

ESTRATÉGIAS DE MARKETING DOS FRIGORÍFICOS BRASILEIROS: ESTUDO MULTICASOS

BRAZILIAN FRIGORIFIC MARKETING STRATEGIES: MULTI-CASE STUDIES

Christiano França da CUNHA

FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS (FCA) DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS – UNICAMP
christiano.cunha@fca.unicamp.br

Priscilla Souza FRANCO

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA (CEPEA) – ESALQ/USP -
priscila.franco@cepea.org.br

Recebido em 01/2017 – Aprovado em 04/2017

Resumo

O Brasil se destaca no mercado da carne mundial, pois possui o maior rebanho do mundo e é líder na exportação, nos abates e no consumo deste produto. Este destaque intensificou-se a concorrência dos frigoríficos brasileiros, o que aumentou a necessidade de investimento em Marketing. Por entender como isso se dá este artigo analisou dois frigoríficos nacionais de grande destaque neste mercado (F1 e F2). Este estudo de múltiplos casos foi baseado em questionários aplicados, para avaliar como é este comportamento de mercado e como são as estratégias e ferramentas de Marketing usadas por estas empresas. Observa-se que F1 e F2 possuem estratégias de Marketing similares, mas em intensidades diferentes, devido suas necessidades, objetivos e metas particulares. Também nota-se que ambas investem no Marketing institucional e na administração mercadológica de produtos, mas de forma distinta, devido as linhas de produtos, posicionamento de mercado e segmentos de clientes distintos entre si.

Palavras-chave: Estratégia; Segmentação; Posicionamento de Mercado.

Abstract

Brazil stands out in the world meat market because it has the largest herd in the world and is a leader in the export, slaughtering and consumption of this product. This situation intensified the competition of the Brazilian slaughterhouses, which increased the need for investment in Marketing. To understand how this is given this article analyzed two national slaughterhouse of great prominence in this market (F1 and F2). This study of multiple cases was based on applied questionnaires, to evaluate how is this market behavior and the marketing strategies and tools used by these companies. It is observed that F1 and F2 have similar marketing strategies, but at different intensities, due to their particular needs, objectives and goals. It is also noted that both invest in institutional marketing and marketing of products, but in a different way, due to product lines, market positioning and different customer segments.

Keywords: *Strategy; Segmentation; Market positioning.*

1 INTRODUÇÃO

O mercado da carne bovina mundial e brasileiro tem ano a ano números impressionantes no consumo e nas vendas desse produto. Consecutivamente, a concorrência entre os frigoríficos brasileiros está cada vez maior, principalmente pois o maior frigorífico do mundo é brasileiro, sendo assim necessário um grande investimento em Marketing, principalmente focado na fixação da marca, para todos os envolvidos, com o objetivo de se destacar de diferentes formas para promover a sua marca e/ou os seus produtos.

Nesse sentido, este trabalho teve por objetivo avaliar como se dá as estratégias de utilização do marketing institucional e/ou do marketing de produtos no posicionamento desejado para o público alvo deste mercado, ou seja, as estratégias usadas por estas empresas para destacar na mente do cliente, seja a qualidade do

produto final seja a qualidade em todos os processos da cadeia, desde o insumo até o consumidor final. Além disso almejou-se observar quais os diferentes canais de marketing que essas companhias atuam; ou seja, se é atuam diretamente com supermercados, restaurantes, atacadistas, frigoríficos municipais ou açougues.

Portanto o foco desse estudo foi analisar as estratégias de marketing utilizadas por essas corporações, sendo possível desta forma identificar qual é a imagem que os frigoríficos desejam passar para os consumidores. Além de examinar as formas dos investimentos em promoção das empresas, o estudo também abordou todo o cenário em que os mesmos estão inseridos.

Para melhor avaliar os frigoríficos, o mercado da carne bovina será abordado e detalhado a seguir. Assim, pode-se considerar os fatores que influenciam esse mercado e as empresas atuantes, os elementos que prejudicam e os que colaboram com o este mercado e principalmente com os frigoríficos.

No início desta pesquisa observou-se que a literatura sobre o marketing de frigoríficos é muito escassa, mesmo apesar desse tema ser muito discutido entre os consumidores, indicando ser um assunto ainda pouco estudado e desenvolvido no Brasil. Desta forma observou-se mais um motivo para a realização dessa pesquisa, que é o gap na literatura sobre este tema, ou seja, a falta de trabalhos acadêmicos sobre este tópico.

Além das razões supracitadas, uma forte motivação que levou os autores a escolha do tema foi o destaque de uma marca específica de carne bovina na mídia, algo muito recente e novo neste mercado do agronegócio, o qual até então apenas se diferenciavam por seus diferentes cortes, suas diferentes estruturas, suas distintas condutas ou até mesmo os seus dissimilares desempenhos não devido as suas marcas (CALEMAN; CUNHA, 2011). Desta forma surge as perguntas norteadoras desta pesquisa: Quais foram as estratégias de Marketing usadas para atingir este destaque na mídia e como esta mudança de estratégias afetou o mercado de carnes como um todo, principalmente os demais

players deste mercado? Como foi a reação, em termos de estratégias de Marketing, destas outras companhias? Para isso é importante observa a fundamentação teórica exposta abaixo, principalmente para se conhecer um pouco mais sobre o mercado de carne bovina e as estratégias de Marketing, sejam estas de Marketing institucional e/ou de Marketing de produtos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O mercado da carne bovina no Brasil

A produção do gado é um dos principais fatores que influenciam na qualidade da carne, a forma com que o rebanho é tratado pode deixar a carne mais enrijecida, conseqüentemente com uma qualidade inferior, algo muito importante, principalmente ao se observar que a qualidade carne é um dos principais atributos de compra da carne (DUMONT, 1981). Braga et. al. (2015) afirmam que existem dois tipos de produção de gado: a pecuária intensiva e a extensiva; o que diferencia as duas é o grau de investimento da produção e de tecnologia agregada ao cultivo e a criação.

Em conversa por telefone com alguns pecuaristas os autores concluíram que a prática mais utilizada no Brasil é a junção da pecuária extensiva e da intensiva. A união de ambas fornece melhor custo benefício, por conta do investimento em tecnologia não ser tão alto. Dessa forma, os negócios familiares se expandiram e possuem o auxílio de utensílios e rações mais avançadas, assim proporcionando uma melhor qualidade de vida ao animal e conseqüentemente melhorando as propriedades da carne.

O Brasil possui um rebanho comercial de 209 milhões de bovinos, o maior do mundo, é o quinto maior país do mundo em território com 8,5 milhões de km² de extensão, com cerca de 20% da sua área (174 milhões de hectares) ocupada por pastagens (USDA, 2014; ABIEC, 2015). No segundo trimestre de 2014, foram abatidos 8,517 milhões de cabeças de bovinos sob algum tipo de serviço de inspeção sanitária. O

estado do Mato Grosso possui o maior número de cabeças abatidas no 1º trimestre de 2014 com 1.339.992 cabeças e o Mato Grosso do Sul está em segundo lugar no ranking com 1.041.021 cabeças e Roraima, com 16.975, tem o menor número de cabeças abatidas no ano de 2014 (IBGE, 2015).

O Brasil está sempre no topo quando trata-se do mercado de bovinos, além de possuir um grande número em produção e abates, o país lidera o consumo e a exportação de carne bovina. O Brasil exporta, em média, 22% de sua produção de carne bovina ao ano e consomem 78% internamente. No acúmulo do ano 2014 foram 1.433.229.302 kg de carne e 6.609.891.050 dólares por tonelada exportada. Os meses com maiores índices de exportação foram: Julho com 138.229.948 kg e 646.107.320 dólares; e o mês de Outubro com 132.294.548 kg e 641.556.478 dólares. Assim conclui-se que o Brasil possui números expressivos quanto à exportação de carne (CEPEA, 2014).

Outra informação importante são os destinos das carnes exportadas pelo Brasil e os maiores importadores de carnes brasileiras. Pode-se perceber que o maior importador de carne do brasileira é a Rússia, além desses destinos, o Brasil exporta carne para 93 países, em média, e é o maior exportador de carne bovina do mundo (ABIEC, 2015).

Visto a importância do mercado de carne bovina para a economia, nota-se que aplicação de conceitos de Marketing é de fundamental importância, por isso o seu melhor detalhamento abaixo.

2.2. Marketing e suas influências

O marketing é uma das estratégias empresariais mais importantes para que o produto/serviço possa ser vendido e conseqüentemente gerar o lucro da empresa. Kotler ; Keller (2013) afirma que essa ferramenta abrange a organização como um todo e envolvendo as pesquisas de mercado, campanhas publicitárias, o estudo dos 4P'S (produto, preço, praça e promoção) com o intuito

de atender as necessidades dos clientes e focar no público alvo.

O marketing visa identificar e satisfazer as necessidades dos clientes, desenvolvendo produtos e serviços de boa qualidade, com um preço justo e promovendo-os eficientemente para vendê-los com facilidade para atingir a lucratividade. Dessa forma a empresa consolida sua marca institucional e as de seus produtos no mercado, destacando-se da concorrência (KOTLER; ARMSTRONG, 2008; WESTWOOD, 2013). Portanto conclui-se que o marketing envolve todos os departamentos da empresa, unindo desde a produção até o pós-venda, para atrair novos clientes e fidelizar os antigos eficientemente, obtendo como resultado o aumento do lucro e o alcance dos objetivos determinados.

2.2.1 Marketing mix: Os 4 P's

Dentro da administração mercadológica existe o "mix de Marketing", que é um conjunto de ferramentas utilizadas para definir as estratégias de uma empresa, sendo estas divididas em quatro grupos conhecidos como os "4 P's do Marketing": produto, preço, praça e promoção (KOTLER; KELLER, 2013). Este conceito foi cunhado por Jerome McCarthy em 1960 em seu livro de "Basic Marketing: A Managerial Approach" e desde então, vem sendo o conceito mais utilizado em Marketing (MCCARTHY; PEREAULT JUNIOR, 2013).

O principal objetivo do "mix de Marketing" é conseguir consistência e coerência na definição do conjunto de estratégias e no atendimento das necessidades do consumidor final. Ou seja, determinado produto e/ou serviço, deve apresentar um determinado benefício por um preço compatível, ser oferecido ao público-alvo específico, nos lugares que ele frequenta, comunicado por meios que ele mais acompanha e direcionado para suas características de comportamento de consumo (WESTWOOD, 2013). Portanto nota-se que este composto de marketing é utilizado para que todas as necessidades do consumidor final sejam atendidas da maneira mais eficaz possível, através

de um bem e/ou serviço com preço compatível ao mercado alvo, em um local que o consumidor possa comprar quando desejar e através da propaganda quando for necessária a divulgação do produto para que o público alvo saiba de sua existência.

O "P" de Produto é o primeiro passo para poder definir as outras estratégias do "mix de marketing", pois é esse produto/serviço que será introduzido no mercado, após o estudo e definição do seu ponto de venda, do seu público alvo e do seu valor a ser cobrado. O produto é a oferta apresentada pela empresa ao mercado, pode ser este tangível (bens) ou intangível (serviços) (KOTLER; ARMSTRONG, 2008). Porter (2004) defende a ideia de que as organizações devem ter foco em uma estratégia que lidera em custos, isto é, menor preço do mercado, ou focar na diferenciação, portanto os bens/serviços devem ser diferenciados e de qualidade, para que possam se destacar diante da concorrência.

O preço é um fator determinante no momento da compra, uma vez que o cliente procura a empresa para adquirir o que esta oferece, pagando um valor justo por isso. Desta forma um bem/serviço de alta qualidade, com um diferencial e um design diferente, deverá ter um valor mais elevado, pois se torna mais exclusivo, e por outro lado um produto sem estes atributos, terá um valor menor (KOTLER; KELLER, 2013). Desta forma o preço pode ser conceituado como a quantia em dinheiro que as organizações cobram pelos seus produtos ou também pode-se definir preço como a quantia que o consumidor está disposto a pagar pela oferta apresentada. Considerando esses fatores, é necessário que o preço seja apresentado como uma proposta de valor do produto e não como um custo do produto (KOTLER ; ARMSTRONG, 2008).

A praça também influencia bastante o sucesso das estratégias de Marketing dos produtos, pois o acesso do público alvo aos produtos é fundamental e pode ser um diferencial da empresa perante aos concorrentes. Isso porque a praça, também é conhecida como ponto de venda ou canal de distribuição, pode ser definida como uma rede organizada de assessorias e instituições

que, em conjunto, executam todas as funções necessárias para ligar os fabricantes aos clientes-finais, a fim de realizar a tarefa de marketing (COUGHLAN et. al, 2001). Assim, a distribuição em marketing significa disponibilizar o produto ao cliente da forma mais fácil e conveniente para ser adquirido. Estes canais de marketing pode agregar valor ao consumidor por ele atendidos, seja com oferecimento de pleno serviços e/ou com serviços direcionados (VENKATESAN et. al., 2015).

A cadeia de distribuição altera-se segundo a estratégia da organização. São exemplos de canais de distribuição: a) distribuição da fábrica direto para o cliente final; b) atacadistas, que ficam entre a fábrica e o consumidor final; e c) pequenas revendas que comercializam produtos, sem a necessidade destas organizações estocarem (“just in time”) (BOWERSOX, 2013). Deve-se levantar em conta os custos destas relações entre estes agentes do mercado, principalmente os custos de transação (HOBBS, 1996; WILLIAMSON; GHANI, 2012).

A promoção é uma tática mercadológica que promove o produto com a finalidade de gerar lucro para a empresa, destacando a organização da sua concorrência e aumentando o desejo de consumo deste produto no público alvo. Para Kotler; Armstrong (2008), se trata das estratégias de comunicação que levam em consideração as características e perfil do público-alvo. Uma das formas mais usadas e mais conhecidas de promoção de produtos é a propaganda, que tem uma grande influência no lucro da empresa, pois não basta o produto ter qualidade, ter um bom preço e ser diferenciado, se os consumidores não souberem da existência do mesmo, ou seja, a empresa só terá lucro depois que o produto for de conhecimento de seu público alvo (BUIL et. al., 2013).

Dessa forma, a empresa deve investir em propaganda para promover o seu produto, apresentá-lo para os consumidores, consolidar a imagem da empresa, fixar a sua marca e instigar o público a comprar os bens ou contratar os serviços. Isso pode ser feito tanto utilizando o Marketing institucional como também o

Marketing de produtos, algo que será melhor detalhado no próximo subtópico.

2.2.2 Marketing Institucional e Marketing de Produtos

O marketing institucional envolve promover e divulgar a empresa perante o mercado, para que a mesma se torne conhecida. As organizações podem ser de fins lucrativos, ou não. Kotler ; Armstrong (2008) abordam o Marketing Institucional como Marketing Organizacional e explicam da seguinte maneira:

Muitas vezes, as organizações realizam atividades destinadas a “vender” a própria organização. O marketing organizacional também chamado marketing institucional, consiste em atividades empreendidas para criar, manter ou modificar as atitudes e comportamentos do público alvo com relação a uma organização. Tanto as organizações com fins lucrativos quanto as sem fins lucrativos praticam o marketing organizacional. As empresas patrocinam relações públicas ou campanhas de propaganda corporativa para “polir” suas imagens. As organizações sem fins lucrativos, como igrejas, universidades, instituições de caridade, museus e grupos artísticos, fazem o marketing de si mesmas com o objetivo de levantar fundos e atrair membros ou patronos. O marketing organizacional exige o conhecimento da imagem atual da organização e o desenvolvimento de um plano de marketing para aprimorá-la (KOTLER; ARMSTRONG, 2008, p. 461).

Desta forma conclui-se que os objetivos das empresas com fins lucrativos e sem fins lucrativos é a execução de atividades que promovam o nome das organizações, a fim de reforçar a imagem da instituição e conseguir o apoio necessário.

Já o marketing de produtos é o investimento feito pelas empresas com a finalidade de promover seus produtos para que possam se tornar competitivos no mercado e consolidar a marca

perante os clientes. Kotler; Keller (2013) aborda algumas ferramentas para obter sucesso na criação e promoção do produto, sendo estes: a) slogans para a marca se fixar perante os consumidores; b) palavras fáceis e que expliquem o produto de forma simples; c) cores que chamem atenção; e d) símbolos e logotipos para que a marca e/ou o produto sejam lembrados. Além disso, observa-se que claros sinais devem ser enviados dos consumidores de carnes para a toda a cadeia de marketing e também para o produtor destes animais (CROSS; SAVELL, 1994). Muitos destes sinais vêm sendo “ouvidos” pelas empresas, principalmente a crescente preocupação dos consumidores pela forma de produção desta carne (MORALES et. al, 2013), por atributos de saúde (BRANSON et. al, 1986) e atributos de sustentabilidade (CUNHA; SPERS; ZYLBERSZTAJN, 2011; ZANOTTI et. al, 2013).

Desse modo, pode-se concluir que a promoção do produto se torna mais eficaz, pois o slogan, as cores, os nomes e o logotipo fiquem marcados pelos consumidores e serão sempre lembrados. Um exemplo desta eficiência poderá ser visto ao se estudar a marca de carne do frigorífico 1, a qual teve um grande investimento em estratégias de marketing, principalmente promoção, para que se consolidasse no mercado, e remete-se a um sinônimo de qualidade.

Conforme Ribeiro (2013) o marketing da carne bovina nunca esteve tanto em evidência, como ultimamente, pois muitas dúvidas são geradas a respeito disso. Vários podem ser os motivos para os frigoríficos investirem na promoção de suas empresas e produtos, mas principalmente devido a preocupação sobre abates clandestino no Brasil, principalmente após a exibição de uma matéria sobre este tema em um programa de TV em Março de 2013, que deixou o setor de carnes perplexo com o conteúdo que foi exibido, então os frigoríficos decidiram tomar providências para que a imagem dos mesmos não fosse comprometida.

Ainda segundo o mesmo autor, o ponta pé inicial foi dado por um frigorífico na programação local de Campo Grande, em que o comercial exibia os métodos adotados para processamento da carne

bovina. Desta forma, este frigorífico investiu em 3 etapas para promover a sua marca: a) na primeira etapa houve a exibição de uma primeira propaganda que abordava sobre o processamento da carne, a higiene, o Serviço de Inspeção Federal (SIF) e que os funcionários eram treinados e capacitados; b) na segunda etapa houve a criação de sua marca, e a propaganda exibia a promoção em selos eram trocados por brindes; c) a terceira etapa, que foi a que mais fez sucesso, a marca fixou o seu nome entre a população, a propaganda exibia consumidores solicitando esta marca e exibia um slogan da marca; e d) a quarta etapa, foi propaganda com uma pessoa famosa, mas que gerou uma grande polêmica e diversas dúvidas pelos consumidores, portanto a propaganda foi tirada do ar.

De Zen (2015) relata que atualmente este grupo do Frigorífico mudou um pouco a linha de propagandas em que estavam seguindo, em que foca desde o preparo da carne até chegar a nossas mesas, na qualidade e higiene em todos os processos da carne. Mas ainda mantêm a imagem de confiança na carne deste frigorífico, ou seja, utilizam o marketing institucional atrelado ao de produtos.

Já outro grupo de frigorífico aqui estudado é focado em outro segmento de mercado. A comercialização de carne deste frigorífico é voltada para restaurantes, como uma rede australiana de restaurantes, uma grande franquia americana de restaurantes de fast food, uma rede brasileira de restaurantes, uma rede brasileira de churrascarias, dentre outras, que oferecem aos seus clientes carnes mais nobres, principalmente do tipo Angus (DE ZEN, 2015). Este frigorífico afirmar que a sua linha de produtos é indicada aos apreciadores de carne ou momentos gourmet, por serem carnes com um valor mais elevado, porém o grupo também comercializa a linha de carnes para supermercados. Desta forma a fim de responder a pergunta norteadora deste artigo foi necessário desenvolver uma metodologia específica, sendo esta mais detalhada no tópico abaixo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico foi abordado a metodologia utilizada nesta pesquisa para identificar qual a forma prioritária do marketing utilizado pelas duas empresas estudadas, o Frigorífico 1 (F1) e o Frigorífico 2 (F2), quais as suas estratégias de Marketing e como ambas se comportam neste mercado de carne bovina, para assim desta forma, compará-las e chegar a uma conclusão sobre a pergunta norteadora deste artigo (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Com o propósito em aumentar o conhecimento sobre o assunto estudado e ajudar na realização desta pesquisa, foram necessárias consultas em fontes secundárias como: livros, revistas e sites especializados, jornais e também um centro de pesquisa na Universidade de São Paulo (USP).

A pesquisa foi descritiva, onde foram utilizados dados primários coletados em forma de entrevista via e-mail com o auxílio de um questionário para que a pesquisa pudesse ser orientada (MARCONI; LAKATOS, 2011). Mais especificamente a metodologia utilizada foi a de estudo de multicasos (YIN, 2015). Os entrevistados foram funcionários das áreas de gerência e compra de gado deste dois frigoríficos (F1 e F2).

Utilizou-se um questionário estruturado, com perguntas abertas de forma sigilosa, de forma que não fosse comprometer os frigoríficos, já que essas empresas são muito cautelosas para fornecer informações sobre suas estratégias mercadológicas. As entrevistas foram realizadas em Fevereiro de 2015, sendo que o questionário foi enviado via e-mail para quatro empresas, mas apenas dois frigoríficos aceitaram participar e forneceram todas as informações necessárias para a realização desta pesquisa.

Observa-se no próximo tópico os resultados e as discussões destes dados primários e secundários coletados.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Este tópico aborda os resultados das pesquisas realizadas com dois frigoríficos (F1 e F2). Neste parte do texto observa-se o histórico das empresas, as estratégias mercadológicas, as vantagens competitivas e as análises de todos os dados fornecidos pelas empresas, pelas consultas em seus sites institucionais e informações orientadas pelo questionário acima citado sobre estes tópicos.

4.1 O frigorífico 1 (F1) e suas vantagens competitivas

O grupo do frigorífico 1 tem sua origem quando seu fundador iniciou as operações de uma pequena planta com capacidade de processamento de cinco cabeças de gado por dia, na região Centro-Oeste do Brasil. Observa-se assim que a companhia existe há mais de 60 anos e que durante sua história adquiriu muitas empresas e foi conquistando cada vez mais espaço no mercado em que está inserida.

O frigorífico 1 tem grande representação mundial, principalmente devido a sua grande atuação nas exportações de carne para o mundo todo (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, 2015). A empresa atua em diferentes tipos de mercado, como: carne suína, de frango, no processamento de couros e também comercializam produtos de higiene e limpeza, colágeno, embalagens metálicas, biodiesel, entre outros. Quanto a representação de cada uma destas áreas, 32% da sua receita anual é oriunda do setor de bovino, 22% de aves, 16% de suínos e 30% de preparados e outros.

Os negócios da empresa são divididos regionalmente em quatro unidades: a) Mercosul; b) Bovinos para os EUA; c) Suínos para os EUA; e d) Frangos para os EUA. O portfólio do grupo é diversificado e conta com marcas reconhecidas no Brasil e no exterior. Esses produtos são comercializados em 22 países em cinco continentes e atendem mais de 300 mil clientes em mais de 150 nações em cinco continentes.

O grupo do Frigorífico 1 afirma que suas plataformas de processamento são situadas nos principais países produtores de carne bovina do mundo, onde proporcionam diversificação geográfica e flexibilidade operacional suficientes para atender a demanda de seus clientes, independentemente das condições de mercado e das restrições sanitárias. Este fato permite a esta empresa mitigar riscos de restrições de exportação de carne in natura causados por eventuais problemas fitossanitários.

A companhia diz ser beneficiada por sua gama de vendas e distribuição, que inclui varejistas nacionais e regionais (cadeias de supermercados, mercearias e distribuidores), processadores (fabricantes de toucinho, linguiças e frios), mercados internacionais e o setor de food service (inclusive distribuidores de food service, que servem cadeias de restaurantes, hotéis e outros clientes institucionais). A diversificação geográfica do grupo lhe permite reduzir a exposição à qualquer mercado individualmente e, da mesma forma, ter acesso a todos os mercados exportadores.

Além de ter uma posição de destaque no mercado em quase todos os quesitos, a empresa teve mais de 30 aquisições em um curto espaço de tempo, sendo que essas investimentos possibilitaram o destaque atual desta empresa com uma grande empresa mundial de proteína. A companhia acredita que em razão deste seu destaque, escala, solidez financeira e experiência na execução de aquisições e integração de empresas adquiridas, estará bem posicionada para atuar como um dos principais agentes na consolidação da indústria de alimentos no mundo.

4.2 Estratégias Mercadológicas do Frigorífico 1

Para atingir seus objetivos, o F1 se apoia em seis pilares estratégicos, como: cultura; sólida estrutura financeira; compra responsável; redução de custos e eco eficiência dos processos; controle de qualidade e transparência; e comunicação no diálogo com stakeholders. Estes pilares influencia a estratégia da empresa:

a) Cultura: a empresa investiu em campanhas internas para disseminar e cultivar a sua cultura corporativa a todos seus colaboradores, número superior a 200 mil pessoas;

b) Sólida estrutura financeira: O F1 conta com uma sólida estrutura financeira, estando nas mãos de uma equipe experiente e com um profundo conhecimento do negócio. Além disso, a companhia gerou aproximadamente 85% da sua receita em Dólar, o que proporciona mais estabilidade com relação a eventuais mudanças no cenário econômico mundial;

c) Compra Responsável: A empresa tem o compromisso de garantir a origem responsável de toda a matéria-prima utilizada em seus processos, por meio do estabelecimento de critérios socioambientais aplicados a todos os seus fornecedores. A fim de garantir a procedência de todos os produtos que oferece, esta mantém um estreito relacionamento com seus fornecedores, para acompanhar e orientar todas as etapas que antecedem à chegada dos animais nas unidades processadoras da companhia. Além disso, no caso de bovinos, possui um sistema tecnológico de monitoramento socioambiental das fazendas para assegurar que nenhum dos seus fornecedores esteja envolvido com desmatamento de florestas nativas, invasão de áreas protegidas como terras indígenas ou unidades de conservação ambiental e uso de trabalho análogo ao escravo.

d) Redução de custos e eco eficiência dos processos: reduzir custos de produção por meio da melhoria dos processos da sua cadeia produtiva é uma obsessão para esta empresa, que possui um compromisso com a melhoria contínua de seus processos que transcende os limites de suas operações e chega até seus fornecedores. Nas suas atividades, a companhia conta com um plano de investimentos em melhorias técnicas e ambientais que inclui a priorização no uso de tecnologias que visem aproveitar melhor a matéria prima e mitigar os impactos ambientais, além de otimizar o uso de recursos naturais.

e) Controle de qualidade: a companhia detém total controle sobre seus processos com o auxílio de alta tecnologia e por meio de

programas estruturados. O seu cuidado com seus produtos está refletido na qualidade reconhecida nacional e internacionalmente.

f) Transparência e comunicação no diálogo com stakeholders: a empresa segue as melhores práticas de governança corporativa – incluindo a transparência e a equidade na divulgação das informações – o que qualifica a companhia para integrar o segmento “Novo Mercado” da BM&FBovespa. Entre essas práticas, estão a divulgação pública das suas emissões globais de Gases de Efeito Estufa (GEE) por meio da plataforma internacional Driving Sustainable Economies e do Programa Brasileiro GHG Protocol, além da participação da companhia na carteira do Índice Carbono Eficiente (ICO2) da BM&FBovespa desde 2009.

Para dar transparência e garantir o cumprimento do seu compromisso com a origem sustentável de sua matéria-prima e a gestão da cadeia de fornecedores, o F1 publica anualmente em seu website um relatório de auditoria de seu sistema de monitoramento das fazendas fornecedoras de matéria prima (bovinos). Essa auditoria é realizada por empresa independente.

Além de seus pilares estratégicos, o frigorífico 1 opera em regiões de alta competitividade, com rígido controle de custos, e promove sua expansão por meio de aquisições e participações societárias. Analisa constantemente novas oportunidades de negócios, ampliando sua atuação em novos mercados e permitindo ganhos de escala e sinergias operacionais, com foco no retorno sobre o capital investido, só no Brasil a empresa possui mais de 30 frigoríficos.

A companhia conta com diversas unidades espalhadas pelos municípios brasileiros. Dividindo por estados a empresa possui: unidade no Acre; unidade na Bahia; unidades em Minas Gerais; unidades no Mato Grosso do Sul; unidades no Mato Grosso; unidades no Pará; unidade no Paraná; unidades em Rondônia e unidades em São Paulo

A empresa acredita que é a diversificação de marcas e a expansão das mesmas que garante o sucesso do grupo. Também são diferenciais de sua plataforma de produção o constante aumento da eficiência operacional, o

investimento em tecnologia da informação e a qualificação profissional de seus colaboradores.

4.3 Análise dos resultados sobre o frigorífico 1

Apesar da empresa existe há mais de 60 anos, apenas passou a investir em propaganda em 2012. Os entrevistados relatam que a empresa adotou uma estratégia de construção de marca para a descomoditização da carne, para assim criarem uma mudança no hábito dos consumidores, fazendo com que os mesmos passassem a pedir carne por marca.

Os objetivos do frigorífico em relação à promoção são: a construção da marca e fazer com que a mesma seja a primeira opção de compra, recompra e indicação. Dessa forma a empresa consegue atingir os seus públicos alvos, os quais são, segundo os entrevistados, as classes A, B e C. Além de todas essas estratégias e o investimento em propaganda, os entrevistados relatam que o frigorífico optou por dois tipos de marketing: a) o institucional, com objetivo de mostrar a empresa como um todo, já que possuem diversas marcas; e b) o marketing de produtos com o intuito de fidelização da marca e construção dos seis pilares adotados pela empresa, relatados acima, como estratégia.

A campanha apresentada pelo frigorífico tem como mensagem central mostrar os processos produtivos do produto passando a imagem de confiança. Dessa maneira, os entrevistados afirmam que a empresa conseguiu atingir seus objetivos, pois a empresa tornou-se, na mente do consumidor, uma empresa de confiança com marcas de qualidade. Portanto pode-se concluir que o grande destaque atingido por sua marca no mercado foi, principalmente, devido ao investimento na fixação da marca e depois na abordagem da qualidade em todos os processos, como relatado pelos entrevistados.

Uma vez que se observou-se como este grande destaque foi atingido, parte de nosso pergunta norteadora fica mais clara, mas como esta mudança de estratégia do frigorífico 1 alterou o cenário estratégico das demais empresas presentes neste mercado de carne bovina? Para observa-se esta alteração um outro frigorífico, o

frigorífico 2, foi analisado como objeto de um outro estudo de caso, mais detalhado abaixo.

4.4 Histórico do Frigorífico 2 e suas vantagens competitivas

O grupo Frigorífico 2 possui quase 30 anos de história, também tendo destaque como uma grande empresa exportadora e atua em diferentes mercados. Como resultado da trajetória de crescimento orgânico e através de vendas e aquisições estratégicas, a empresa acredita dispor de uma posição privilegiada para continuar crescendo a sua base de clientes e capturando oportunidades de negócio nos segmentos de alimentos processados, cortes de carne premium e food service. Além disso, conta com as seguintes vantagens competitivas:

a) Ser um grande produtor de alimentos: é um grande produtor de bovinos, aves e produtos industrializados. Além disso, uma importante companhia de agronegócios no Brasil. Possui operações no Brasil e em mais de 15 outros países localizados estrategicamente na América do Sul, América do Norte, Europa e Ásia, e oferece um amplo portfólio de produtos nos principais segmentos através das suas unidades de negócio, graças a um recente processo de aquisição.

b) Potencial de crescimento orgânico: todas as unidades de processamento foram projetadas (ou estão sendo atualizadas) para produzir uma ampla variedade de produtos de bovinos, ovinos e aves, inclusive produtos de alto valor agregado tais como cortes premium e carne bovina congelada pré-preparada. Dessa forma, os atuais investimentos em unidades industriais, somados ao foco em expandir o core business, deve levar a um aumento constante da rentabilidade, à medida que adiciona-se novas marcas e produtos ao portfólio.

c) Plataforma global, oferta de produtos e rede mundial de distribuição diversificada: a plataforma global compreende diversas unidades de processamento, centros de distribuição e escritórios na América do Sul, América do Norte, Europa, Oceania e Ásia, além de uma rede de distribuição que garante acesso a esta empresa a

mais de 110 países. As unidades de bovinos estão localizadas estrategicamente no Brasil, Argentina e Uruguai, países que contam com grande disponibilidade de terras e reconhecida tradição na criação de gado, o que resulta em menores custos relativos com a produção, aumentando a competitividade de preços. Através das diversas aquisições realizadas, expandiu a rede de logística e distribuição e possui hoje uma rede estabelecida em escala global. Através desta rede, atende melhor aos clientes.

d) Experiência em mercados e segmentos de alto potencial de crescimento: presença em países que apresentam alto crescimento de acordo com a perspectiva econômica mundial, tais como Brasil, China, Malásia, Tailândia e certos países do Oriente Médio, todos os quais mercados emergentes com alto potencial de crescimento para a indústria alimentícia. Com isso, possui uma oportunidade importante de capturar uma parcela cada vez maior deste potencial. Joint ventures na China, através de uma unidade de negócio obtida em processo de aquisição, visam aumentar a chance de aproveitar o potencial crescimento do consumo de aves naquele país. Além disso, uma forte presença no setor de restaurantes de atendimento rápido (quick service), com operações no Brasil e em outros 15 países, o que também permite aproveitar o crescimento esperado do setor.

e) Boa reputação com os clientes: o frigorífico 2 construiu uma reputação sólida através da manutenção de níveis de serviço e processamento de alta qualidade ao longo dos anos, o que ajudou a desenvolver relacionamentos próximos com alguns dos operadores e varejistas mais importantes da indústria global de food service.

Além de todas essas estratégias o grupo do frigorífico 2 conta com três outros segmentos estratégicos: a) um que processa frangos e distribuiu uma ampla variedade de produtos à base de proteína de frango, peru, bovinos e suínos, além de distribuir vegetais, pães, hambúrgueres e outros alimentos através dos maiores varejistas e clientes de food service no Reino Unido; b) outro focado na produção e desenvolvimento de alimentos multi-proteína,

que desenvolve um forte relacionamento com alguns dos principais restaurantes e processadores de alimentos do mundo nos EUA, Ásia e Europa; e c) um de Food Service no Brasil, segmento em que é reconhecido por seus serviços oferecidos no mercado brasileiro.

4.4 Estratégias Mercadológicas do Frigorífico 2

A empresa também aposta em 6 pilares que sustentam e reforçam os compromissos com os clientes e os valores da empresa. Sendo eles:

a) Foco no cliente: organização centrada no cliente, estreitando o relacionamento com parceiros comerciais, entendendo e atendendo suas necessidades específicas, oferecendo soluções em alimentação de alta qualidade e praticidade para os clientes em todo o mundo;

b) Foco na inovação: mentalidade de inovação, que sempre colocou o seu setor de alimentação global em posição de destaque entre as empresas do setor de alimentos;

c) Foco na rentabilidade: crescimento com rentabilidade a partir da revisão de todos os processos e manutenção de uma operação de custo competitivo;

d) Foco nos canais food service e varejo: sólida experiência em ambos os segmentos como norteadora de toda a estratégia comercial da companhia.

e) Foco nos altos padrões de segurança e qualidade alimentar: compromisso com os mais altos padrões nesses dois fatores, garantindo a sustentação da companhia a longo prazo.

f) Foco na liderança em sustentabilidade do setor: estar à frente em sustentabilidade, lidando de modo responsável com recursos financeiros, sociais e ambientais são primordiais para manter boas relações com organizações ambientais, governamentais e sociais, além do respeito de seus stakeholders.

Este grupo busca expandir 80% de sua planta atual até 2021, com vistas a aumentar a geração de caixa por meio de maior eficiência e potencializar a capacidade produtiva. A empresa possui diversas unidades espalhadas pelo Brasil.

A companhia estende-se por diversas regiões ao redor do país, localizadas nos seguintes estados:

unidades em Goiás; unidades no Mato Grosso do Sul; unidade no Paraná; unidades em Rondônia; unidades no Rio Grande do Sul e unidade em São Paulo

Em geral, de acordo com as informações observadas acima, nota-se que ano a ano as unidades dos frigoríficos do grupo vem aumentando, já que no passar dos tempos as empresas do grupo vão adquirindo outras empresas de menor porte e principalmente seus concorrentes. É um mercado muito concorrido e muito competitivo.

4.5 Análise dos resultados do Frigorífico 2

O grupo Frigorífico 2 possui uma estratégia diferenciada, pois a empresa não investe em propaganda, mas sim em ponto de venda (PDV), em que, como os entrevistados afirmam, a empresa observa maior impacto de decisão de consumo no segmento em que o frigorífico atua. Por conta de não possuírem uma grande verba para ativações de marketing em mídia, os entrevistados afirmam que a empresa decidiu focar onde o cliente realmente consome mais o produto.

A empresa tem como objetivo gerar o efeito experimentação no cliente, para assim este possa decidir a compra de seus produtos perante aos seus outros concorrentes e assim engajar o consumidor no mundo de carnes com marca, entregando brindes diferenciados, onde os clientes possam utilizar no momento em que consomem os produtos deste frigorífico.

Os entrevistados relatam que cada marca possui um público direcionado, mas a linha tradicional foca nos adultos de classe A e B, apreciadores de carne como churrasco e momentos gourmet. Por conta disso o frigorífico 2 deseja passar a imagem de qualidade e preocupação com todos os itens de segurança alimentar, como: higiene, qualidade do produto, sabor e sofisticação de produtos elaborados com alto grau de "toalete" (rendimento da carne que a deixa pronta para o consumo sem excesso de partes que geram perdas na hora do consumo).

O frigorífico trabalha com várias linhas de carnes focadas em restaurantes e no consumidor final,

sendo que para isso a empresa investe no marketing institucional para clientes do segmento Business to Business (B2B), chefs de cozinha, compradores de supermercado e o marketing de produtos é direcionado ao consumidor final, com ações de PDV, degustação, folhetos de receitas e brindes.

Após todo o investimento realizado pela empresa, esta conseguiu atingir seus objetivos gerando o aumento do market share e a fidelização de uma das suas marcas. Os entrevistados relatam que a empresa tem um grande desafio pela frente, pois a concorrência investe pesado em Marketing, mas o frigorífico 2 é referência de qualidade entre o público consumidor e que conhecem profissionalmente os produtos, além dos clientes do público alvo B2B citado anteriormente. A empresa tem parceria na parte de carne bovina com uma rede australiana de restaurante de carnes no Brasil e duas das mais famosas churrascarias brasileiras.

4.6 Comparação dos resultados observados nos dois frigoríficos estudados

Diante dos resultados analisados acima, é possível comparar as duas empresas. Dado que ambas possuem portes e valores de verbas distintos, percebe-se que os dois frigoríficos utilizam tanto do marketing institucional e como do marketing de produtos, porém com intensidade, estratégias de Marketing e para públicos diferentes.

O frigorífico 1 possui uma estratégia voltada totalmente ao consumidor final e com um alto investimento nas propagandas de televisão, já a frigorífico 2 possui uma verba menor, mas focam nos chefs de cozinhas, restaurantes e em carnes mais nobres, no entanto não deixam de lado o consumidor final apreciador de carnes mais finas e momentos gourmets.

Nota-se também que ambos os frigoríficos preocupam-se em mostrar a qualidade nos produtos e também nos processos produtivos, como por exemplo, a higiene deste carne. É possível observar que as duas empresas possuem uma grande variedade de produtos, não se restringindo a somente carne bovina, mas também outros tipos produtos alimentícios.

A maior semelhança entre as companhias, além da utilização do Marketing institucional e do produtos, é o foco nas marcas, principalmente voltada para a carne bovina. Sendo que o frigorífico 1 foca nos públicos A, B e C, enquanto o frigorífico 2 é voltado para a classe A e B, com um posicionamento de carnes mais nobres.

5 CONCLUSÃO

A fim de responder a pergunta norteadora deste trabalho (Quais foram as estratégias de Marketing usadas para atingir o destaque na mídia e como esta mudança de estratégias afetou o mercado de carnes como um todo, principalmente os demais players deste mercado? Como foi a reação, em termos de estratégias de Marketing, destas outras companhias?) foi desenvolver uma pesquisa para saber como dois importantes frigoríficos brasileiros usavam o marketing institucional e/ou o marketing de produto, sendo que para isso observou-se as estratégias utilizadas por cada um destas empresas.

Nesse sentido, foi realizada uma revisão de todos os aspectos e temas que influenciam o mercado em que as empresas então inseridas. Diante das informações estudadas e apresentadas acima, conclui-se que tanto o marketing institucional, que promove a empresa como um todo e o que a empresa pode oferecer ao consumidor, como o marketing de produtos, que promove os produtos apresentados pela empresa, a qualidade dos mesmos, são usados por ambos frigoríficos estudados neste artigo, mas de formas distintas, principalmente devido as suas particularidades de objetivos, públicos alvos distintos e segmentos de clientes desejados diferentes.

Esta conclusão tem respaldo nos dados analisados acima, pois observou-se que o frigorífico 1 investe em grandes propagandas nas mídias, voltada para comerciais de televisão diretamente para o consumidor final, para assim trabalhar na fixação da sua marca, na qualidade de seus produtos e de seus processos produtivos. Já a frigorífico 2 investe em PDV como estratégia, atingindo o público alvo B2B, voltado para chefs de cozinha e restaurantes, e também o consumidor final, mas de uma forma diferente em relação ao frigorífico

1, com brindes diferenciados que os seus clientes possam utilizar no momento em que estão consumindo seus produtos.

Desta forma nota-se que ambos os frigoríficos estudados possuem marcas de carne conhecidas e consolidadas em seus segmentos de atuação, mas que a concorrência entre estas marcas não é muito forte, pois são voltadas para públicos alvos distintos, pois o frigorífico 1 almeja atingir as classes A, B e C com cortes de carnes convencionais, enquanto o frigorífico 2 deseja atingir apenas as duas primeiras classes (A e B), mas com uma linha de carnes posicionada como mais nobres, com linhas premium. Portanto conclui-se, a partir destes estudos de casos apresentados, que ambas as empresas usam estratégias de Marketing similares (Marketing institucional e Marketing de produtos), mas com ações de Marketing, principalmente com relação a promoção de seus produtos e sua marca institucional, relativamente distintas, principalmente devido a quantidade de verba disponível para uso para este fim, públicos-alvo distintos e suas linhas de produtos diferentes para estes distintos segmentos.

REFERÊNCIAS

ABIEC. Exportações Brasileiras de Carne Bovina. Disponível em: <http://www.abiec.com.br/download/Jan%20-%20Dez%20-%202014.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2015.

BRAGA, G. B. et al. Caracterização dos sistemas de criação de bovinos com atividade reprodutiva na região Centro-Sul do Brasil. *Brazilian Journal of Veterinary Research and Animal Science*, v. 52, n. 3, p. 217-227, 2015.

BRANSON, Robert E. et al. Marketing implications from the national consumer beef study. *Western Journal of Agricultural Economics*, p. 82-91, 1986.

BOWERSOX, D. J. et al. Gestão logística da cadeia de suprimentos. Porto Alegre: AMGH Editora, 2013.

BUIL, I.; DE CHERNATONY, L.; MARTÍNEZ, E. Examining the role of advertising and sales promotions in brand equity creation. *Journal of Business Research*, v. 66, n. 1, p. 115-122, 2013.

CALEMAN, S. M. de Q.; CUNHA, C. F. da. Estrutura e conduta da agroindústria exportadora de carne bovina no Brasil. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 13, n. 1, p. 93-108, 2011.

CEPEA. Exportação Total de Carne Bovina. Concórdia: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MEDIC, 2014. Não publicado.

COUGHLAN, A.T. et al. *Marketing channels*. Prentice Hall, 2001.

CROSS, H. R.; SAVELL, J. W. What do we need for a value-based beef marketing system?. *Meat science*, v. 36, n. 1, p. 19-27, 1994.

CUNHA, C. F. da; SPERS, E.E.; ZYLBERSZTAJN, D. Percepção sobre atributos de sustentabilidade em um varejo supermercadista. *Revista de administração de empresas*, v. 51, n. 6, p. 542-552, 2011.

DE ZEN, S. Orientação sobre o mercado de bovinos. *Conversa pessoal*. 02 mar. 2015.

DUMONT, B. L. Beef quality, marketing and the consumer. In: *The problem of dark-cutting in beef*. Springer Netherlands, 1981.

HOBBS, J. E. Transaction costs and slaughter cattle procurement: processors' selection of supply channels. *Agribusiness*, v. 12, n. 6, p. 509-523, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Abate de Animais - Unidades da Federação – 1 os trimestres de 2013 e 2014. Disponível em: http://ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201402comentarios.pdf. Acesso em: 05 abr. 2015.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 12 ed. São Paulo: LTC, 2008.

KOTLER, P. *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. São Paulo: Pearson, 2013.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MCCARTHY, J.E.; PEREAULT JUNIOR, W. D. Basic marketing: a global managerial approach. London: McGraw-Hill, 2012.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Empresas brasileiras exportadoras. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/index.php?area=5>. Acesso em: 12 mai. 2015.

MORALES, R. et al. Beef acceptability and consumer expectations associated with production systems and marbling. Food Quality and Preference, v. 29, n. 2, p. 166-173, 2013.

PORTER, Michael. Estratégia competitiva. Elsevier Brasil, 2004.

RIBEIRO, A. R. A catequese da construção de marcas, Feed & Food, v.13, n. 77, p.40-47, 2013.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VENKATESAN, R. et al. Consumer Brand Marketing through Full-and Self-Service Channels in an Emerging Economy. Journal of Retailing, v. 91, n. 4, p. 644-659, 2015.

WESTWOOD, John. How to write a marketing plan. Kogan Page Publishers, 2013.

WILLIAMSON, O.; GHANI, T. Transaction cost economics and its uses in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 40, n. 1, p. 74-85, 2012.

ZANOLI, R. et al. Organic label as an identifier of environmentally related quality: A consumer choice experiment on beef in Italy. Renewable Agriculture and Food Systems, v. 28, n. 01, p. 70-79, 2013.