O CASAMENTO DO ANO

Após cinco meses de negociações, a Sadia e a Perdigão apresentam ao mundo a Brasil Foods, companhia que já nasce com um faturamento anual de R$ 25 bilhões e um portfóllo composto por mais de 15 marcas. Mas como fica o marketing dessa multinacional responsável pela criação de grandes ícones, como a mascote Lequetreque, da Sadia, ou ainda o famoso Chester, da Perdigão?

Por mais de seis décadas, Sadia e Perdigão travaram uma verdadeira batalha de marketing em busca da liderança dos segmentos de carnes, lácteos, margarinas, massas, pizzas e congelados. A disputa por uma maior fatia do mercado deu origem a grandes clássicos, como o comercial "Habernus Chester", de 1982, ou ainda a velhinha e sua famosa frase "Nem a pau Juvenal" presente no filme publicitário dos presuntos Sadia.

Enojianto os produtos concorriam nas telas das tevês e nas gôndolas dos supermercados, nos bastidores a competição deu origem a um namoro que, segundo os novos sócios Nildemar Secches (presidente do conselho administrativo da Perdigão) e Luiz Fernando Rorlan (presidente do conselho ao[1]rninistrativo da Sadia), começou há dez anos, Entre idas e vindas, as conversas sobre uma

Nildemar Secches, da Perdigão, presenteia seu novo sócio, Luiz Fernando Furlan, da Sadia, com uma camisa do Corinthians, time de futebol patrocinado pela marca Batavo

possível união se intensificaram no final de 2008, após a Sadia registrar perda de R$ 2, S bilhões com uma operação de derivativos cambiais,

Realizada no último mês de maio, a fusão deu origem à Brasil Foods, ou BRF, uma companhia que já nasce com um faturamento de R$ 25 bilhões, um portfólio de 3,2 mil itens e mais de 15 marcas. "Não houve venda e sim urna fusão, resultante do crescimento da divida da Sadia a partir de setembro de 2008. Estamos criando uma empresa que vai disputar o campeonato mundial e não apenas torneios regionais", comentou Furlan durante a coletiva de imprensa para o anúncio da fusão, "Esse acordo abre uma visãc estratégica para que no faturo a nova companhia assuma um protagonismo que ultrapasse as divisas do Brasil por meio de uni processo de capitalização e eliminação de dividas de curto prazo."

Ocupando a terceira posição do ranking das maiores empresas exportadoras do *País*, atrás de Vale e Petrobras, a BRF começa agora a integrar as operações de duas gigantes brasileiras no setor alimentício, "Não teremos alteração de portfólio; o que passaremos a oferecer com essa integração é um melhor serviço por conta da sinergia que passará a existir entre as duas empresas. Os produtos e marcas tanto da Sadia quanto da Perdigão vão permanecer no mercado", acrescentou Secches, "BRF é nossa marca institucional, que vai nos ajudar a crescer no mercado externo. Cada uma de nossas marcas, Sadia, Batavo, Perdigão, Qualy, Doriana, Rezende etc., tem a sua comunicação própria no Brasil, que permanecerá inalterada, porque essas marcas são grandes ativos da empresa." Como na maioria das categorias em que as marcas competem a Sadia lidera, seguida da Perdigão, a união faz com que a nova companhia registre market share superior a 70% em itens como lingüiça, peru congelado, margarina, presunto e mortadela. Assim, mesmo com todo o esforço dos executivos da BRF em demonstrar que todas as marcas serão mantidas, essa é uma meta impossível de ser alcançada, já que dificilmente o acordo será aprovado pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cadê) sem qualquer tipo de restrição para evitar a concentração de mercado,

Embora a históna mostre que fusões desse porte levam anos para transformar a teoria em prática, o dia a dia dos negócios aponta que algumas decisões, principalmente, na área do marketing, precisam ser tomadas em caráter de urgência, já que o clima dentro das duas empresas mudou completamente após o nascimento da BRF Enquanto na Perdigão funcionários comemoram a compra da concorrente, na Sadia a apreensão parece ter invadido

PERDIGÃO

História: fundada há 75 anos, na cidade catarinense de Videira, por descendentes de imigrantes italianos
Faturamento: R$ 13,2 bilhões em 2008, com R$ 8,2 bilhões vindos do mercado interno e R$ 5 bilhões do mercado externo
Receita líquida: R$ 11,4 bilhões em 2008
Volume de vendas: 3,2 milhões de toneladas
Número de funcionários: 59 008
Unidades fabris: 42 unidades industriais em 11 Estados, além de três fábricas na Europa e uma na Argentina
Portfólio de produtos: 2,5 mil itens, entre carnes, lácteos, margarinas, massas, pizzas, vegetais e congelados
Marcas: Perdigão, Chester, Batavo, Elegê, Doriana, Becel (por meio de joint venture com a Unilever) e Turma da Mônica (licenciada)
Investimento em marketing: R$ 40 milhões no reposicionamento da marca Perdigão, nos últimos dois anos
Agências de publicidade: Y&R (Perdigão e institucional); Dez Propaganda (Batavo); QG Propaganda (Elegê); e BorghiErh/Lowe (Doriana)
Slogan institucional: "Se é de coração, é de verdade"

SADIA

História: fundada em 1944, em Concórdia, no oeste do Estado de Santa Catarina, a empresa abriu seu capital em 1971
Faturamento: R$ 12,2 bilhões em 2008, sendo R$ 6,6 bilhões vindos do mercado interno e R$ 5,6 bilhões do mercado externo
Receita líquida: R$ 10,7 bilhões em 2008
Número de funcionários: 60.580
Unidades fabris: 17 unidades industriais próprias, além de uma fábrica em Kaliningrado, na Rússia
Portfólio de produtos: 700 itens, entre carnes, lácteos, margarinas, massas, pizzas e congelados
Marcas: Sadia, Qualy, Hot Pocket, Miss Daisy, Rezende Alimentos, Deline, Excelsior, entre outras
Investimento em marketing: valor não divulgado
Agências de publicidade: DM9DDB, DPZ, Publicis e W/
Slogan institucional: "Para uma vida mais gostosa"

História da Perdigão

1934 – Inaugurado na Vila das Perdizes, às margens do Rio do Peixe, o armazém de secos e molhados com o nome de Ponzoni, Brandalise e Cia. deu origem à Perdigão.

1941 – A empresa adota um novo logotipo, composto por um casal de perdizes.

1958 – A companhia passa a adotar a denominação Perdigão S.A. Comércio e Indústria.

1964 – Surge o time de futebol profissional da Perdigão, que dois anos depois iria consagrar-se campeão catarinense.

1982 – Para competir com o tradicional Peru da Sadia, a Perdigão lança o Chester, com a campanha "Habemus Chester".

• • Agora, as empresas irão construir um piano de marketing conjunto e c que antes gastavam na elaboração de preços promocionais como competidoras diretas, hoje não tem mais sentido, já que a competição deixa de existir por conta de uma sinergia maior entre os negócios. Com isso, o consumidor tem .seu poder de barganha diminuído. O portíólio sofrerá um reajuste, mas, diferentemente do que tem ocorrido no mercado financeiro, as marcas tradicionais da BRF não deixarão de existir. A Sadia apresenta uma gestão de branding e um piano de marketing mais estruturados do que a Perdigão, que tentou de forma tardia iniciar uma gestão de marca. Acredito que a nova companhia traçará uma estratégia diferente de atuação em cada categoria, como fez a Unilever. A empresa chegou a ter mais de 1,4 mil marcas de tantas aquisições mundiais que fez ao longo das anos. Esse número foi reduzido para 300 marcas, dando preferência para marcas globais. Junto com o número de itens, a BRF também tende a reduzira verba de marketing de Sadia e Perdigão, já que em muitas categorias elas deixarão de competir diretamente. Em outra frente, algumas marcas deverão adotara mesma estratégia da Havaianas, que comprou a Dupé e posicionou a marca como um produto básico, para não brigar por preço com a concorrência e conquistar um público maior. J J

Marcelo D'Emidio, *chefe do departamento de marketing da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)*

não só os corredores cie suas fabricas como os pontos de venda, com promotores das duas marcas brigando por mais espaço nas gôndolas dos supermercados, Assim, enquanto a atriz Marieta Severo anuncia na mídia o surgimento da mais nova multinacional brasileira, um complexo plano de reestruturação começa a ser traçado por consultores especializados em gestão de marcas. O objetivo? Definir estratégias claras de atuação das marcas em cada categoria, evitando assim abrir espaço para a concorrência no mercado nacional, "Queremos lançar novos produtos para capturar esse imenso mercado que ainda existe no Brasil de pessoas que não têm acesso aos produtos processados derivados de carne", informou o presidente do conselho administrativo da Perdigão,

"Durante todos esses anos, a Sadia investiu muito mais em marketing do que a Perdigão, Mas mesmo tendo um posicionamento de marca melhor, tem mais a perder com esse acordo, porque pode vir a se transformar em uma Antarctica (que com a criação da AmBev deixou de disputar a liderança de mercado e passou a ser a marca de combate da companhia) e começar a morrer", comenta o historiador do marketing Nelson Cadena. '!A concorrência é saudável para as marcas e, principalmente, para o consumidor, que após a fusão tem a impressão de que produtos, antes concorrentes,

História da Sadia

1944 – Criada por Attilio Fontana, a S.A. Indústria e Comércio Concórdia é batizada por seu fundador, pouco tempo depois, como Sadia. O nome foi composto a partir das iniciais SA, de sociedade anônima, e das três últimas letras do nome da cidade Concórdia, e virou marca registrada em 1947.

1952 – Para transportar seus produtos perecíveis da fábrica de Santa Catarina aos mercados de São Paulo e Rio de Janeiro, a empresa arrendou um avião da Panair do Brasil, impulsionando as vendas da empresa. Foi a época do slogan "Pelo ar, para seu lar", que ajudou a popularizar os produtos Sadia no País.

1969-E lançado o famoso hambúrguer Sadia, que junto com outros itens, como salsichas, almôndegas e quibes. passou a ser produzido em São Paulo, propiciando o ingresso da marca no segmento cie alimentos semiprontos congelados.

1971 – A agência DPZ cria a mascote Lequetreque, que passou a anunciar os produtos da marca.

1974 – Chega às gôndolas dos mercados o Peru Temperado Sadia, um dos produtos de maior sucesso na história da empresa, que viria a consolidar sua liderança no mercado nacional de carne de peru.

1984 – A Perdigão forma um time de futebol de salão profissional, que até 1991 foi utilizado como veículo de promoção da marca no Brasil e no exterior. Durante o período, conquistou 19 títulos, sendo bicampeão brasileiro, tricampeão sul-americano e vice-campeão mundial.

1989 – Lançada a linha Turma da Mônica, composta por produtos industrializados de carnes com baixa condimentação. Nesse mesmo ano, instituí os Jogos Regionais Perdigão, com o objetivo de estreitar o relacionamento com seus funcionários, além de criar o *Programa Nossa Gente Nossa História*, uma espécie de plano de carreira.

1996 – Lançado o conceito "Para a Perdigão ninguém fala não", com o objetivo de ampliar a participação da marca na categoria de salsichas. Em outra frente, a empresa investe em um programa educacional cuja meta é possibilitar a todos os seus funcionários a conclusão do primeiro grau até o ano 2000.

1997 – Inaugurado, em Videira (SC), o Espaço VIP – Visitante Importante Perdigão, com a história da empresa e da cultura regional.

1999 – Y&R passa a atender a conta e lança a campanha "Perdigão. A marca mais gostosa. Sim". A empresa ingressa no mercado de massas prontas congeladas, com a lasanha à bolonhesa, com a linha Toque de Sabor.

agora são iguais. Com isso, o conceito de "S" de Sadia, de sabor, de saudável, enfraquece."

O fato é que a marca Sadia começou a perder valor no ano passado, quando passou a ter problemas de liquidez no curto prazo, devido a suas aventuras no mercado financeiro. O reflexo dessa vulnerabilidade está registrado no ranking da BrandAnalytics. Este ano, a Perdigão passou a ocupar a 10ª posição, com um valor de marca estimado em R$1,1 bilhão e um aumento de 9% em relação ao levantamento do ano anterior. Já a Sadia registrou uma perda de valor equivalente a 16% e hoje ocupa a 17ª colocação do ranking, sendo avaliada em R$ 758 milhões, contra os R$ 904 milhões que chegou a valer em 2007. '!Ainda assim, quando analisamos a proporção do valor da marca em relação aos demais valores das empresas, concluímos que a marca Sadia eqüivale a 10,9% do valor total da companhia, enquanto a marca Perdigão corresponde a 11,7%. É uma pequena diferença, o que indica que as duas estão no mesmo patamar de atributos", comenta o diretor geral da BrandAnalyiics, Eduardo Tbmya.

Ele explica essa diferença mínima entre as duas concorrentes: *"A* Sadia sempre trabalhou sua imagem da porta da fábrica para fora, com fortes investimentos em produtos, comunicação e canais de distribuição. Seu grande destaque é a marca." Já a política adotada pela

m m Chega de espionagem, de disputa na gôndola, de guerra de preços, de marketing de guerrilha, do sobe e desde na Bovespa e de confusão na mente do consumidor É a famosa teoria do "Oceano Azul' (livro de W. Chan Kim e Renée Mauborgne), segundo a qual a criação da marca mãe BRF comunica claramente ao mercado sua missão: eliminar diferenças, deixar qualquer rivalidade de lado, unir forças e agregar características complementares de duas arquirrivais, que juntas, por curto ou longo prazo, navegarão um novo oceano, de águas mais calmas, sem a constante concorrência acirrada e, por vezes, sangrenta. A névoa negativa que pairava sobre a Sadia precisava ser dissipada para que a marca não fosse diluída em termos de percepção de valor. Enquanto a Sadia tentava minimizar seus problemas, a Perdigão deu início a urna curva ascendente de imagem, com o amadurecimento e a revitalização de sua marca por meio da nova campanha criada pela Y&R. Agora, a BfíF começa a analisar o mercado para ver quais marcas se sobrepõem e assim organizar seu portfólio, que poderá ser estruturado por estilo de vida, preço ou categoria, Quem ganha com isso? A concorrência, que está pronta para aproveitar esse momento de hiato da fusão. Não basta apenas colocar a Marieta Severo na tevê para falar com a dona de casa, é preciso desenvolver uma estratégia c/e marketing para sinalizar ao público interno e aos representantes da marca qual será o rumo dos negócios. J J

Jeaninne **Carvalho** Mettes,

sócia e fundadora da *Brand Up*

1975 – A Sadia inicia as exportações de frango congelado para o Oriente Médio e assume a liderança entre os exportadores nacionais.

1977 – Primeiros comerciais criados pela DPZ para anunciar a única linguiça com "S" de saborosa, de saudável, de Sadia.

1982 – Surge o SIC (Serviço de Informação ao Consumidor Sadia), que representou a abertura de um canal direto de diálogo da marca com seus consumidores.

1988 – A empresa ultrapassa US$ 1 bilhão de faturamento e encerra a década de 80 exportando para 40 países. Em outra frente, a Sadia investiu na diversificação de suas linhas de produtos, com o lançamento de presunto tipo Parma, nuggets, steak de frango empanado e frios fatiados em embalagens individuais a vácuo.

1991 – A Sadia começa a disputar o mercado de margarinas com a marca Qualy, que durante a década de 90 protagonizou grandes batalhas de marketing com a concorrente Doriana.

2000 – A Perdigão adquire 51% do controle acionário do Frigorífico Batávia (os 49% restantes são adquiridos um ano depois). Nesse mesmo ano, a empresa lança sua linha de pizzas prontas congeladas.

2001 – O conceito da comunicação muda para "Perdigão. A marca mais gostosa!" e mais uma linha é lançada no mercado nacional: Light&Elegant, composta por produtos derivados de peru.

2002 – Ao completar 68 anos, a empresa reformula sua logomarca e começa a desenvolver ações de customer relationship management junto a seus clientes. Duas novas linhas de produtos – Tortas e Folhados Salgados – passam a ser comercializadas.

2003 – Nova mudança de slogan. Agora, a assinatura passa a ser: "Perdigão. O nosso maior segredo é você."

2004 – Para comemorar seus 70 anos de mercado, a empresa realiza uma série de eventos festivos nos Estados em que atua, além de sortear 70 títulos de previdência privada entre seus funcionários. É lançado o programa de tevê "Receitas da Vida", que vai ao ar aos sábados na Rede TV e aos domingos na TV Mulher.

C C "Do *ponto de vista do consumidor,* essa *fusão não é boa, pois gera concentração de mercado,* o *que sempre favorece o vendedor e nunca o comprador. O poder de barganha sai das mãos do público intermediário e passa para as mãos da indústria. Acredito que a BP.F- vai acabar ficando com três marcas: a Sadia. que deverá aumentar os preços para se transformar em uma marca mais eiitizada;* a *Perdigão com produtos para as c/asses B* e C+; e a Batavo, *com um posicionamento voltado para a classe* C. *Linhas com mais de 80% de participação de mercado terão que ser descontinuadas, mas não acredito que o Cadê barre* essa *fusão, até porque* se a *anáiise fosse apenas técnica, essa fusão seria tão inviável quanto a união da Antarctica com a Brahma. Para o oonsumidêt, quanto mais* marcas *atuando em um mesmo segmento, melhor. O ideai é ter em cada categoria uma marca líder e outras nove desafiantes, uma concorrência que gera produtos melhores vendidos a preços mais justos. Mas o Brasil ainda possui uma economia fechada, que estimula um consumo de massa igual ao que ocorreu nos Estados Unidos durante as décadas de 50 e 60. Aqui, a concentração de mercado está presente em vários setores da economia, como a área de varejo. Ainda praticamos a venda e não o marketing de relacionamento. Essa é uma realidade que deverá mudar* nos *próximos 20 anos.* 3 9

Ricardo Moreira, mestre em *administração & marketing do Ibmec-MG*

Perdigão seguiu o caminho inverso: "Seus investimentos são voltados para dentro da fábrica, na melhoria das operações, no desenvolvimento de capital humano e na prática de uma gestão financeira", compara, Citando o exemplo da AmBev, Tbmya acredita que essa fusão pode combinar as duas culturas de maneira vantajosa para ambas as marcas, "Dentro do portfólio da AmBev, a Antarctica se transformou na marca de combate usada pela companhia contra as ameaças de outras cervejas, como a Kaiser, A estratégia abriu espaço para Brahma e Skol competirem no segmento premium." Ele lembra ainda que quando a BrandAnalytics começou a fazer o ranking das marcas mais valiosas, Antarctica, Brahma e Skol não possuíam um valor representativo frente aos bancos. 'Agora, Skol ocupa a 4ª posição, Brahma está na 7ª colocação e Antarctica aparece em 8° lugar. A Skol, por exemplo, hoje vale R$ 4 bilhões, o que representa quase um terço da marca mais valiosa do Brasil, o Bradesco." *(Ver ranking na página ao lado).*

Como a arquitetura das marcas tende a resultar do tipo de segmentação a ser adotada pela BRFi Tomya prefere não arriscar uma previsão de como ficará o portfólio da companhia, mas apresenta algumas possibilidades: "Caso a segmentação ocorra por mercados, Rezende e Wilson (que pertencem à Sadia) podem se tornar marcas de combate, enquanto Sá-

1992 – A empresa criou a Casa do Consumidor Sadia, localizada em São Paulo, dedicada exclusivamente ao intercâmbio com seus consumidores.

1994 – Para comemorar seu cinquentenário, a Sadia lança a campanha institucional "A vida com amor é mais Sadia". Nesse ano, a empresa atingiu um faturamento de US$ 2,9 bilhões, com uma receita de exportação ultrapassando meio bilhão de dólares.

1998 – A Sadia ingressa em dois novos segmentos: pizzas prontas congeladas e massas frescas refrigeradas.

1999 – É lançado o comercial do presunto com "S" que dá o sabor. Nesse mesmo ano, duas novas marcas ingressam no portfólio da empresa: *Miss Daisy e Granja Rezende.*

2000 – DPZ produz filme institucional para comemorar os 500 anos de Brasil – "Brasil se escreve com 's' de..." No mesmo ano, a empresa passa a adotar inscrições em braile em suas embalagens cartonadas.

2006 – Depois de três anos, uma nova mudança no conceito da empresa. A assinatura agora passa a ser "Perdigão. Todo mundo adora."

2007 – Mais uma reformulação na comunicação da Perdigão. O conceito adotado é "Perdigão. É do coração do Brasil." É eleita Empresa Marketing do Ano, no setor Alimentício, pela revista **Marketing**.

2008 – Nova mudança na assinatura: "Perdigão. Vem do coração do Brasil." A companhia adquire a Eleva Alimentos.

2009 – Campanha lançada um mês antes do anúncio da fusão. Com o slogan "Se é de coração, é de verdade", a nova estratégia destaca os valores essenciais da vida e o prazer de cozinhar.

dia e Perdigão são posicionadas como premium, dependendo da categoria e da localidade." No exterior, por exemplo, a Perdigão atua com diversas marcas, como Plusfood e Perdix; já em mercados como a Rússia, a marca Sadia é sinônimo de frango, o que pode fazer com que no exterior a segunda prevaleça sobre a primeira, "Em uma fusão não há como fugir de urna otimização de custos e a conseqüente redução do portfólio, já que dentro das duas empresas existe espaço para isso", adianta Tomya, "Seja qual for a opção da BRfi o ranking das marcas mais valiosas tende a sofrer grandes variações em 2009, por conta das inúmeras fusões e aquisições que têm ocorrido no mercado nacional, como Itaú e Unibanco,"

Com o intuito de saber se o casamento entre Sadia e Perdigão terá um final feliz, a **Marketing** entrevistou consultores, professores e especialistas em brariding e comunicação. Muitas das opiniões são divergentes quanto às manobras de marketing, mas todos concordam em um ponto: a partir de agora, Sadia e Perdigão terão que caminhar juntas.., na alegria e na tristeza, na saúde e na doença! E

RANKING DAS MARCAS BRASILEIRAS MAIS VALIOSAS (em milhões de reais)

Ordem	Marcas	2006	2007	2008	Var. 08/07
1	Bradesco	7.931	11.034	12.064	9%
2	Itaú	7.884	9.052	9.878	9%
3	Banco do Brasil	4.366	7.083	8.444	19%
4	Skol	3.224	3.320	4.084	23%
5	Natura	4.098	3.719	3.966	7%
6	Petrobras	2.164	2.774	2.308	-17%
7	Brahma	2.800	2.888	2.019	-30%
8	Antarctica	1.618	1.945	1.741	-11%
9	Unibanco	2.093	1.647	1.691	3%
10	Perdigão	741	1.037	1.129	9%
11	Vivo	-	959	917	-4%
12	Oi	-	992	896	-10%
13	Porto Seguro	779	1.035	882	-15%
14	BM&F Bovespa	-	1.850	832	-55%
15	Vale	-	1.214	787	-35%
16	TAM	1.092	862	783	-9%
17	Sadia	795	904	758	-16%
18	Embratel	-	-	724	-
19	NET	-	763	700	-8%
20	Lojas Americanas	1.028	1.084	590	-46%

* Fonte: BrandAnalytics - dezembro de 2008

propmark TV • **Veja como foi a entrevista** coletiva promovida pela Sadia e Perdigão para anunciar a criação da BRF no endereço: *http://www.propmark.com.br/propmark/busca.php?cat=&pagina=1&video=1665*

2001 – A Sadia é eleita a marca mais valiosa do setor alimentício do Brasil, em pesquisa feita pela Interbrand. A conquista se repetiu por quatro vezes consecutivas (2001, 2003, 2004 e 2005).

2003 – Marca começa a investir em marketing para promover a linha VitaLight, cujo slogan é "Para uma vida mais saudável, mais leve e gostosa."

2004 – Em janeiro, a Sadia deu início à comemoração de seus 60 anos, com a campanha "Sadia 60 anos. Uma história de amor", que teve como objetivo mostrar a relação de confiança dos consumidores com os produtos da marca, apontada em pesquisas realizadas pela empresa.

2005 – A empresa lança a linha Hot Pocket, lanche de preparo rápido que inaugurou uma nova categoria de produto no varejo brasileiro, destinado ao público jovem. A marca Rezende é reformulada.

2007 – No primeiro semestre, a Sadia investiu em uma de suas maiores campanhas de marca e apresentou a nova versão da mascote Sadia em 3D. Com o slogan "Para uma vida mais gostosa Sadia", a campanha continua no ar até hoje. Outra iniciativa relevante foi o patrocínio das delegações olímpicas brasileiras que participaram dos Jogos Rio 2007.