinação de alimentos simples, acessíveis e nutricionalmente equilibrados. Conforme estabelecido pelo Guia Alimentar para a População Brasileira (Brasil, 2014), a base da alimentação cotidiana no país é constituída, predominantemente, por arroz, feijão, um acompanhamento e uma fonte de proteína. Tal configuração evidencia a recorrente necessidade de aquisição segura desses gêneros alimentícios, especialmente no que se refere à qualidade e à procedência dos produtos.

A segmentação de mercado consiste na análise detalhada de um determinado mercado consumidor, com o objetivo de dividi-lo em grupos formados por indivíduos com características, necessidades e expectativas semelhantes. Esse procedimento possibilita identificar o público-alvo mais adequado para as ações e ofertas da empresa (Oliveira, 2011).

Além deste reconhecimento da necessidade fisiológica, os consumidores do Frigogil, apresentam um perfil de confiança no fornecedor, selecionam alimentos que possuem melhores ofertas e percebem o diferencial do local com as entregas e embalagens. De acordo com Kotler e Keller (2016), relações baseadas em confiança fortalecem o relacionamento entre empresa e consumidor, diminuindo a percepção de risco e aumentando a probabilidade de torná-lo um

consumidor fiel. No contexto do setor alimentício, particularmente no segmento de açougues, a confiança está diretamente associada à procedência dos produtos, às condições de armazenamento e ao cumprimento rigoroso dos padrões de qualidade e higiene.

O posicionamento diz respeito à estratégia de estruturar a oferta e a imagem da empresa de modo a garantir um lugar único na percepção do público-alvo. Seu propósito é consolidar a marca na mente dos consumidores, buscando ampliar ao máximo o potencial de vantagem competitiva da organização (Espartel; Basso, 2014; Mota et al., 2017).

O posicionamento de mercado é um dos principais conceitos do marketing estratégico, sendo crucial para definição de como uma empresa deseja ser percebida por seus consumidores em relação aos concorrentes. Esse conceito está diretamente ligado à construção de uma imagem clara, distinta e destacada na lembrança do público, com atributos e benefícios que vão agregar valor à oferta da organização. O posicionamento, portanto, consiste no desenvolvimento da oferta e da imagem da empresa de forma que ela ocupe um lugar significativo e diferenciado na mente dos consumidores (Kotler et al., 2021).

Nesse contexto, o posicionamento está relacionado à proposta de valor da empresa, ou seja, ao conjunto de benefícios funcionais, emocionais e simbólicos que ela promete entregar ao cliente. Dessa maneira, as organizações buscam evidenciar características que as tornem únicas, como a qualidade superior dos produtos, preço competitivo, inovação, atendimento diferenciado e atendimento à um público específico.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada neste trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza exploratória e qualitativa. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito, enquanto a abordagem qualitativa permite uma compreensão mais aprofundada do fenômeno estudado, especialmente em contextos específicos e pouco estruturados (Kerin; Hartley, 2021).

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa Frigogil. Esse tipo de instrumento possibilita maior flexibilidade na condução da investigação, permitindo explorar percepções, experiências e práticas relacionadas à gestão de marketing da empresa. Além disso, foram realizadas observações diretas do funcionamento do estabelecimento e analisadas informações de acesso público, como avaliações disponibilizadas em plataformas digitais.



O roteiro de entrevista – ver Apêndice A – foi composto por questões relacionadas à gestão de marketing da empresa, notadamente aos 4 P's de marketing, além da segmentação de mercado e do posicionamento.

Em relação à amostragem, trata-se de uma amostragem não probabilística por julgamento, na qual o participante é escolhido de forma intencional pelo pesquisador, considerando sua relevância para o estudo, neste caso, por ser o responsável direto pela gestão da empresa.

Em relação à análise dos dados, foi adotada a análise de conteúdo (Bardin, 2009), na qual as informações coletadas foram organizadas, categorizadas e analisadas à luz do referencial teórico apresentado no estudo. Esse processo permitiu identificar padrões, relações e interpretações sobre a gestão de marketing da empresa.

As próprias perguntas do roteiro de entrevistas ajudaram na categorização de cada tema, tornando a análise de conteúdo mais rápida e eficiente.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 GESTÃO DO MIX DE MARKETING

No caso da Frigogil, o principal produto ofertado são as carnes de origem animal, com cortes diferentes, além de itens utilizados no preparo ou no acompanhamento das mesmas. No composto de marketing, o produto não se limita ao bem físico, abrange também atributos e serviços que agregam valor à experiência do consumidor.

No caso da empresa analisada, observa-se que o foco principal está no produto básico e esperado, com destaque para a oferta de alimentos de qualidade, enquanto há espaço para ampliação do valor por meio de serviços complementares, como personalização de pedidos, programas de fidelização e melhorias no atendimento.

Outro ponto relevante refere-se à relação entre qualidade percebida e construção da confiança. Observa-se que a avaliação da qualidade do produto vai além de atributos técnicos, envolvendo fatores extrínsecos como a limpeza do ambiente, a forma de exposição dos cortes, a vestimenta e postura dos colaboradores e o atendimento personalizado (Espejel et al., 2007). Nesse contexto, o açougueiro desempenha papel estratégico na construção do elo de confiança com o cliente, influenciando percepções relacionadas a preço e recomendações de cortes para preparos específicos, o que favorece a lealdade e a recompra.

A empresa adota padrões de qualidade, controle de processos, oferecendo um produto que atende às expectativas de cada consumidor, como corte e procedência. No entanto, a adoção de práticas mais estruturadas de controle de qualidade e certificações poderia reforçar ainda mais a credibilidade da empresa no mercado.

A empresa não realiza um investimento no posicionamento da marca e fortalecimento da identidade, sem busca de diferenciação competitiva e fidelização clara, pensando em mudanças de marca, mantendo, apenas o histórico de 40 anos de mercado, no mesmo ponto.

Observa-se uma fragilidade na gestão da marca, uma vez que não há investimentos significativos em posicionamento, comunicação ou construção de identidade visual consistente. Embora esse histórico represente um elemento importante de credibilidade, a ausência de estratégias mais estruturadas de branding limita o potencial de diferenciação competitiva no mercado atual.

Além disso, também entram neste elemento as embalagens, entregas e atendimento, agregadores de valor e que transmitem qualidade e confiança. Também integram o elemento produto os serviços agregados, como embalagem adequada, porções, entrega e atendimento direto ao cliente, que contribuem para a percepção de qualidade e confiança. Tais elementos caracterizam o chamado produto ampliado, pois ultrapassam o produto físico e incorporam serviços que ampliam a satisfação e a conveniência para o cliente.

Além disso, as embalagens e os rótulos desempenham um papel fundamental para agregar valor ao produto, atuando não apenas como elementos de proteção, mas também como ferramentas de comunicação e marketing. Embalagens adequadas podem transmitir informações relevantes, reforçar a identidade da marca e influenciar a percepção de qualidade por parte do consumidor. Entretanto, a empresa utiliza embalagens simples, voltadas apenas para a entrega dos produtos, sem a presença de rótulos informativos ou elementos visuais que contribuam para a valorização da marca. Essa prática pode reduzir o potencial de percepção de valor e limitar a diferenciação dos produtos em relação à concorrência.

Portanto, é possível que a empresa apresenta pontos positivos importantes, especialmente no que se refere à qualidade dos produtos e à experiência consolidada no mercado. Porém, existem oportunidades significativas de melhoria na gestão estratégica dos produtos e serviços, principalmente no desenvolvimento da marca, na utilização de embalagens como ferramenta de marketing e na ampliação do valor percebido pelo cliente. A adoção de práticas mais estruturadas nessas áreas pode contribuir para o fortalecimento da competitividade e para a construção de uma posição mais sólida no mercado.



O estabelecimento não trabalha com uma linha própria de produtos, mas sim com diferentes marcas fornecedoras, as quais já apresentam suas próprias linhas segmentadas. O proprietário destaca, por exemplo, a atuação de marcas líderes de mercado, as quais oferecem tanto linhas econômicas quanto linhas premium, caracterizadas por maior valor agregado e preço mais elevado.

A presença dessas diferentes linhas permite à empresa atender a distintos perfis de consumidores, desde aqueles que buscam preços mais acessíveis até aqueles que valorizam produtos de maior qualidade ou diferenciação. No entanto, segundo o relato do proprietário, há uma predominância significativa na venda de produtos pertencentes às linhas econômicas, o que evidencia uma forte relação com o perfil socioeconômico da clientela local.

Esse comportamento de consumo demonstra que a procura está concentrada em produtos de menor preço, priorizando o custo-benefício ao invés de atributos premium. Tal característica reforça a importância de a empresa manter um mix de produtos, com carnes de boi, frangos, porcos e suas derivações, alinhado às condições financeiras de seus clientes, garantindo competitividade e volume de vendas.

A empresa adota, ainda que de forma indireta, uma estratégia de segmentação por meio das linhas de produtos de seus fornecedores. Porém, há oportunidades de aprimoramento na gestão desse mix, como a organização mais estratégica da exposição dos produtos, ações de incentivo à experimentação de linhas premium e o desenvolvimento de abordagens que estimulem a percepção de valor por parte dos consumidores.

Portanto, a utilização de diferentes linhas de produtos contribui para a adaptação da empresa às características do mercado em que está inserida, permitindo atender a diferentes níveis de renda e preferências de consumo. No entanto, uma gestão mais estruturada dessas linhas pode aumentar os resultados e fortalecer a competitividade do negócio.

Mesmo atuando num contexto de competitividade acirrada, incluindo filiais de grandes redes, a empresa busca praticar uma política de preços alinhada ao mercado local, tendo uma tabela padrão de referência.

Em relação aos preços, embora o proprietário não tenha apresentado uma análise formal desses fatores, observa-se que a formação de preços da Frigogil é impactada por variáveis externas como: custo da matéria-prima, concorrência com redes varejistas e o poder aquisitivo da clientela local. Dessa forma, a empresa sofre influência direta do ambiente externo na definição de seus preços. De acordo com o proprietário, a definição do preço considera outros fatores, com ênfase no manejo do produto que chega dos distribuidores, dentre eles: limpeza,

desossa, pesagem e preparação dos mesmos. Esses processos ilustram que o preço incorpora custos operacionais importantes, agregando valor ao produto final.

Na Frigogil, o apreçamento é realizado através da experiência do proprietário, na consulta informal a outros estabelecimentos do setor e na observação dos preços praticados na região. Trata-se de uma estratégia predominantemente orientada à concorrência, aliada ao conhecimento prático do mercado. Embora não estruturada formalmente, essa abordagem permite à empresa manter preços competitivos e compatíveis com a realidade dos consumidores atendidos na região.

Além disso, leva-se em conta o conhecimento do gestor, acumulado pelo tempo de prática. Essa prática aproxima-se das estratégias de precificação orientadas pela concorrência, conforme descrito por Kotler e Keller (2016), tendo em vista que os preços são definidos de forma a permanecerem competitivos, sem deixar de ser acessíveis ao público da região. Observa-se que o preço reflete não apenas o produto, mas os serviços vinculados, como o atendimento personalizado e a conveniência.

Na Frigogil, essa relação se materializa principalmente por meio dos fornecedores de carne, responsáveis por assegurar o abastecimento contínuo do estabelecimento, a qualidade dos produtos comercializados e preços compatíveis com a realidade do mercado. Além disso, esses parceiros também realizam o recolhimento de carnes inservíveis e ossos, auxiliando a empresa no cumprimento das exigências sanitárias e ambientais. Essas atividades são essenciais para a manutenção das operações do negócio e fortalecem a confiança e a reputação da empresa junto aos consumidores.

Outro elemento importante da distribuição da Frigogil é a eficiência logística, que envolve a agilidade na distribuição e o cumprimento de prazos de entrega. Em um mercado altamente competitivo, a capacidade de entregar produtos em condições ideais e no tempo adequado representa um diferencial significativo, contribuindo para a satisfação e fidelização dos clientes.

Outro ponto relevante sobre a localização diz respeito à concorrência, ao passo que a empresa situa-se numa região onde também se encontram açougues de grandes redes de supermercado e de shoppings centers. Além de outras casas de carnes do mesmo porte, também tem como concorrente restaurantes, feiras e sacolões que vendem proteína animal nas abrangências e zonas limítrofes do bairro no qual se encontra o açougue.

A proximidade geográfica, inclusive para clientes que realizam deslocamentos a pé, constitui um diferencial relevante. O atendimento se dá de forma direta no balcão, aliado ao

serviço de entrega, facilitando o acesso aos produtos e reduzindo o esforço do cliente. Nesse caso, percebe-se a utilização de um canal de distribuição direto, sem intermediários e isso contribui para a aproximação com o consumidor e a agilidade no atendimento.

Esses elementos relacionam-se aos aspectos de praça destacados por Kotler e Keller (2016), como localização, cobertura, sortimento, estoque e transporte, ainda que aplicados à realidade de uma microempresa. O fato do estabelecimento permanecer no mesmo ponto por muitos anos também facilita o reconhecimento da marca e fidelização dos clientes desse território.

Na Frigogil, as ações promocionais acontecem de forma predominantemente informal e baseada no relacionamento. O principal meio de promoção do negócio é sustentado pela confiança construída ao longo dos anos, o que estimula a recomendação entre os próprios clientes. A força de vendas está diretamente associada à presença ativa do proprietário e de sua esposa no atendimento diário, criando proximidade, confiança e fidelização.

Segundo o proprietário, a Frigogil não realiza campanhas promocionais periódicas. Os descontos são concedidos de forma pontual, geralmente em períodos específicos definidos pelo próprio estabelecimento, como próximo ao fim do ciclo do produto.

O entrevistado alega que a divulgação do negócio ainda é limitada e representa um aspecto a ser melhor explorado. Atualmente, o principal instrumento promocional utilizado é o marketing boca a boca, sustentado pela proximidade com os clientes e pelo relacionamento construído ao longo do tempo, pautado na confiança associada à atuação do açougue na região.

Embora o uso de mídias digitais não seja o forte do marketing do estabelecimento, Frigogil possui avaliações no Google, que contribuem para a visibilidade do negócio e funcionam como uma importante fonte de reputação online. Atualmente, o estabelecimento possui nota 4,5 nas avaliações online, em uma escala que vai até 5,0, com base em 21 avaliações de clientes, o que evidencia uma percepção positiva do público em relação à empresa.

Além disso, no que se refere ao uso de mídias sociais, observa-se que a empresa ainda possui uma presença limitada e pouco estruturada nesses canais, não explorando de forma estratégica plataformas como Instagram, Facebook ou WhatsApp Business, que são amplamente utilizadas por microempresas para divulgação de produtos, promoções e relacionamento com clientes. Mesmo que de forma informal, essas ferramentas poderiam ser utilizadas para a divulgação de promoções do dia, compartilhamento de panfletos digitais com ofertas semanais, apresentação de cortes disponíveis e sugestões de preparo das carnes. Além disso, o uso do WhatsApp poderia facilitar o contato direto com os clientes, permitindo o envio



de ofertas personalizadas e fortalecendo o relacionamento. Dessa forma, percebe-se que há potencial para ampliação do marketing digital da empresa, contribuindo para aumentar sua visibilidade, atrair novos clientes e reforçar sua presença no ambiente online.

4.2 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO

O Frigogil adota uma abordagem de segmentação de mercado de natureza multifatorial. A segmentação demográfica pode ser identificada na medida em que o estabelecimento atende consumidores pertencentes a distintas faixas de renda e composições familiares, disponibilizando tanto cortes de menor valor quanto produtos de maior valor agregado. A segmentação geográfica, por sua vez, manifesta-se no atendimento direcionado à população local, considerando as especificidades regionais de consumo. Ainda, observa-se a aplicação da segmentação por benefícios, uma vez que os consumidores demonstram preferência por atributos como qualidade, preço competitivo e conveniência. Por fim, a segmentação psicográfica, ou seja, o estilo de vida, revela-se ao contemplar consumidores que valorizam praticidade, segurança alimentar e a manutenção de hábitos alimentares tradicionais.

No setor alimentício, especialmente no segmento de produtos congelados e refrigerados, o posicionamento assume um papel ainda mais relevante, uma vez que fatores como qualidade, segurança alimentar e eficiência logística são determinantes para a escolha do consumidor. Nesse cenário, a empresa Frigogil atua com foco na comercialização e distribuição de alimentos, buscando se destacar por meio da confiabilidade e da consistência na entrega de seus produtos.

O posicionamento da Frigogil está atrelado, principalmente, à garantia da qualidade dos produtos e na manutenção do cumprimento das normas sanitárias, aspecto essencial para assegurar a integridade e a segurança dos alimentos comercializados. A preocupação com a procedência dos produtos e com seu adequado armazenamento reforça a imagem da empresa como uma organização comprometida com padrões elevados de qualidade.

Diante disso, pode-se afirmar que o posicionamento da Frigogil está baseado na confiabilidade, na qualidade dos produtos e na eficiência operacional, elementos que se alinham às exigências do mercado e às expectativas dos consumidores. Esse posicionamento permite à empresa consolidar sua imagem e competir de forma mais eficaz, reforçando sua relevância no segmento em que atua.



5 CONCLUSÕES

A avaliação geral da gestão de marketing da empresa Frigogil evidencia que se trata de uma microempresa de varejo local com práticas alinhadas à sua realidade operacional, ainda que apresente baixo nível de formalização. As decisões de marketing são fortemente baseadas na experiência do proprietário e na relação construída com os clientes ao longo dos anos, o que contribui para a fidelização e manutenção do negócio.

Entre os principais pontos fortes, destaca-se a qualidade dos produtos ofertados, com carnes de marcas reconhecidas no mercado, o que contribui para a percepção de valor por parte dos consumidores. No que se refere ao preço, observa-se compatibilidade com o poder aquisitivo da clientela local, favorecendo a competitividade. A praça também representa um diferencial relevante, uma vez que o estabelecimento está localizado em uma região de fácil acesso e com fluxo constante de consumidores. Em relação à promoção, destaca-se o atendimento personalizado e o marketing boca a boca, sustentados pela confiança e proximidade com os clientes.

No entanto, a análise também evidencia pontos fracos importantes na gestão de marketing da empresa. Observa-se a ausência de planejamento estratégico formal, o que limita a capacidade de crescimento e adaptação a mudanças no ambiente competitivo. A empresa não realiza pesquisas de marketing estruturadas, baseando-se predominantemente em percepções informais, o que pode comprometer a tomada de decisão.

Além disso, identifica-se baixa utilização de ferramentas de marketing digital e pouca presença estratégica nas redes sociais, o que reduz a visibilidade do negócio e dificulta a atração de novos clientes. A inexistência de sistemas de informação de marketing também representa uma fragilidade, uma vez que impede a coleta e análise sistematizada de dados relevantes sobre vendas, preferências dos consumidores e desempenho das ações realizadas.

Outro ponto de atenção refere-se à ausência de estratégias formais de posicionamento e gestão de marca, o que pode limitar a diferenciação frente à concorrência, especialmente diante de grandes redes varejistas que atuam na mesma região.

Dessa forma, embora a empresa apresente bases sólidas sustentadas pela confiança e relacionamento com os clientes, torna-se necessário avançar na profissionalização da gestão de marketing, incorporando práticas mais estruturadas, especialmente no uso de dados, planejamento estratégico e marketing digital.

As principais contribuições teóricas do artigo estão relacionadas ao aprofundamento da

compreensão do marketing como ferramenta gerencial e o conhecimento acerca do setor do varejo de proteína animal.

No caso das implicações gerenciais, as informações contidas no texto podem ser úteis para outros gestores de açougue ou de varejo alimentar. Além disso, o conhecimento gerado pode ser útil para o gestor refletir sobre as atividades desenvolvidas e a busca da melhoria da sua gestão de marketing.

Entre as limitações do trabalho, destacam-se a impossibilidade de generalização dos resultados em virtude de que é um estudo de caso. Além disso, como foi realizada somente uma entrevista, a possibilidade da ocorrência de viés em relação aos resultados do trabalho também são maiores.

Por fim, a sugestão de novos estudos engloba uma pesquisa quantitativa para verificar o nível de maturidade das atividades de marketing, além de pesquisas considerando aspectos das empresas do setor varejista, tais como tamanho, localização, se fazem partes de rede ou de franquias, etc.

REFERÊNCIAS

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Guia alimentar para a população brasileira**. 2. ed. Brasília: Ministério da Saúde, 2014.

DAVENPORT, T. H. et al. How artificial intelligence will change the future of marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 50, n. 1, p. 24–42, 2022.
DOI:10.1007/s11747-019-00696-0

DWIVEDI, Y. K. et al. So what if ChatGPT wrote it? Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, v. 71, 2023.
DOI:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>

ESPARTEL, L. B.; BASSO, K. Finais de preço na comunicação de posicionamento: uma análise de encartes no varejo. **Revista Pretexto**, v.15, n.1, p.106-122, 2014.

ESPEJEL, J.; FANDOS, C.; FLAVIÁN, C. The role of intrinsic and extrinsic quality attributes on consumer behaviour for traditional food products. **Managing Service Quality**, v. 17, n. 6, p. 681–701, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.meatsci.2014.06.025>

FONT-I-FURNOLS, M.; GUERRERO, L. Consumer preference, behavior and perception about meat and meat products: An overview. *Meat Science*, v. 98, n. 3, p. 361–371, 2014.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.meatsci.2014.06.025>



GRUNERT, K. G. Current issues in the understanding of consumer food choice. **Trends in Food Science & Technology**, v. 13, n. 8, p. 275-285, 2002. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0924-2244\(02\)00137-1](https://doi.org/10.1016/S0924-2244(02)00137-1)

GRUNERT, K. G. Future trends and consumer lifestyles with regard to meat consumption. **Meat Science**, v. 74, n. 1, p. 149-160, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.meatsci.2006.04.016>

HUANG, M.-H.; RUST, R. T. Artificial intelligence in service. **Journal of Service Research**, v. 24, n. 1, p. 3-18, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094670520902266>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Classificação nacional de atividades econômicas (CNAE): CNAE 4722-9/01 – Comércio varejista de carnes – açougues**. Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?subclasse=4722901&tipo=cnae&view=subclasse>. Acesso em: 20 jan. 2026.

JIA, X. Digital marketing and brand competitiveness: The mediating role of marketing capability and operational capability. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 87, p. 104429, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104429>

JUNG, S.-U.; SHEGAI, V. The impact of digital marketing innovation on firm performance: Mediation by marketing capability. **Sustainability**, v. 15, n. 7, p. 5711, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15075711>

KELLER, K. L. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson, 2013.

KERIN, R. A.; HARTLEY, S. W. **Marketing**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing management**. 16th ed. Harlow: Pearson Education, 2016.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWA, I. **Marketing 5.0: technology for humanity**. Hoboken: Wiley, 2021.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWA, I. **Marketing 6.0: the future is immersive**. Hoboken: Wiley, 2023.

LI, X.; ZHAO, Y.; WANG, Z. The influence of marketing innovation on firm performance. **Sustainability**, v. 13, n. 18, p. 10049, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su131810049>

LIANG, Z. et al. The impact of digital marketing capability on firm performance. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, v. 20, n. 3, 2025.

LIMA, K. R.; MOURA, L. R. C.; SOUKI, G. Q. Proposição e teste de escala de avaliação da qualidade do metrô. **Revista Pretexto**, v.16, n.3, p.21-40, 2015.

MORGAN, N. A.; FENG, H.; WHITLER, K. A. Marketing capabilities in international marketing. **Journal of International Marketing**, v. 26, n. 1, p. 61-95, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1509/jim.16.0058>

MOTA, M. O. *et al.* Pesquisa científica em marketing de serviços no Brasil. **Revista Pretexto**, v.18, n.1, p.47-63, 2017.

MOURA, L. R. C.; SALDANHA, L. C. L.; VEIGA, R. T.; MOURA, L. E. L. DE; CUNHA, N. R. DA S. (2007). Avaliação da Qualidade de Serviços Utilizando a Escala Servqual: o Estudo de Caso Matermed. **Reuna**, v. 12, n. 3, 21-36.

MOURA, L. R. C. *et al.* It's love!!! The brand love of the Belo Horizonte street carnival. **Revista Gestão & Tecnologia**, v.21, n.4, p.162-184, 2021.

OLIVEIRA, B. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2011.

RUST, R. T. The future of marketing: Technology, trust and value creation. **Journal of Marketing**, v. 88, n. 1, p. 1–18, 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Classificação de empresas por porte**: micro, pequena, média e grande. Brasília: SEBRAE, 2008. Acesso em: 20 jan. 2026.

SHETH, J. (2017). Revitalizing Relationship Marketing. **Journal of Services Marketing**, v. 31, 6-11. DOI:<https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0397>

SCHULTZ, Don E. *et al.* **Building customer-brand relationships**. Routledge, 2015.

OLIVEIRA, Adriana Socorro Lins *et al.* Entendendo a propensão de recompra do consumidor de baixa renda paraense no setor varejista de alimentos. **Revista Científica Hermes**, v. 26, p. 99-120, 2020.

VERBEKE, W.; VIAENE, J. Ethical challenges for livestock production: meeting consumer concerns about meat safety and animal welfare. **Journal of Agricultural and Environmental Ethics** v. 12, n. 2, p. 141–151, 1999.

VERBEKE, Wim *et al.* Role of intrinsic search cues in the formation of consumer preferences and choice for pork chops. **Meat Science**, v. 69, n. 2, p. 343-354, 2005. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.meatsci.2004.08.005>

VERHOEF, P. C. *et al.* Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 889–901, 2021. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable advantage. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 1, p. 80–94, 2005. DOI:<https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>

WEDEL, M.; KANNAN, P. K. Marketing analytics for data-rich environments. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 97–121, 2026. DOI: 10.1509/jm.15.0413

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA



- 1) Como é a gestão de produtos do açougue? Como o senhor administra a qualidade do produto, as características do produto, a marca, a embalagem? Como são as linhas de produtos comercializados?
 - 2) Como é feito o apereamento dos produtos? Quais os fatores que influenciam a formação dos preços?
 - 3) Como é feita a distribuição do produto? Qual a área de atuação?
 - 4) Como é feita a divulgação do açougue? Existe propaganda, força de vendas ou relações públicas? E o marketing na internet e mídias sociais?
 - 5) Como é feita a segmentação dos clientes do açougue? Quais segmentos existem?
- Como o açougue deseja ser percebido pelos clientes? Qual é o seu posicionament