O NOVO VAREJO DE CARNES: NASCE O AÇOUGUE 3.0

LUCAS SCIENCIA DO PRADO[1], MAURÍCIO MORGADO[2], GUILHERME MANETA ROSA[3]

O movimento de diferenciação em carnes continua ganhando força, notadamente pelo maior acesso a informação do cliente e pela mudança no comportamento de um segmento específico de consumidores que está altamente disposto a pagar por tais produtos. A construção de um posicionamento adequado e a implementação de um marketing mix *consistente são o que permitirá ao varejo de carnes trilhar o caminho da diferenciação de produtos e evitar que os seus produtos sejam vistos como* commodities*.*

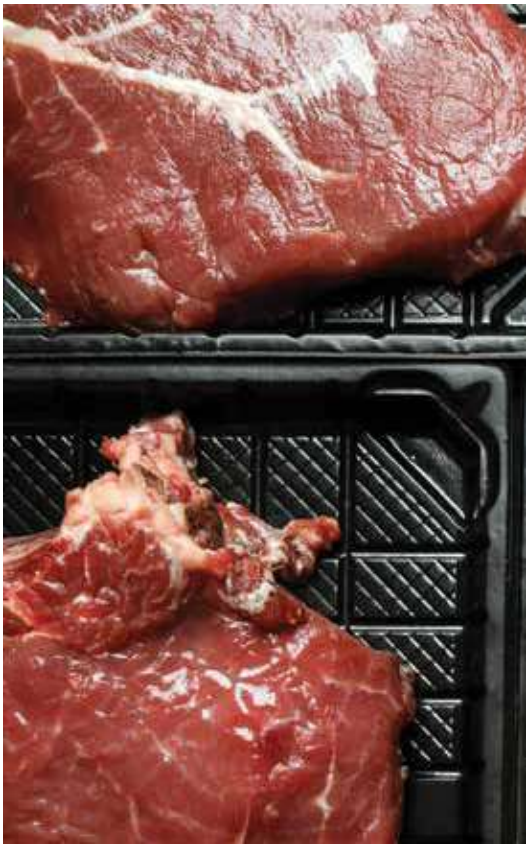
A PARTIR da década de 1970, começaram a surgir redes de açougues mais sofisticadas, como a Carnes Flórida, que se contrapunham aos modelos mais tradicionais, malcuidados, feios e de péssimo atendimento. Essa segunda geração de açougues, as *boutiques* de carnes, apresentava lojas azulejadas, limpas e organizadas, oferecendo, também, uma linha de produtos de melhor qualidade. Na década de 1990, os supermercados entraram na disputa pelo consumidor, municiados com melhor atendimento e produtos já empacotados em bandejas, limpos e prontos para levar. Os açougues não chegaram a ser extintos, mas não cresceram. Prova disso é que, hoje, não há uma grande rede de açougues – os maiores (Tennessee e Parisienne, por exemplo) têm entre trinta e cinquenta lojas.

Conforme tratamos em artigo na última edição de novembro da ***Agroanalysis***, a cadeia de carnes começou, recentemente, a apresentar sinais de transformação. Quem puxou esse processo foi o varejo, atento às necessidades de um consumidor mais exigente e sofisticado. Surge um novo tipo de açougue, onde são oferecidos cortes *gourmet* de raças tradicionais e novos cruzamentos, um ambiente diferenciado, com produtos para degustação, gôndolas e geladeiras modernas com carnes em embalagens individuais, além de funcionários especializados que proveem um atendimento com excelente qualidade. Está no ar o açougue 3.0, e empresas como Steak Store Meat & Barbecue (em diversas cidades), Feed, deBetti (ambas em São Paulo) e Vila Beef (em Ribeirão Preto) são alguns exemplos dessa última geração de açougues.

Varejistas, de maneira geral, devem pensar no desenvolvimento de atividades que gerem o posicionamento desejado – a história que eles decidem contar ao mercado ou que pretendem projetar na mente do seu cliente. Para o cliente, esse posicionamento é invisível e é materializado e percebido por meio do *marketing mix* do varejo. Em outras palavras, o cliente tem contato com os elementos do *marketing mix* e "sente" ou "deduz" o posicionamento pretendido (*vide* a figura).

No açougue 3.0, o *marketing mix* tem se apresentado de maneira inovadora. Para ilustrar as transformações, resumimos em um quadro as principais diferenças entre um açougue tradicional e um açougue *premium* levantadas na nossa pesquisa.

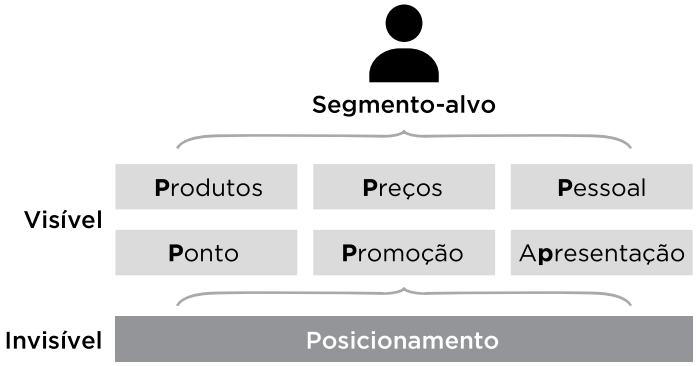
A transformação começa pelos produtos e pelos serviços ofertados, bem como pela forma como eles são apresentados nos pontos de venda. Açougues 3.0 buscam ofertar cortes especiais, estrangeiros, trabalhados com animais de raças diferenciadas e carcaças bem-acabadas. O correto armazenamento e a exposição dos produtos em geladeiras e *freezers* contribuem para a diferenciação. O cliente pode levar a peça inteira ou pedir que ela seja cortada em bifes, moída ou, ainda, ser porcionada em cortes para pratos mais tradicionais, por exemplo. O produto é, então, preparado da forma que o cliente pediu, é pesado e embalado com um papel de seda e colocado em uma sacola estilizada. Esses fatores contribuem para a diferenciação, pois agregam valor ao produto final.



Ademais, trabalhar a experiência do consumidor no momento da compra é chave para a diferenciação. E esta pode dar-se por meio de um ambiente agradável – sem o odor característico dos açougues comuns –, por meio de uma distribuição e uma variedade de produtos na loja que complementem o produto principal (carne bovina) ou, ainda, por meio de um atendimento personalizado, atencioso e prestativo. Como destacado, a qualidade da carne depende, inclusive, do preparo, etapa esta que já não está mais nas mãos da empresa e, portanto, é muito difícil de ser controlada. Pensando nisso, casas de carnes 3.0 estão cada vez mais interessadas em auxiliar o consumidor no momento do preparo, aconselhando-o, dando dicas ou, até mesmo, planejando e executando churrascos, eventos privados ou corporativos, jantares etc. As casas de carnes entram com o conhecimento e o planejamento da quantidade e da variedade de carnes que devem ser servidas, os temperos, as especiarias, os acompanhamentos e tudo mais que o evento precisa para agradar a todos.

Por fim, para se diferenciarem e poderem cobrar um preço *premium*, essas novas casas de carnes precisam desenvolver uma forte estratégia de comunicação com seus clientes. A comunicação permite que os açougues trabalhem seu posicionamento e passem para a clientela uma mensagem explícita e consistente de diferenciação. Além disso, permite orientar os clientes a respeito do produto, tentando evidenciar suas qualidades, características, ocasiões de consumo e outras informações para que eles entendam mais sobre carne (como, por exemplo, a influência da raça, da marca e do corte na qualidade do produto). Isso não só contribui para melhor conscientizar os clientes sobre o produto, como também é uma prática que os fideliza, a partir do bom relacionamento criado com eles.

OS 6 Ps DO VAREJO E O POSICIONAMENTO PRETENDIDO





SHUTTERSTOCK

Diversas casas de carnes da geração 3.0 organizam eventos em suas lojas para atrair consumidores, com objetivos vários, mas sempre permitem que eles possam experimentar os produtos, além de conhecer melhor sobre técnicas de preparo que podem influenciar na percepção da qualidade.

Com essas e outras ações, muitos varejistas *premium* estão construindo uma verdadeira legião de seguidores em suas redes sociais. Nessas redes, são veiculados fotos e vídeos com técnicas de preparo, além de ser um espaço para os clientes exporem sua experiência com o produto adquirido. ■

1Professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP) – lucas.sciencia@fgv.br

2Professor da FGV-EAESP – mauricio.morgado@fgv.br

3Graduado pela FGV-EAESP – guilherme-rosa@hotmail.com

AS TRANSFORMAÇÕES DOS 6 Ps DO VAREJO DE CARNES *PREMIUM*

	Açougue tradicional	Açougue *premium*
***Mix* de produtos (e serviços)**	• Trabalha com cortes tradicionais. • Usa o conceito de carne de primeira ou de segunda. • Compra de grandes frigoríficos ou regionais. • Os seus produtos são de qualidade, porém não são *premium*. • O nível do seu serviço é bom, pois trabalha a carne (limpeza de peças, fracionamento etc.). • O seu *mix* de produtos é composto de itens mais tradicionais complementares ao churrasco (exs.: carvão, sal, farofas prontas, bebidas não especiais etc.).	• Tem como foco cortes diferenciados. • Não trabalha com o conceito de carne de primeira ou de segunda, pois considera que o animal inteiro tem qualidade superior, normalmente resultante de cruzamentos e raças diferentes. • Tem alto nível de serviço, ensinando os clientes sobre os cortes e recomendando qual corte é mais adequado para cada ocasião de consumo. Além disso, oferece os serviços tradicionais de fracionamento e limpeza de peças. • O seu *mix* de produtos é composto de diversos itens complementares ao churrasco (exs.: queijos, vinhos, facas, tábuas, cervejas especiais etc.), além dos mais tradicionais.
Preços	• Os preços variam de acordo com os cortes mais tradicionais. • São preços competitivos, baseados fortemente em ações dos concorrentes locais, como mercados e redes maiores.	• Os preços são *premium* e variáveis de acordo com os cortes diferenciados (um exemplo disso é o contrafilé, que é trabalhado e vendido a diferentes preços de acordo com o corte, como bife ancho, bife de *chorizo*, *t-bone* etc.). • O preço não é um fator de decisão para os consumidores.
Promoção	• Faz poucas ações promocionais externas e usa muito o interior da loja para comunicar promoções de cortes do dia. • Algumas ações são desenvolvidas com o apoio de fornecedores. • Tabloides podem ser encontrados em algumas redes maiores, mas não são tão comuns. • Não utiliza como ferramenta de trabalho do posicionamento.	• Faz uso de redes sociais tais como Instagram e Facebook para promoção de imagens e mensagens para consumidores. • Tem criado canais com vídeos que ensinam receitas. • Não sinaliza promoções nos preços dos cortes. • Evita divulgar os preços em campanhas. • Faz diversas ações de degustação e atração de parceiros para a realização de eventos dentro das lojas.
Ponto	• Tem pontos menores, bem localizados, em vias de alto fluxo.	• Nem sempre tem pontos bem localizados, de fácil acesso, pois os seus clientes vão atrás. • Não tem lojas muito grandes, porém o espaço é bem distribuído.
Apresentação	• As suas carnes ficam expostas em gôndolas frias, com local de manuseio aparente. • Normalmente, as carnes e os cortes ficam em bandejas nas geladeiras, para que os seus consumidores possam escolher os produtos. • Alguns cortes já processados dos fornecedores são oferecidos congelados em *freezers*, separados por seção.	• As lojas não apresentam cheiro de carne. • As suas carnes ficam expostas em geladeiras e *freezers*. • Apresenta peças *in natura* já porcionadas ou em cortes individuais. • O local de manuseio das carnes é mais reservado ou até protegido por vidro. • As seções são bem definidas, além de haver uma ampla oferta de produtos complementares para churrasco e consumo no dia a dia.
Pessoal	• Os açougueiros são bem treinados para a realização de cortes e limpeza de peças no momento. • O atendimento é bom.	• Os açougueiros e os atendentes são bem treinados para atender clientes na loja. • Normalmente, procuram auxiliar os compradores na decisão e, até mesmo, no preparo.