



ENTREVISTA COM

# Marcos Molina

**PRESIDENTE DA MARFRIG**

**Quais as principais razões que levaram a Marfrig a estabelecer operações na China?**

*A China está hoje entre os quatro países de maior consumo de carnes no mundo, configurando-se em um grande mercado de proteínas animais cuja demanda aumentará exponencialmente nos próximos anos. É também o maior mercado consumidor de carnes suínas do mundo e o segundo maior produtor de carnes de frango. Segun-*

do o Departamento de Agricultura dos EUA (USDA), em 2012 os chineses deverão consumir 52,60 kg per capita de carnes, a maior parte (73%) de carnes suínas, seguida de frangos (19%) e de bovinos (8%).

**Além disso, o varejo chinês vem mudando rapidamente e conta hoje com as principais cadeias de hipermercados do mundo, que convivem competitivamente com as pequenas vendas de bairro.**

Dessa forma, acreditamos que o mercado chinês reúne hoje as condições necessárias para figurar no topo da estratégia da nossa empresa, uma vez que combina oportunidades de crescimento e canais comerciais estabelecidos e em constante evolução.

**Qual foi a estratégia adotada para iniciar as operações na China (joint-venture, licenciamento, aquisição, escritório comercial)? Quais as razões para a adoção desta estratégia?**

A Keystone Foods, subsidiária da Marfrig focada no segmento de food service (alimentação fora do lar) está presente na China há mais de 20 anos oferecendo produtos às principais cadeias de restaurantes e fast food do país.

Com a aquisição da Keystone Foods em 2010, o Grupo Marfrig aproveitou a experiência e conhecimento de sua subsidiária no país e decidiu focar no mercado chinês. A divisão Seara Foods passou então a comercializar produtos in natura e industrializados na China e foi a primeira empresa brasileira a exportar carne suína para este mercado.

A estratégia do Grupo Marfrig na China é baseada na experiência e conhecimento da empresa nos diversos mercados de proteína em que atua (carne bovina, suína, aves) e seu conhecimento em integração vertical de aves para com o objetivo de formar um empreendimento de integração de proteínas no País.

Dessa forma, o Grupo Marfrig, por intermédio da Keystone Foods, for-

mou duas joint-ventures na China no ano passado com o objetivo de desenvolver oportunidades de fornecimento e de distribuição de alimentos no mercado chinês.

A COFCO Keystone Foods Supply Chain Investment Company foi criada para explorar oportunidades de negócio em serviços de logística e distribuição de alimentos na China. O empreendimento combina o conhecimento do mercado local da COFCO com a experiência da Marfrig e da Keystone Foods em distribuição de alimentos e desenvolvimento de clientes internacionais, criando uma empresa de destaque em logística multi-temperatura na China.



O projeto prevê a construção de centros de distribuição, frota de transportes e plataforma de tecnologia de informação de suporte, com previsão para entrada em operação em 2014 em cidades estratégicas da China, incluindo a capital Pequim e Shenzhen (onde fica a planta de produtos processados da Keystone Foods China) e nas cidades de Chengdu, Xangai, Shenyang e Wuhan.

Já a Keystone-Chinwhiz Poultry Vertical Integration foi criada com o objetivo de verticalizar a operação de aves na China e atender às necessidades dos clientes com produtos industrializados de alta qualidade e custos competitivos. O empreendimento é uma solução completa de integração vertical e cadeia de fornecimento e traz os se-

guintes benefícios: previsibilidade de custos, garantia de fornecimento, segurança alimentar e produção com responsabilidade social.

**Atualmente, a planta produz cerca de 220 mil aves/dia e será capaz de fornecer 50% das necessidades de matéria-prima da unidade de processamento da Keystone na China. Essa unidade já atende a mais de 2,6 mil restaurantes na China, Hong Kong e Japão.**

Além disso, foi iniciado o trabalho de posicionamento da Seara, marca global do Grupo Marfrig, nas maiores redes de supermercados das principais

cidades chinesas, evidenciando a estratégia de construção da marca no País.

Vale dizer que além da produção local, o Grupo Marfrig também exporta, por meio da Seara, carnes de aves para a China das suas unidades no Brasil localizadas nos municípios de Lapa (PR), Caxias (RS), Itapiranga (SC), Nupuranga (SP) e Sindrolândia (MS). Em novembro do ano passado, através de sua unidade Itapiranga (SC), a Seara foi pioneira ao atender todos os requisitos de exportação e a realizar o 1º embarque de carnes suínas brasileiras para a China.

Dessa forma, a Marfrig está posicionada estrategicamente para atender à crescente demanda por alimentos no mercado chinês, atuando desde o processamento até a distribuição aos seus clientes.

### Quais as principais dificuldades nos primeiros meses de operações na China?

Por se tratar de um mercado em constante evolução, a China exige muita agilidade e flexibilidade na tomada de decisões. Além disso, foi necessário realizar extensas e detalhadas pesquisas de maneira a entender a cultura de negócios local assim como o comportamento do consumidor chinês, que é muito diferente dos países ocidentais.

No entanto, as diferenças culturais não foram vistas pela empresa como apenas dificuldades, mas como oportunidades. Uma pesquisa encomendada pela empresa apontou que a logomarca Seara é muito bem percebida pela cultura chinesa. Criada há 50 anos e atualizada no decorrer do tempo, a logomarca da Seara tem o vermelho como cor predominante, o que na percepção local é interpretada como um símbolo de felicidade, saúde e sorte.

Os chineses espontaneamente passaram a se referir a ela como “a marca do sol vermelho” e, em decorrência disto, a empresa decidiu inserir no Logo o texto em mandarim “Hong Tai Yang”, que significa “Sol Vermelho” [ver abaixo].



### Quais as práticas/gestões de negócios adotadas pela Marfrig para enfrentar as dificuldades na China?

A principal estratégia adotada foi promover o engajamento e o empoderamento (empowerment) da equipe de diretores locais por meio da adoção de uma estratégia global da companhia com foco na execução local.

### A Marfrig possui um centro de P&D na China? A empresa desenvolve novos produtos para o mercado chinês?

O Grupo Marfrig possui um time de especialistas de pesquisa e desenvol-

vimento na cidade de Shenzhen responsável pelo desenvolvimento de novos conceitos para os principais clientes na China.

Com base nestes estudos sobre a dinâmica do mercado local em constante evolução e no comportamento do consumidor, a empresa desenvolve e comercializa produtos exclusivos para a China dado que o chinês valoriza cortes e miúdos de aves e suínos que são pouco demandados em outros países, tais como pés de frango, asas, bicos de aves, patas de suínos etc.

### Como foi a relação com o governo chinês durante este processo de internacionalização? A empresa teve dificuldades em estabelecer suas operações? Se sim, como a empresa ultrapassou estas dificuldades?

Encontramos algumas dificuldades no início das operações. No entanto, através de um trabalho de colaboração com as autoridades e da experiência de nossa equipe de diretores locais, conseguimos ultrapassar os obstáculos.

### Quais os principais concorrentes na China? Eles são estrangeiros ou empresas chinesas?

Os principais concorrentes na China são empresas estrangeiras.

### Como você compara as operações da empresa com os concorrentes chineses? Eles estão menos avançados em termos de tecnologia?

Em termos de tecnologia de processamento, estamos à frente de nossos concorrentes.

### Quais são as perspectivas da empresa no mercado chinês?

Como dito anteriormente, a China é um mercado com um potencial imenso de crescimento no consumo de proteínas animais. Dessa forma, o país ocupa um lugar de destaque na estratégia do Grupo Marfrig.

Esperamos crescer de maneira sólida tanto no mercado de food service local como nos demais países asiáticos,

utilizando as operações na China como base de exportações e ampliando os canais de distribuição, além de investir no desenvolvimento de produtos e ações de marketing.

Entre as principais estratégias da companhia na China está a consolidação da marca Seara no varejo chinês, tornando a marca cada vez mais conhecida entre os consumidores locais não só por ser “a marca do sol vermelho”, mas pela elevada qualidade e segurança de seus produtos.

Sem contar, é claro, que como marca patrocinadora da Copa do Mundo da FIFA de 2014, esperamos um crescimento de escala do consumo dos produtos da Seara no varejo chinês até o Mundial no Brasil.