

**MINICASO**

# ***Friboi: Criando uma Marca de Carnes***

**Marco Antonio Silva de Castro**

*Professor Associado II da Fatec Ourinhos  
Responsável pelo NEGEA*

**Gilmara Bruschi Santos**

*Professora Associada I da Fatec Ourinhos*

**Versão Preliminar – Jul. 2014**

*Caso de Ensino*

**Área Principal:**

Administração ► marketing ► gestão de marcas

**Setor Abordado:**

Agronegócios ► agroindústrias alimentares ► frigoríficos ► carne bovina

**Organização Foco:**

JBS (e sua marca de carne bovina Friboi)

**Principais Tópicos Teóricos Abordados:**

- Marketing
- Estratégia de Diferenciação
- Estratégia de Marca
- Estratégia de Posicionamento
- Fidelização do Cliente

**Resumo**

Este caso descreve os esforços inovadores da JBS para o desenvolvimento de sua marca de carnes Friboi como uma marca diferenciada e de qualidade superior em busca da fidelização dos consumidores. Mostra ainda os percalços do processo em seus primeiros anos e os resultados e consequências iniciais.

**Palavras-chave:** Marketing. Estratégia de marca. Diferenciação. Fidelização. Carne bovina. JBS.

## Introdução

No início de 2012, o diretor de marketing da JBS declarava: “Arroz é Tio João, água é Lindoya, açúcar é União, em carne bovina in natura não há essa percepção por parte do público consumidor. Então, vamos criar uma referência, pois temos 40% desse mercado”. A JBS, terceira maior empresa de alimentos do mundo e proprietária da marca Friboi, lançava-se assim ao desafio de tornar-se *Top of Mind* em carnes, ou seja, ser a marca mais lembrada pelos brasileiros nessa categoria.

O processo de posicionamento da marca Friboi como uma marca de qualidade tem tido percalços ao longo do tempo. As estratégias e a sua operacionalização não estiveram livres de críticas, principalmente do próprio consumidor final. Mas esse processo ainda não está consolidado e amadurecido. Ainda assim, já podem ser contabilizados vários ganhos significativos para a empresa. E os esforços da JBS para a sua marca Friboi podem ser considerados inovadores no mercado brasileiro, merecendo uma análise atenta. A principal questão que se coloca é: **quais serão os resultados mais duradouros de todo esse esforço inovador de marketing da JBS no mercado de carne bovina?**

## Evolução do Grupo JBS

As origens da empresa que possui mais de 60 anos de história remontam à cidade de Anápolis, Goiás, em 1953, quando José Batista Sobrinho, conhecido por Zé Mineiro, inicia um pequeno açougue. Com a construção de Brasília, a partir de 1955, ele se transfere para a futura capital do país. De 1970 a 2001, a empresa experimenta uma expansão significativa de suas operações por meio de aquisições e de investimento nas plantas já existentes. A internacionalização da empresa, por sua vez, inicia-se a partir de 2005, com a compra da Swift Armour argentina. Em 2007, a companhia ingressa na BM&FBovespa, sendo a primeira do setor frigorífico no Brasil a negociar suas ações em bolsa. Desde então, a empresa continua agressivamente adquirindo plantas e empresas no Brasil e no mundo. Em 2013, outro grande negócio é realizado: a aquisição da Seara Brasil, por quase 6 bilhões de reais.

Em 2013 foi reportada uma receita líquida de R\$ 93 bilhões, representando um aumento de 22,7% em relação ao ano anterior. Já o lucro líquido informado chegou a R\$ 1,18 bilhão no mesmo ano, um aumento de 46,6% em relação a 2012. O valor de mercado da companhia no final de 2013 alcançava R\$ 25,82 bilhões.

No começo de 2014, o grupo JBS, presidido por Wesley Batista, filho do fundador, se autointitulava a maior produtora de proteínas do mundo e a terceira maior empresa de alimentos do planeta. Entre as marcas mais relevantes do grupo estão Swift, Bertin, Maturatta, Pilgrim's, Seara e Friboi. A empresa afirma ainda ser a Friboi a marca número 1 de carnes no Brasil.

A JBS também reclamava para si o posto de líder mundial em processamento de carne bovina, ovina e de aves. Além disso, atuava fortemente na produção de carne suína. Em abril de 2013, possuía 185 mil colaboradores no mundo, estava presente em 24 países e operava 340 unidades na área de alimentos, couro, biodiesel, colágeno, embalagens metálicas e produtos de limpeza. Os produtos da JBS eram vendidos em mais de 150 países e a companhia estava dividida em 3 grandes unidades de negócio: JBS Mercosul, JBS USA e JBS Foods.

Quatro comitês assessoravam o Conselho de Administração da JBS em suas decisões estratégicas. Entre eles, um Comitê de Inovação e Marketing, instituído em julho de 2013. Os objetivos deste comitê incluíam a criação de valor às diversas marcas da empresa.

## O Mercado de Carnes *in Natura*

Até 2012, os cortes de carne bovina *in natura* vendidos no varejo comum (açougues e supermercados) ainda costumavam ser vistos como *commodities*, ou seja, produtos semelhantes, indiferenciados aos olhos do consumidor, e sem nenhuma marca forte associada. Foi essa a oportunidade que a JBS enxergou para os seus produtos. “No passado, vários *commodities* não tinham marcas: arroz, óleo de cozinha, água...”, afirmou Maria Eugênia Campacci Rocha, gerente de marketing do Grupo JBS, que detém a marca Friboi. “Se tudo isso tem marca hoje, por que a carne ainda não tinha? Foi com base nesse pensamento que o grupo planejou mudar a relação de compra de carne bovina”, declarou a executiva.

Apesar de ser um mercado gigantesco, o setor de cortes de carne bovina *in natura* era ainda quase nada explorado em termos de agregação de valor e criação de marca. O Brasil se colocava como no terceiro lugar mundial no ranking de consumo *per capita*, com 38,5 quilos por habitante. Apesar de o país possuir em 2013 cerca de 210 frigoríficos com certificação do Serviço de Inspeção Federal (SIF), não havia, até a campanha da Friboi, um trabalho em larga escala para tentar diferenciar a carne bovina *in natura*.

## JBS Carnes e a Marca Friboi

A unidade de carne bovina do grupo JBS no Brasil era a JBS Carnes, que contava então com 42 frigoríficos e 16 centros de distribuição. Possuía capacidade de processamento de cerca de 45 mil cabeças por dia, sendo responsável pela produção dos cortes *in natura* e produtos industrializados que levavam a marca Swift e Friboi.

Friboi constituía-se em uma das principais marcas do Grupo JBS e oferecia cortes tradicionais inteiros, cortes tradicionais porcionados, supergelados e industrializados. A lista completa de produtos da marca Friboi é mostrada a seguir:

- ▶ **Cortes tradicionais inteiros:** picanha, fraldinha, maminha, filé mignon;
- ▶ **Cortes tradicionais porcionados:** coração de alcatra, coxão duro, coxão mole, lagarto, patinho, peito e acém;
- ▶ **Supergelados:** hambúrguer bovino, hambúrguer misto;
- ▶ **Industrializados:** salsicha tipo viena, fiambre.

## Antecedentes de Marketing da Marca Friboi

Em janeiro de 2012, Wesley Batista, CEO global da JBS, anunciava: “Queremos transformar a *commodity* carne em um produto de valor agregado.” Para isso, afirmava estar investindo R\$ 100 milhões no ano de 2012, sendo que só a campanha Miniastros Friboi iria consumir 20% dessa soma.

A primeira campanha da marca, entretanto, foi a “Vai Zé...” e contava a história de Zé Mineiro indo para o canteiro de obras de Brasília. Ela já buscava posicionar a marca Friboi como uma carne com garantia de origem e controle de qualidade.

Já a campanha promocional seguinte, Miniastros Friboi, anunciava em 3 comerciais que se o cliente juntasse cinco selos que vinham nos produtos e pagasse mais R\$ 5, ele poderia trocar por bonecos em miniatura de cantores sertanejos como Victor, Léo, Luan Santana, Zezé Di Camargo e Luciano.

## As Reportagens no Fantástico e na Veja e o Vislumbre da Oportunidade

No programa Fantástico, da Rede Globo, veiculado em 10 de março de 2013, foi mostrada falta de cuidados de higiene e crueldade no abate de gado em diversas partes do Brasil. O programa originou-se de uma denúncia da ONG Amigos da Terra. Quase ao mesmo tempo, em 13 de março de 2013, outra reportagem, agora na revista Veja, também mostrou os horrores da carne oriunda de abates clandestinos ou mal fiscalizados.

O total de gado abatido clandestinamente ou com inspeção deficiente e que é vendida no mercado interno brasileiro foi divulgado nas reportagens com sendo da ordem de 30%, o que foi fortemente refutado por representantes do setor, que indicaram que a realidade deveria se situar entre 5% e 8%.

As reportagens da Veja e do Fantástico representaram uma oportunidade para os profissionais de marketing do grupo JBS iniciarem rapidamente uma campanha publicitária com uma série de comerciais estrelada pelo ator da Rede Globo Tony Ramos.

Assim, a campanha “Peça Friboi” começou apenas uma semana depois da reportagem veiculada no Fantástico. Uma série de 5 comerciais foi lançada pela agência LewLara\TBWA, com o slogan “Peça Friboi. Carne confiável tem nome”. A campanha contou também com *site*, *facebook*, *twitter*, mídia impressa, *spots* e material de ponto de venda. A ênfase da comunicação foi colocada na garantia de procedência, inspeção SIF e no controle de qualidade, buscando alavancar atributos de carne confiável.

## A Campanha Friboi com Roberto Carlos

Em fevereiro de 2014 a JBS estreou a segunda etapa de sua campanha “Peça Friboi” com outro comercial, agora com o cantor Roberto Carlos como garoto-propaganda, que há cerca de 30 anos seguia de forma notória uma dieta sem carne bovina. O vídeo trazia o “rei” pedindo um prato de carne e a antiga canção “O Portão” como fundo musical. A empresa esperava, com essa nova investida publicitária, um aumento na receita líquida de 20% até o final de 2014. Mas a má aceitação do comercial por parte dos consumidores e fãs foi imediata, principalmente daqueles defensores de dieta sem carne, que chegaram a levantar a suspeita de que ele estaria fingindo voltar a comer carne vermelha apenas para atuar no comercial e receber um cachê astronômico. Várias piadas surgiram na internet e comentários de rejeição por internautas foram feitos no canal *Youtube* da Friboi.

O comercial com Roberto Carlos saiu do ar menos de 2 meses depois, quando voltaram 3 novos comerciais com Tony Ramos, mantendo, entretanto, a música de fundo de Roberto Carlos. A empresa alegou que isso já estava planejado.

## Estratégias de Marketing da Friboi

A estratégia de *branding* da JBS com sua marca Friboi revelou-se bastante clara: construir uma reputação como carne confiável, diferenciada pela certificação SIF, com campanha publicitária maciça e calcada em atores ou cantores renomados e com perfil de credibilidade junto ao público. O

slogan criado, “Peça Friboi. Carne confiável tem nome”, indicou o trabalho de buscar uma mudança no hábito do consumidor para que ele passasse a pedir carne pelo nome Friboi.

A Friboi tinha o ambicioso objetivo de buscar a fidelização de um consumidor ainda sem a cultura de pedir carne pela marca. Os esforços do grupo JBS abrangeram ainda uma reestruturação da sua área comercial e de distribuição. No começo de 2012, a marca Friboi, a de maior alcance do grupo, chegava a 101 mil pontos-de-venda, sendo que a estimativa é que haveria no Brasil 450 mil estabelecimentos que poderiam vender a marca. A empresa almejava ainda concentrar seus esforços de marketing em 2 de suas 54 marcas existentes no começo de 2012: Friboi, mais acessível e Swift, uma marca *premium*.

## Resultados da Campanha “Peça Friboi”

Entre os principais indicadores utilizados pela JBS para computar os resultados com a campanha “Peça Friboi” estavam: *top of mind*, consideração, preferência e recomendação de marca. O grupo reportou que nos primeiros três meses o instituto Ibope mostrou um aumento do *top of mind* da Friboi de 19% para 32%, preferência de 11% para 27% e recomendação de 30% para 80%. Além disso, a Friboi teria obtido também um aumento de 20,2% nas vendas. A marca Friboi haveria conquistado em 2013 mais 10 mil pontos-de-venda com a campanha empreendida.

Na pesquisa *Top of Mind* 2013 do jornal Folha de São Paulo, a Friboi foi a marca mais lembrada espontaneamente por 45% dos consumidores, sendo que outros 42% não sabiam citar nenhuma marca de carne e a segunda carne mais lembrada obteve apenas 3% das menções dos consumidores.

## As Reações à Campanha “Peça Friboi” da JBS

A partir dos comerciais com Tony Ramos, ao sugerir que apenas a carne Friboi era confiável, a campanha publicitária “Peça Friboi. Carne Confiável Tem Nome” parecia mais inculcar o medo de comprar carnes de procedência supostamente duvidosa do que propriamente realçar os benefícios da carne bovina da marca Friboi.

O comercial da Friboi com Roberto Carlos também foi duramente atacado, principalmente nas redes sociais, mas repercutindo também em *sites* de notícia da *internet*. O cineasta Fernando Meirelles sugeriu que o cachê do cantor teria sido de R\$ 25 milhões, mas que ele não teria voltado a comer carne, como o comercial claramente informava. Nas redes sociais, a JBS chegou a bloquear comentários de internautas devido ao caráter ofensivo de muitos textos que estavam sendo postados.

Até mesmo a senadora Kátia Abreu, presidente da CNA (Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil), atacou o grupo JBS por ele utilizar-se de empréstimos do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) para supostamente pagar uma milionária campanha de propaganda com o fim de, segundo ela, desqualificar os concorrentes, muitos dos quais pequenos e médios frigoríficos. A senadora chegou a avaliar as peças publicitárias veiculadas pela JBS como propaganda enganosa, por sugerirem que apenas os produtos com a marca Friboi seriam confiáveis, “esquecendo-se” de outros 209 frigoríficos que também possuíam o certificado do SIF (Serviço de Inspeção Federal). Abreu insinuou também que o trabalho da Organização Amigos da Terra poderia estar a serviço da campanha publicitária da JBS que se seguiu.

A Associação Brasileira de Frigoríficos (Abrafrigo) demonstrou igualmente o seu descontentamento com a campanha da Friboi, afirmando que os comerciais desmerecem os produtos dos demais processadores de carne do país, insinuando que apenas a Friboi tem qualidade. A associação,

inclusive, acionou o Conselho de Regulamentação Publicitária (Conar) pedindo a retirada dos comerciais do ar.

## As Ações de Marketing da Friboi e Suas Consequências

Como se pôde ver, os esforços inovadores da JBS com a sua marca Friboi foram ambiciosos, mas também polêmicos. As principais questões que se colocam a partir deste caso são: **quais serão os possíveis desdobramentos e os resultados mais duradouros de todo essas ações de marketing da JBS no mercado de carne bovina? Eles foram acertados? O que você faria igual e o que mudaria? Quais ações você tomaria?**

### QUESTÕES SUGERIDAS DO CASO

1. *Qual a sua avaliação da campanha “Peça Friboi” da JBS? Justifique.*
2. *Se fosse o diretor de marketing da Friboi, você faria algo diferente? Explique e justifique.*
3. *Você acha que a empresa conseguiu mudar a cultura e o comportamento de compra dos consumidores brasileiros para a carne bovina? Justifique.*
4. *E se você fosse o diretor de marketing de uma marca de carne bovina concorrente, como você reagiria aos esforços da JBS para a marca Friboi? Que ações de marketing você tomaria?*

## Questões de Aplicação Prática

### Você é o Gerente...

#### MARKETING

1. *Além da diferenciação ou agregação de valor por meio da certificação do SIF, que representa controle de procedência e garantia de qualidade, que outras possibilidades de diferenciação você sugeriria para uma marca de carne in natura? Por quê? Explique ainda quais dimensões de diferenciação você utilizou no processo.*
2. *Quais ameaças e oportunidades podem ser identificadas no ambiente de marketing da Friboi? Que estratégias você sugeriria para aproveitar as oportunidades? E que estratégias você recomendaria para se defender das ameaças?*
3. *Quais são os concorrentes diretos da Friboi? E quais os indiretos?*

4. *Especifique os canais de distribuição ou de marketing de carne bovina in natura.*
5. *Descreva o composto de promoção ou comunicação utilizado pela JBS para as campanhas mencionadas no texto para a marca Friboi. Você concorda com ele? Avalie-o e sugira outras opções para aprimorá-lo.*
6. *Você considera as campanhas de comunicação da Friboi éticas? Justifique.*
7. *Que outro posicionamento você criaria para uma marca concorrente de carne bovina in natura?*
8. *Que tipos de pesquisa de marketing você empreenderia a fim de suportar o processo de decisão de marketing da marca Friboi? Explique.*
9. *Explique os 5 estágios de decisão de compra para carne bovina in natura.*
10. *Explique as funções de um administrador de marketing na JBS trabalhando como gerente de marketing da Friboi.*



## ANEXOS



Logomarca do Grupo JBS



Logomarca Friboi



Peça publicitária



Produtos da marca Friboi