



Posicionamento das Marcas Sadia e Perdigão Pós-Fusão: Um Estudo Sob a Ótica de Relações Públicas¹

Bruna Angélica BATISTA²
Caroline Braido ROSSI³
Maria Laura RUFATTO⁴
Vanessa Matos dos SANTOS⁵
Sonia Aparecida CABESTRÉ⁶
Universidade Sagrado Coração, Bauru, SP

RESUMO

Em 2009, com a fusão das empresas Sadia e Perdigão, surgiu a BRF. Para a regulamentação deste processo, dentre outras ações, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) impôs a venda de marcas secundárias das empresas envolvidas. Do ponto de vista de Relações Públicas, não se trata apenas de uma fusão empresarial. Culturas precisam ser re-pensadas e novas estratégias de posicionamento de marcas tornam-se essenciais para a consolidação e fortalecimento da imagem institucional da recém-criada BRF. Em contextos de fusão, geralmente prevalece a marca mais forte, detentora de maior visibilidade comercial. Com o objetivo de estabelecer qual das duas marcas tem um melhor posicionamento no mercado brasileiro, elaborou-se uma pesquisa de opinião de caráter quantitativo para coletar dados relacionados à fusão. O presente artigo traz a análise desses dados e possibilita a reflexão sobre o tema.

PALAVRAS-CHAVE: Pesquisa quantitativa; Fusão organizacional; Sadia; Perdigão; BRF.

INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda e analisa o processo de construção da BRF, tendo como base as definições de imagem e cultura organizacional. Será comentada a participação

¹ Trabalho apresentado no IJ 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIX congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste – Vila Velha – ES – 22 a 24/05/2014

² Graduanda do Curso de Relações Públicas da Universidade Sagrado Coração. E-mail: brunabatista@live.com

³ Graduanda do Curso de Relações Públicas da Universidade Sagrado Coração. E-mail: caroline.braido.rossi@hotmail.com

⁴ Graduanda do Curso de Relações Públicas da Universidade Sagrado Coração. E-mail: marufatto@yahoo.com.br

⁵ Orientadora do trabalho. Docente da USC-SP; Doutora em Educação Escolar pela UNESP/Araraquara. Mestre em Comunicação pela UNESP/Bauru, Doutoranda em Meios e Processos Audiovisuais pela ECA – USP. Integrante do Grupo de Pesquisa “Comunicação, Mídia e Sociedade” (GPCOM-USC), Estado e Governo (UNESP), Aruanda Labdoc (USP), FiloCom (USP). E-mail: vanmatos.santos@gmail.com

⁶ Orientadora do trabalho. Docente da Universidade Sagrado Coração (USC), Doutora em Educação – Ensino na Educação Brasileira pela UNESP de Marília. Professora do Curso de Relações Públicas da USC, Coordenadora do Curso de Especialização em Comunicação nas Organizações da Universidade Sagrado Coração e Líder do Grupo de Pesquisa GPCOM (USC). E-mail: scabestre@uol.com.br.



da mídia no processo de transmissão de informação e os motivos que levaram o grupo BRF a retirar do mercado os produtos da marca Perdigão.

Apresenta-se, também, os principais resultados da pesquisa realizada com consumidores de ambos os sexos, com idades entre 20 a 65 anos e residentes em cidades da região de Bauru/SP. A amostra incluiu 150 entrevistados que responderam um questionário que tinha o propósito de identificar e avaliar as preferências – bem como as razões desta preferência – o grau de conhecimento que os participantes da pesquisa tinham sobre o processo de fusão e o impacto que a retirada dos produtos da linha de produção causou nos consumidores. A pesquisa foi realizada aos sábados e as quartas-feiras, durante os meses de outubro e novembro de 2013 em supermercados da região, com prévia autorização.

1 FUSÃO ORGANIZACIONAL

A fusão organizacional acontece por diversos motivos, como: oportunidade e maior facilidade de acesso às novas tecnologias, mercados e produtos, possibilidade de alavancagem de capital para a realização de novos projetos ou ampliação do negócio já existente. É importante destacar que a fusão, além de ser uma maneira para projetar estratégias para obtenção de crescimento por intermédio de alianças econômicas, também pode impulsionar o mercado da organização em direção a outros nichos.

De acordo com o professor da *University of Pittsburgh*⁷, Robert Atkins, “a fusão entre duas empresas pode ser exemplificada como a união de dois times de futebol”. Para o professor, esta analogia pode ser feita porque “cada equipe possui estratégias e formas diferentes de jogar. Mas quando surge uma fusão, é preciso desenvolver uma nova cultura, o que nem sempre ocorre”. A crise mundial econômica de 2008 desencadeou um grande número de fusões empresariais. Só no Brasil, este índice aumentou em média 53% em 2012, conforme dados da Secretaria de Assuntos Econômicos⁸ do Ministério da Fazenda⁹. Em 2008 o Banco Itaú e o Unibanco assinaram um acordo de fusão de suas operações financeiras. A empresa Cosan comprou a empresa Esso. Com esta fusão, a Esso deixou de existir. O Banco do Brasil fechou a compra do Banco Nossa Caixa. Em 2009 a Sadia e a Perdigão se fundiram e criaram a

⁷ Informações extraídas do site Brasil Econômico. Disponível em: < <http://www.brasileconomico.com.br/noticias/nprint/103224.html>>. Acesso em: 15 out 2013

⁸ Mais informações em: <http://www.seae.fazenda.gov.br/> Acesso em 23 abr 2014.

⁹ Informações extraídas do site Catho, Disponível em: < <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/o-cuidado-com-os-colaboradores-em-caso-de-fusao>>. Acesso em: 14 out 2013



BRF, tornando-se uma das maiores empresas alimentícias do Brasil. Em 2010 a Vivo adquiriu a Telefônica e, em 2012, houve a fusão da empresa Oi com a BrasilTelecom.

1.1 Fusão Sadia e Perdigão: surge a BR Foods

Em 2008 a Sadia sentiu os reflexos da crise financeira e enfrentou sua maior crise, apresentando grandes prejuízos. É nesse contexto que a organização define a necessidade de fazer a fusão com outra grande empresa do mesmo segmento: a Perdigão. Desta forma, em 2009 surgiu a BRF (Brasil Foods /BR Foods) que, dois anos depois, em 2011¹⁰, já era considerada a 32ª maior empresa brasileira. Em 2012¹¹ subiu para 26º, e em 2013¹² destacou-se em 17º no ranking.

1.1.1 Perdigão¹³

Fundada em meados de 1930 em Videira, oeste de Santa Catarina, pelos italianos *Ponzoni* e *Brandalise*, a organização iniciou seus trabalhos com comércio em geral. Porém, em 1939, começou a trabalhar com abatedouros de suínos e, três anos mais tarde, vivenciou a expansão neste segmento.

Segundo o site institucional da empresa, desde sua fundação, a Perdigão tem como regra principal enfatizar em suas ações a qualidade dos produtos, segurança dos processos de fabricação e diversidade de portfólio, investindo em monitoramento da saúde e tratamento de aves e suínos em todos os estágios da vida e no decorrer de todo o processo de produção. Em 1975 a Perdigão começou a exportar para países da Arábia Saudita e União Europeia. Mais tarde, em 1980, para acompanhar o ritmo de desenvolvimento, a Perdigão abriu seu capital financeiro e passou a comercializar ações na bolsa de valores. Em 1994, ao enfrentar uma primeira crise financeira, a família *Brandalise* vendeu cerca de 80% de sua participação na companhia para oito fundos de pensão. A partir daquele momento a organização adotou um novo modelo de gestão, apresentando significativas mudanças em sua administração, consideradas um exemplo

¹⁰ Informações extraídas do site da Revista Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-50-maiores>>. Acesso em: 15 mar 2014

¹¹ Informações extraídas do site da Revista Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/melhores-e-maiores/ranking/2012/>>. Acesso em: 15 mar 2014

¹² Informações extraídas do site da Revista Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/melhores-e-maiores/ranking/2013/>>. Acesso em: 15 mar 2014

¹³ Informações extraídas do site da Perdigão. Disponível em: <<http://www.perdigao.com.br/>>. Acesso em: 14 out 2013



em expansão, inovação e solidez. Atualmente, a Perdigão alcançou alto desempenho em desenvolvimento, o que permitiu concorrer com os principais produtores no Brasil e em outros países. Sua capacidade instalada atualmente é de abater 10 milhões de cabeças de aves e 70 mil cabeças de suínos por semana, além de congelar 730 mil toneladas de carne de aves e 510 mil toneladas de carnes de suínos por ano.

1.1.2 Sadia¹⁴

Fundada em 1944 em Concórdia, Santa Catarina, por Attilio Fontana, a empresa teve início através de um frigorífico local que estava em crise e com graves problemas financeiros. Em dois anos o negócio transformou-se nos primeiros passos da grande indústria alimentícia Sadia.

A marca Sadia apresenta seu registro oficial em 1947 inaugurando em São Paulo uma filial distribuidora. Seu nome é formado a partir da combinação de dois nomes: da empresa “*Sociedade Anônima Indústria e Comércio*” que é correspondente as iniciais ‘SA’ e do nome da cidade “Concórdia” representada pelas três últimas letras ‘DIA’ – a partir deste momento surge o termo *SADIA*.

Impulsionados pelo desenvolvimento empresarial, conquistado em 1971, a companhia lançou seu capital para a venda de ações na bolsa de valores. No ano 1982 foi a primeira do ramo de industrialização de alimentos a fundar um canal de comunicação direta com seu consumidor, o SIC – Serviço de Informação ao Consumidor. Entre 2001 e 2004 a Sadia destacou-se como uma das marcas brasileiras mais valiosas e respeitadas do país pelos consumidores¹⁵. Porém, em 2008, com o reflexo da crise financeira global e o aumento inesperado do dólar americano, a Sadia enfrentou sua maior crise financeira apresentando grandes prejuízos por ter suas operações fixadas em derivativos cambiais, ou seja, seu lucro dependia do valor baixo da moeda americana na bolsa de valores. Esse cenário não apenas cria o ambiente propício para a fusão, mas torna esta alternativa uma via de sobrevivência não apenas para a Sadia, mas também para a Perdigão.

1.2. A FUSÃO SOB A ÓTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS: CULTURA E VALORES HUMANOS

¹⁴ Informações extraídas do site da Sadia. Disponível em: <<http://www.sadia.com.br/sobre-a-sadia/>>. Acesso em: 14 out 2013

¹⁵ Informações extraídas do site Vitrine Hotel. Disponível em: <http://www.vitrinehotel.com.br/noticias_print.php?cod=4314>. Acesso em: 04 abr 2014



A empresa BRF é resultado do maior processo de fusão na história econômica brasileira. Trata-se da junção ocorrida em 2009 das empresas Perdigão e Sadia que, após 60 anos de rivalidade, agora se encontram juntas e se tornaram uma das maiores empresas do mercado alimentício nacional.

Conceitua-se como fusão uma união de interesses, ideias ou partidos. Segundo Sandroni (2004), fusão é a união de duas ou mais organizações para formar uma nova empresa real. O autor também define aquisição como a compra de parte ou o total das ações de uma empresa por outra, de forma pacífica, onde a empresa adquirida deixa de existir. A fusão tem como objetivo ajudar as empresas envolvidas a conquistarem novos mercados e também a se tornarem referência dentro do seu segmento, produzindo mais e melhor a um custo menor. Assim sendo, as empresas começaram a se preocupar com a imagem institucional, pois é através dela que a organização consegue ter credibilidade diante do público. Além disso, constata-se que é vital assegurar a longevidade de uma instituição. A imagem é algo que se constrói ao longo dos anos, através de muito esforço e está associada à memória histórica da empresa. Objetiva-se que o cliente, ao ter contato com a marca, tenha pensamentos positivos em relação a ela e seus produtos.

Estamos falando de imagem empresarial, algo que se constrói ao longo de anos, décadas através de trabalho paciente e disciplinado. A boa imagem empresarial não livra a cara de ninguém quanto à possibilidade de envolver-se numa CEOP. Não cria imunidades. Mas ajuda muito a sair dela, economizando tempo e dinheiro (NEVES, 2002, p. 22).

Há que se falar ainda da cultura organizacional, que pode ser expressa pelo modo de vida dentro da instituição. Trata-se do conjunto de valores e crenças que orienta o relacionamento e a interação das pessoas dentro da empresa, e está diretamente ligado à imagem.

Cultura Organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo uma organização das outras. Esse sistema de significados comuns é, a um exame mais atento, um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização (ROBBINS, 2000 p. 288).

Sirower (1962 *apud* ARISAWA, 2007) afirma que, em uma situação de fusão organizacional, as culturas das instituições se chocam e a mais forte predomina sobre a outra, ou então, é criada uma nova cultura, sendo esta uma mistura das culturas anteriores, uma espécie de híbrido. Essa transição, segundo Fraga (2001), envolve tensões que são sustentadas por emoções como ansiedade e angústia. A baixa motivação e autocrítica por parte dos funcionários pode gerar elevação de custos para a empresa e



ameaçar a fusão. A comunicação informal entre os colaboradores é de extrema importância para a interação dos grupos e melhora do ambiente organizacional. Para que a fusão da Sadia com a Perdigão se concretizasse, foi preciso que as empresas se adequassem em relação às regras¹⁶ impostas pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). Essas restrições foram impostas para não haver o monopólio de marcas, ou seja, a dominação do mercado por uma companhia. Entre as imposições, foi exigida a venda de fábricas, abatedouros, granjas, incubadoras e centros de distribuições. Os conselheiros também exigiram que o grupo se desfizesse de produtos de uma das marcas. A própria BRF escolheu a retirada dos produtos da Perdigão, que teve que suspender a venda de pernil, tender, presunto, linguiça, salames, lasanhas. Esses produtos equivaliam a 80% da produção da Perdigão voltada para o mercado interno¹⁷. A Batavo, que era outra linha da Perdigão, também teve que suspender a venda de hambúrguer, salsichas, mortadela e margarina. O tempo de suspensão de vendas das marcas varia de 3 a 5 anos. Além disso, a BRF teve que se desfazer de marcas secundárias, como Rezende, Fiesta, Dorian, Confiança, Light Elegant, entre outras. Segundo a BRF, os produtos escolhidos para serem retirados de linha foram os da marca Perdigão, já que a Sadia possuía uma maior aceitação dentro e fora do Brasil. Pode-se dizer, então, que as campanhas publicitárias e de marketing desta marca conseguem atingir um maior número de grupos formadores de opinião, sendo facilmente aceitos e lembrados. Durante as negociações, a Perdigão ficou com 68% das ações da BRF e a Sadia com 32%¹⁸.

A próxima etapa era a mais delicada: transformar duas identidades em uma e construir uma imagem, respeitando a cultura de cada organização. A partir disso, os *stakeholders*, que segundo Freeman (1984 *apud* LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009) é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa, deveriam ser informados sobre a fusão, juntamente com o público. Partindo deste princípio, a BRF começou um processo interno para informar os seus colaboradores sobre a junção das duas marcas.

Segundo Schein (1985 *apud* NUNES E VIEIRA, 2013), cada departamento tem uma cultura própria e, assim sendo, interpretam informações de modo distinto de outros

¹⁶ Informações extraídas do parecer emitido pelo CADE. Disponível em: <<http://s.conjur.com.br/dl/parecer-sadia-perdigao.pdf>>. Acesso em: 14 out 2013

¹⁷ Informações extraídas do site da Folha de S. Paulo. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/me1407201103.htm>>. Acesso em: 03 abr 2014

¹⁸ Informações extraídas do site da Folha de S. Paulo. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1905200902.htm>>. Acesso em: 03 abr 2014



departamentos. Por esta razão, a comunicação deve ser eficaz, verdadeira e específica para os departamentos envolvidos.

Almejando o mínimo de resistência e desconfiança, a BRF iniciou um processo de divulgação que incluía uma campanha com vídeos institucionais e informativos que tinham o intuito de conquistar o carinho e a confiança dos funcionários das duas redes, criando as condições para que eles se sentissem confortáveis com a fusão e se tornassem aliados da empresa, já que essa lhes garantia estabilidade. O presidente da BRF na época, Nildemar Secches, através do afeto conquistado ao longo dos anos e das recentes campanhas, converteu-se em um líder de opinião e conseguiu fazer com que seus próprios funcionários o ajudassem a defender, manter ou criar uma imagem positiva para a empresa. Este papel é importante na divulgação de informações credíveis, principalmente em um contexto que pode despertar insegurança.

A influência pessoal, isto é, a possibilidade de um indivíduo tem de convencer o outro a respeito de um determinado assunto era um componente importante a ser integrado nos planejamentos de campanha. O prestígio do líder de opinião era responsável pelo sucesso da mensagem junto ao público e, dessa maneira, conquistar as lideranças parecia ser mais importante, em escopo, do que a maioria das pessoas – atingidos os alvos prioritários, o resto dos indivíduos seria influenciado por conta e sempre maiores dificuldades (MARTINO, 2009, p.192-193).

Ao mesmo tempo, a importância e o modo como a mídia abordaria o assunto eram cruciais para a aceitação da nova marca pelo público. Figueiredo e Cervellini (1958) afirmam que a escolha das notícias que irão para o ar, passando pela maneira de redigir e pelo modo como elas serão apresentadas, é realizada com muito cuidado, pois elas são grandes formadoras de opinião.

Os apresentadores leem as notícias e as interpretam: sorriem quando existe algum dado positivo, empolgam-se quando acontece algo extraordinário para o Brasil ou se aborrecem quando a novidade é ruim. E os telespectadores vão absorvendo o noticiário juntamente com as ‘emoções’ dos apresentadores. (FIGUEIREDO e CERVELLINI, 1958, p. 53).

Renomados veículos brasileiros de comunicação divulgaram o caso e transformaram os nomes Sadia e Perdigão em um assunto mais presente no cotidiano das pessoas. Neste aspecto, cabe lembrar que, a divulgação se torna essencial para fazer com que os assuntos sejam de conhecimento do público. Importante ressaltar também o poder atribuído à mídia para determinar os assuntos da sociedade, conforme consta na Teoria do Agendamento, ou *Agenda-Setting*, desenvolvida por Maxwell McCombs e Donald Shaw na década de 1970.



Especificamente, o agendamento é uma teoria sobre a transferência, as saliências das imagens da mídia sobre o mundo às imagens de nossas cabeças. A ideia teórica central é que os elementos proeminentes na imagem da mídia tornam-se proeminentes na imagem da audiência. Aqueles elementos enfatizados na agenda da mídia acabam tornando-se igualmente importantes para o público (MCCOMBS, 2009, p. 111).

Conforme consta na Revista Exame¹⁹, foram gastos R\$ 6 milhões de reais em campanhas publicitárias para anunciar a marca BRF – Brasil Foods, através de comerciais estrelados pela atriz Marieta Severo e, segundo dados do Citi publicados no site da mesma revista, no dia 9 de janeiro de 2013, o lucro aumentou 80% e o valor da empresa BRF subiu cerca de 60%. Hoje, a BRF é considerada a oitava maior empresa de alimentos do mundo e primeira em proteína animal²⁰. A revista também publicou, no dia 17 de janeiro de 2013, que a BRF investiu cerca de R\$ 3 milhões no lançamento da nova marca corporativa que incluía propagandas na mídia impressa e outdoors.

Esses dados confirmam que o posicionamento da empresa diante de seus públicos interno e externo, após a fusão, foi realizado de maneira exemplar. A rivalidade e a disputa por espaço no mercado e por clientes ficaram no passado e hoje a Sadia e a Perdigão estão mostrando que conseguem andar e crescer juntas – de mãos dadas – e que ainda têm muito a render. Agora, o próximo passo é transformar esta em uma empresa multinacional, tarefa que já foi iniciada na África, onde a primeira marca a ser trabalhada é a Sadia, que será apresentada com novas embalagens, cores e produtos.

1.2.1 Caracterizando Relações Públicas neste contexto

A atividade de Relações Públicas pode ser definida, segundo Ferrari (2009, p. 245), como “uma subárea da comunicação a qual compete, por natureza, a função de planejar e de gerir os assuntos públicos e as políticas corporativas para a manutenção dos relacionamentos da organização e seus públicos estratégicos”.

Assim, o profissional de Relações Públicas está diretamente ligado à gestão do processo de comunicação organizacional. Nas questões de fusão e aquisição empresarial, este profissional tem a função de operar como elemento estratégico perante

¹⁹ Informações extraídas da matéria publicada na **Revista Exame**. São Paulo: Abril, ed. 944, ano 43, n. 10, 3 de junho de 2009, p. 18 – 24.

²⁰ Informação retirada do site da Revista Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/o-que-abilio-pode-encontrar-de-bom-e-de-ruim-na-brasil-foods>>. Acesso em: 22 maio 2013



as dificuldades e desafios deste processo, uma vez que as Relações Públicas podem ser entendidas como estratégia valiosa para a interação das empresas com seus públicos.

Kunsch esclarece que as Relações Públicas, em sua função mediadora, tem capacidade para fazer um reconhecimento organizacional estando apta a, não unicamente informar seus públicos, mas também conseguir estabelecer entre funcionários e diretores uma comunhão de ideias e atitudes.

Como função administrativa as relações públicas, visam por meios de SUS atividades, atingir toda a organização, fazendo as articulações necessárias para maior interação entre setores, grupos, subgrupos etc (KUNSCH, 2003, p.100).

Cabe às Relações Públicas gerenciar o processo comunicativo e o relacionamento das organizações com seus funcionários no processo de fusão e aquisição de empresas e também administrar qualquer conflito que possa prejudicar os interesses da organização, seja interna ou externamente. É imprescindível ter um planejamento de inter-relacionamento que envolva os objetivos a serem atingidos, a estratégia a ser colocada em prática e o planejamento para a execução da mesma.

Neste cenário, Rebouças (2010) apresenta uma reflexão sobre a importância dos colaboradores para uma organização. A autora acredita que uma marca/empresa só possui vida quando passa a contar com a energia dos que participam de sua existência e consolidação. Por isso, é de fundamental importância motivar e impulsionar os colaboradores de uma organização em torno de um propósito comum. Em casos de fusão e aquisição, o profissional de Relações Públicas deve utilizar estratégias para a implantação de novas técnicas e culturas na nova organização criando as condições para que, após o processo de concentração empresarial, os riscos de fracasso por *stress* e falta de motivação dos colaboradores sejam, se não inexistentes, pelo menos reduzidos.

Retomando o tema da fusão organizacional e buscando compreender, no cenário da fusão Sadia – Perdigão, qual das duas marcas tem um melhor posicionamento no mercado brasileiro, notadamente em três cidades do centro-oeste paulista, elaborou-se uma pesquisa de opinião de caráter marcadamente quantitativo.

2 PESQUISA DE OPINIÃO

No que diz respeito aos procedimentos metodológicos, primeiramente realizou-se uma reunião com os todos os participantes do processo de realização da pesquisa para elaboração de um instrumento de coleta de dados que possibilitasse obter informações relacionadas à questão norteadora do estudo, ou seja, analisar a preferência e o



conhecimento que os entrevistados possuem sobre a criação da BRF. Após a confecção de um questionário, realização do pré-teste e análise do grupo, o instrumento sofreu alterações em termos de estrutura e conteúdo. O modelo do questionário final possui dezoito questões, sendo dez fechadas e oito abertas. Em seguida e após período de preparação, o grupo responsável pela aplicação da pesquisa (três alunas do curso de Relações Públicas da USC) dirigiu-se aos supermercados das cidades de Agudos, Garça e Pederneiras, localizadas no interior do estado de São Paulo, entre os dias 27 de outubro e 10 de novembro de 2013.

Para a aplicação da pesquisa, cada integrante do grupo ficou responsável em buscar uma autorização verbal ou escrita para entrada no local de realização da pesquisa. A tabulação do questionário ficou dividida da seguinte forma: cada aluna ficou responsável pela tabulação das questões fechadas de maneira individual e as questões abertas foram categorizadas em conjunto para que fosse estabelecida uma resposta que abrangesse todas as de caráter discursivo.

2.1 Apresentação e interpretação dos resultados

Apresentam-se, na sequência, as principais questões e resultados obtidos com a pesquisa.

➤ **Em se tratando das marcas Sadia e Perdigão, qual você consome?**

A maioria dos consumidores participantes da pesquisa (55%) confirmou a preferência pela marca Sadia. Isso responde a questão principal do trabalho “Qual das duas marcas apresentadas tem o melhor posicionamento no mercado brasileiro?”

➤ **Com relação a sua resposta anterior, poderia citar três produtos desta marca que você tem o hábito de consumir?**

48% dos entrevistados revelaram consumir diversos produtos, principalmente frios – que engloba presunto, mussarela, mortadela e peito de peru - e 23% consomem refeições prontas – lasanha, pizza, lanches, escondidinho, entre outras. Notou-se que alguns consumidores citaram consumir produtos que eram da marca Perdigão.

➤ **O que leva você a consumir os produtos oferecidos por essa marca?**

A maioria das respostas mostrou grande preocupação para o consumo de alimentos. A qualidade dos produtos oferecidos pela empresa (56%) foi o fator principal fator que influencia no momento de decisão de compra. Outro fator determinante seria o



preço (30%). Foi relatado que, das marcas concorrentes, a qualidade dos produtos oferecidos não condiz com o preço pedido, ou seja, a qualidade é inferior e o preço é alto.

➤ **Como você avalia a oferta de produtos de ambas as marcas no mercado?**

A maioria (48%) dos consumidores entrevistados avaliou as marcas Sadia e Perdigão como satisfatórias quanto aos produtos oferecidos em todos os segmentos de atuação das marcas, principalmente em relação à Sadia, conforme preferência indicada pelos consumidores através da resposta em questão anterior. Relacionando com o manifestado em questão anterior, destaca-se o seguinte: apesar de 43% terem apontado as marcas Sadia e Perdigão como “sendo regular no aspecto qualidade e preço, às vezes, inacessíveis” - estas ainda se sobressaem em relação às concorrentes.

➤ **Recentemente as marcas Sadia e perdigão passaram por um processo de fusão, ou seja, juntaram suas ações e tornaram-se a maior empresa no setor de alimentos. Você acompanhou as informações veiculadas na mídia durante este processo?**

A maioria dos entrevistados informou que sabia sobre o processo de fusão (51%). Entretanto, os números revelaram que há uma pequena diferença entre aqueles que sabem ou não do processo (apena 2%). Em outra questão, 79% disseram buscar informações todos os dias para se manterem informados. A pesquisa esperava uma diferença maior entre os que acompanharam o processo de fusão e os que não acompanharam. Percebe-se, então, que houve algum tipo de ruído no processo de comunicação da BRF em relação ao seu público, o que impediu amplo conhecimento sobre o assunto.

➤ **Com a fusão das empresas Sadia e Perdigão uma nova empresa de alimentos se apresentou no mercado - a BRF, você já ouviu falar?**

Apesar da pequena diferença, 55% dos entrevistados já ouviram falar da BRF e 45% não ouviram falar da empresa. Desta forma, conclui-se que a maioria dos consumidores tem conhecimento da nova empresa que se apresentou no mercado.

➤ **Com a criação da empresa BRF, a Perdigão retirou do mercado alguns produtos conforme determinado pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). De quais produtos dessa marca você sente mais falta?**



Após análise dos resultados desta questão, conclui-se que mesmo com a retirada de produtos da Perdigão do mercado, a maioria dos consumidores não sentiu falta de itens específicos. Assim sendo, a empresa não aparentou ter uma perda de clientes e vendas após a fusão. Cabe destacar que esta situação é verdadeira, com exceção aos produtos da marca Doriana (76%), que foi vendida para a empresa Seara. Os respondentes da pesquisa identificaram a Doriana como produto da marca Perdigão de alta qualidade e que, após todo o processo de fusão, teve que ser suspensa do mercado por um prazo de 5 anos. Os consumidores lamentaram a mudança.

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO

A Sadia, líder de mercado, não superou a crise financeira de 2008. A Perdigão, outra reconhecida empresa que disputava acirradamente pelo mesmo mercado, investiu e comprou a concorrente, demonstrando habilidade e estratégia em um momento de crise. Nesse sentido, é crucial contar com a comunicação para gerenciar crises e possíveis desvios enfrentados durante o percurso. Se por um lado unir ações é um processo trabalhoso e desgastante, unir culturas e trabalhar uma nova imagem (BRF) é ainda mais complexo. Para estes cenários, é crucial a intervenção do profissional de Relações Públicas, profissional habilitado a gerenciar imagens, marcas e culturas (KUNSCH, 2003).

Depois de todo o processo de reestruturação que a Sadia e a Perdigão sofreram para se tornarem a BRF, esperava-se um desgaste da parte administrativa para conter o público interno. Ao invés disso, as organizações se empenharam e recorreram ao conceito de líder de opinião, amplamente estudado no âmbito da Teoria da Comunicação (MARTINO, 2009). Ancoradas em um primeiro líder, as organizações estudadas transformaram seus colaboradores em líderes de opinião que ajudaram a divulgar o processo de fusão. Tal postura valoriza o colaborador e um contexto de fusão e ameniza a atuação da famosa “rádio peão” que, em contextos como este pode ter um impacto devastador (REBOUÇAS, 2010; FRAGA, 2001; ARISAWA, 2012). Além do mais, com tal ação, é possível transformar o colaborador em protagonista do processo, já que ele participa do todo o momento vivido pela organização (MATEUS, 2009). Ao passar por ele, em um processo que retoma o princípio da comunicação em duplo fluxo (MARTINO, 2009), a informação adquire uma releitura, ressignificação e torna-se mais credível.



No que se refere à comunicação externa, mais uma vez visualiza-se uma estratégia bastante pertinente: o uso do agendamento. Se a mídia não iniciasse o processo de divulgação, dificilmente este chegaria à “agenda do público” e passaria a ser discutido e, por sua vez, conhecido pelas pessoas (MCCOMBS, 2009). Trata-se de uma estratégia relativamente simples e muito eficaz. Internamente, valoriza-se a parceria, a colaboração e formam-se líderes de opinião e, externamente, trabalha-se a divulgação de uma nova marca que é resultado do prestígio da Sadia e da Perdigão.

O investimento obteve tanto sucesso que agora a BRF começa a galgar espaço no mercado internacional. Segundo a revista eletrônica da BRF, a estratégia utilizada é adaptar as cores e as formas dos produtos para o mais aceito na cultura de cada país. Isso implica em levar em consideração a cultura local e criar uma espécie de híbrido, ou seja, algo que não altera a cultura local, mas que passa a fazer parte dela. A pronúncia também foi analisada e, também por isso, quem estará representando a empresa é a Sadia. “O objetivo é criar uma marca global que seja reconhecida em todo o mundo por nossos consumidores”, afirmou Fábio Camparini, gerente de Marketing Internacional da BRF. No início do ano, a África já começou a receber os produtos com este novo conceito, os próximos serão os países do Oriente Médio.

O estudo aqui realizado e apresentado demonstrou que, pelo menos nas cidades analisadas, as marcas souberam trabalhar com a comunicação. Os consumidores pouco – ou nada – perceberam que alguns produtos foram retirados de linha. Isso ocorreu não apenas porque este mesmo consumidor passou a receber o produto em sua mesa com a marca Sadia (ao invés de ser Perdigão), mas, sobretudo, porque houve um trabalho comunicacional estratégico pensado e elaborado para minimizar as perdas no processo de fusão. É importante destacar que, não raro, as estratégias das grandes corporações são bastante divulgadas nos grandes centros, capitais, etc. Mas, um dos aspectos mais importantes e que precisam ser levados em conta, é o fato de que boas estratégias são sentidas mesmo à distância (NEVES, 2002), em cidades menores, caso dos locais eleitos como amostra dessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

A Nova Missão Global da Sadia. **Revista BRF**, 2013. Disponível em: <<http://revistabrf.com.br/a-nova-missao-global-da-sadia/>>. Acesso em: 31 maio 2013



AYRES, Marcela. Brasil Foods vira BRF de olho em expansão global. **Exame**, 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/brasil-foods-vira-brf-de-olho-em-expansao-global>>. Acesso em: 22 maio 2013

ARISAWA, Ana Amélia Loschiavo. **Análise da Cultura Organizacional após fusão de duas Empresas**. São Paulo, 2007. Disponível em:< <http://pro.poli.usp.br/wp-content/uploads/2012/pubs/analise-da-cultura-organizacional-apos-fusao-de-duas-empresas.pdf>>. Acesso em: 06 abr 2014

AYRES, Marcela. O que Abílio pode encontrar de bom e de ruim na Brasil Foods. **Exame**, 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/o-que-abilio-pode-encontrar-de-bom-e-de-ruim-na-brasil-foods>>. Acesso em: 22 maio 2013

BARBIERI, Cristiane “**Sadia perde R\$760 milhões no mercado com crise Internacional**”. Folha Online 2008, disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u449124.html>. Acesso em: 17 maio 13.

BARBIERI, Cristiane. Sadia perde R\$760 milhões no mercado com crise Internacional. **Folha Online**, 2008. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u449124.shtml>>. Acesso em: 17 maio 13.

BORBA, Paulo da Rocha. **Crítica à teoria dos Stakeholders como função-objetivo corporativa**. São Paulo, 2004. Volume 12. P.37

Brasil Foods agora é apenas BRF. **Exame**, 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/brasil-foods-agora-e- apenas-brf>>. Acesso em: 22 maio 2013

CALDEIRA, Ilton. **Entenda o que aconteceu com a Sadia e a Aracruz em 2008**. O Portal IG Economia, 2011. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/entenda-o-que-aconteceu-com-sadia-e-aracruz-em-2008/n1597224002772.html>>. Acesso em 17 maio 2013

CALDERÓN, Patricia Asunción Loaiza; SANTOS, Vânia Martins dos. **A Dimensão Cultural nos Processos de Fusão Organizacional**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos08/367_A%20Dimensao%20Cultural%20nos%20Processos%20de%20Fusao%20Organizacional.pdf>. Acesso em: 15 out 2013

Felizes para sempre? **Revista Exame**. São Paulo: Abril, ed. 944, ano 43, n. 10, 3 de junho de 2009, p. 18 – 24.

FERREIRA, Tânia. Imagem Institucional. **NATDM**, 2011. Disponível em: <<http://www.natdm.com/wp-content/uploads/2011/12/Imagem-Institucional.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2013

FIGUEIREDO, Rubens; CERVELLINI, Silvia. **O que é opinião pública**. São Paulo: Brasiliense, 1996. – (Coleção primeiros passos; 305). p.46 – 53.

FRAGA, Valderez. **O humano nas fusões organizacionais**. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6377/4962>. Acesso em: 08 abr 2014



KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LAUER, Caio. **Fusão de Empresa**: o cuidado com os colaboradores. 2013. Disponível em: < <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/o-cuidado-com-os-colaboradores-em-caso-de-fusao> >. Acesso em: 14 out 2013

LYRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. **Contribuições para Construção de um Modelo de Análise**. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v13nspe/a04v13nspe.pdf>. Acesso em: 04 abr 2014

MATEUS, Anabela. **Fusões empresariais e comunicação interna**: uma estratégia a planear. PUCRS, 2009. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT2/GT2_Anabela.pdf. Acesso em: 08 abr 2014

MCCOMBS, Maxwell. **A teoria da agenda**: a mídia e a opinião pública. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresarias com a opinião pública**: como evitá-las e administrá-las. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

NUNES, Eduardo Peçanha; VIEIRA, Fernando de Oliveira. **Fusões e aquisições de empresas no Brasil**: Administrando o choque entre culturas organizacionais distintas. Disponível em: <<http://www.uff.br/sta/textos/fv001.pdf>>. Acesso em: 15 out 2013

PALMEIRAS, Rafael. **Processo de fusão pode trazer problemas organizacionais**. 2011. Disponível em:< <http://www.brasileconomico.com.br/noticias/nprint/103224.html>>. Acesso em: 15 out 2013

Perdigão e Sadia assinam acordo de fusão. **Folha de S. Paulo**, 2009. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1905200902.htm>. Acesso em: 03 abr 2014

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

Sadia-Perdigão é aprovada com restrição. **Folha de S. Paulo**, 2011. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/me1407201103.htm>. Acesso em: 03 abr 2014

SANDRONI, P. **Novíssimo Dicionário de Economia**. 14. Ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2004

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; YOSHINAGA, Claudia Emiko e BORBA, Paulo da Rocha Ferreira. **Crítica à teoria dos Stakeholders como função-objetivo corporativa**. São Paulo, 2004. p. 37. Disponível em: < <http://www.regeusp.com.br/arquivos/v12n1art3.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2013

SOLANO, Juniana Picoral. **A Contribuição Das Relações Públicas No Processo De Concentração De Empresas**. Porto Alegre, 2010. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/28028>>>. Acesso em: 15 out 2013.