DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv9n2c9>**DeBETTI DRY AGED: MATURADO PARA EXPANDIR?****deBetti: aged for expansion?****MAURÍCIO GERBAUDO MORGADO** – mauricio.morgado@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV – São Paulo, SP, Brasil

LUCAS SCIENCIA DO PRADO – lucas.sciencia@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV – São Paulo, SP, Brasil

TIAGO CASAGRANDE CARDOSO – tccardoso2001@gmail.com

São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 18/05/2019 | Aprovação: 12/12/2019

Resumo

Neste caso buscam-se discutir as diferentes estratégias de crescimento de um varejista e o alinhamento com seus objetivos de longo prazo. O texto apresenta a história de um açougue (deBetti), que tem foco na comercialização de carnes premium (cortes e hambúrgueres) notadamente, o *dry-aged beef*. O fundador passa por dilemas sobre como crescer sem perder a qualidade. O caso proporciona aprendizado sobre temas conectados à estratégia mercadológica varejista, como: segmentação, mercado-alvo e posicionamento; estratégias de crescimento para o varejo; e decisões sobre o composto mercadológico varejista, frente ao posicionamento e a estratégias adotadas.

Palavras-chave: açougue, gourmetização, varejo, estratégia mercadológica, marketing mix, posicionamento.

Abstract

In this case we aim to discuss the different growth strategies for a retailer and the link with its long-term goals. The text presents the story of a butcher shop (deBetti) that sells premium beef (fresh cuts and hamburgers), mostly dry-aged beef. The owner faces the typical trade-offs on expansion strategies, notably how to grow keeping the quality. Thus, the case provides opportunities to develop a learning processes related to retail strategy, focusing on: (1) segmentation, targeting and positioning; (2) growth strategies for retailers; and (3) decisions on retail marketing mix, considering the adopted positioning.

Keywords: butchery, gourmetization, retail, marketing strategy, marketing mix, positioning.

Rogério

“Aqui tenho uma honestidade muito grande com o cliente. Aqui a gente perde uma venda, mas não perde o cliente. Não tá legal, não vendo para o cliente. Essa honestidade é fundamental. Funcionário honesto, proposta honesta, ambiente bacana”.

Rogério Betti fala com paixão ao contar a história do seu açougue, misturando conhecimento de mercado e orgulho da sua trajetória. Uma visão de empreendedor típica de quem tem o radar ligado para aproveitar oportunidades do presente, mas sempre mirando longe, pensando no futuro e no crescimento do seu negócio. Recebeu-nos pela primeira vez no começo da tarde, perto ainda da hora do almoço. Conversamos longamente enquanto ele, atento às obras que aconteciam no seu restaurante recém-inaugurado, almoçava uma “quentinha”. Capaz de nos dar atenção total e mesmo assim observar tudo a seu redor, o cérebro multiprocessado de Rogério impressionava com sua

história e atenção aos detalhes. Tomávamos nota de tudo enquanto procurávamos resistir ao delicioso cheiro de churrasco que pairava no ar.

Começo

Desde os anos 1920, a família Betti está no ramo de açougues, um negócio que vem há quatro gerações e que iniciou com o bisavô de Rogério. Tradicionalmente os açougues sempre se caracterizaram por serem locais malcuidados, feios, de péssimo atendimento, com funcionários e proprietários prontos para passar a perna no cliente. Nos anos 1970, o tio de Rogério, no comando da Carnes Flórida, vislumbrou a possibilidade de fazer algo diferente e acabou criando, nos melhores bairros de São Paulo, as primeiras boutiques de carnes, com lojas azulejadas, limpas e organizadas. Naquela época ele também começou a trabalhar com carnes de melhor qualidade e, impulsionada por um aumento da capacidade de consumo das pessoas naquele período, a rede cresceu. Nos anos 1980, apesar de alguns planos econômicos terem prejudicado, a ciranda financeira acabou ajudando o negócio e a empresa ia de vento em popa. A rede chegou a ter 38 lojas na cidade de São Paulo. Rogério, apesar de jovem na época, lembra bem desse período. Já frequentava as lojas da família e acompanhava os negócios nas conversas do dia a dia.

Nos anos 1990, o cenário mudou um pouco com a entrada dos supermercados para disputarem o mercado de carnes. Oferecendo melhor atendimento, produtos já empacotados em bandejas, limpos, prontos para levar, esse tipo de varejista começou a conquistar espaço com os açougues tradicionais. Não chegou a extingui-los, mas abalou o setor a ponto de hoje não termos uma grande rede de açougues, limitando os maiores (Tennessee e Parisiene) a 30 ou 50 lojas. Nessa década, a família mudou de ramo de atividade e acabou desfazendo-se da rede. Muitos dos pontos comerciais que antes tinha hoje abrigam outras marcas de açougues.

Em 1998, a família de Rogério não estava mais envolvida com o mercado de açougues e ele iniciou seu curso de administração de empresas. Fez estágio e seguiu carreira de 15 anos no mercado financeiro. Em 2004, montou uma empresa de gestão de recursos, uma *advisory*, vendeu-a posteriormente e envolveu-se, entre outras coisas, com reflorestamento na Bahia. Os negócios seguiam longe do mundo das carnes.

Na vida pessoal, Rogério sempre foi o churrasqueiro da família. Certo dia, assistindo a um documentário na televisão viu o que era considerada a melhor carne do mundo, servida no restaurante Peter Luger em Nova Iorque (Anexo 1). Inspirou-se e decidiu ir atrás do que era necessário para fazer o mesmo. Pesquisou sobre as técnicas, fez o primeiro lote, que ficou muito bom, e seguiu pesquisando e melhorando as técnicas de maturação de carnes conhecidas como *dry aged*, que as deixa mais saborosas e macias. A técnica envolve a maturação das carnes em câmaras frias com umidade reduzida, onde descansam entre 30 e 120 dias. Após os 30 dias, as carnes perdem 1/3 do seu tamanho e quase 2/3 ao alcançarem 120 dias (ver Anexo 2).

Nesse período, chegou a fazer simulações e planos de negócios, mas concluiu que açougues *premium* não seriam um bom negócio. Um ano depois, na Copa do Mundo de 2014, criou uma página no Instagram para mostrar para os amigos como estava a evolução das suas carnes maturadas. Nesse mesmo período, ele lia com muito interesse um livro que contava a história da varejista online de calçados Zappos, que o alertou para a ideia de transformar clientes e funcionários em fãs. Aliado a isso pensou na tradição da família e na ideia de poder oferecer a melhor carne do mundo. Do jeito que as coisas iam, muitos amigos e conhecidos estavam interessados em comprar, mas as vendas seriam inexpressivas, não haveria escala para justificar um negócio.

Mercado

O Brasil está entre os principais produtores e exportadores de carne bovina do mundo. Somente no ano de 2018, foram abatidas mais de 44,2 milhões de cabeças de gado em todo o Brasil. A produção de carne bovina no país foi de 10,96 milhões de toneladas (TEC), sendo que 79,64% foram consumidas no mercado interno. Com esse volume, o consumo per capita atingiu 42,12 kg/ano.

Ademais, essa produção possibilitou ao país exportar mais de 2,21 milhões de toneladas (TEC) para mercados como China, Hong Kong, Egito, Chile, União Europeia, Estados Unidos, entre outros (ABIEC, 2019).

Tradicionalmente os cortes de carne bovina mais conhecidos no Brasil podem ser classificados em 21 tipos. Alguns exemplos são a picanha, o filé mignon, o contrafilé, a maminha, a alcatra, o bife do vazio, o músculo, o patinho, o cupim e o acém, entre outros. Esses cortes são parte da base alimentar do brasileiro e estão presentes nas refeições do dia a dia, bem como nos churrascos de final de semana.

Considerando o consumo de dia a dia (maior volume) e o consumo em ocasiões especiais (mais qualidade), criou-se uma convenção no mercado sobre os cortes de primeira (normalmente parte traseira do animal) e os cortes de segunda (parte dianteira do animal). Isso porque devido ao modelo de criação brasileiro (gado a pasto) as partes da frente do animal tendem a ficar mais duras e magras. Assim, a precificação dos produtos (cortes) seguiu por muito tempo essas duas classificações.

Entretanto, nesse cenário crescente de consumo, nota-se um outro movimento no mercado: a busca por carnes finas. A procura por novilho precoce, bem como carnes de melhor qualidade por restaurantes, açougues, puxada por algumas mudanças no comportamento dos consumidores finais, vem transformando parte do mercado. O avanço da genética e aplicação de melhores práticas de manejo começaram a trazer para o mercado brasileiro a oferta de um animal de maior qualidade. Essa combinação resultou em maior aproveitamento de diversas partes do animal, com cortes traseiros e dianteiros com qualidade e sabor equivalentes. “Quando você pega um animal de qualidade, o animal inteiro é bom. Você começa a descobrir outros cortes que até então não eram populares. Já o mesmo corte de um animal ruim fica ruim. Num animal bom, qualquer corte fica melhor”, explica Rogério.

Entretanto, a oferta desse tipo de matéria-prima no Brasil ainda é pequena. São poucos os produtores que conseguem atender à demanda desse mercado mais exigente, que acaba importando de países como Argentina e Uruguai. Segundo informações do portal Beef Point, o Brasil já teve vários embaixadores, que defenderam, quase que de maneira solitária, a bandeira da maior qualidade, entre eles os empresários Belarmino Iglesias, Istvan Wessel e o falecido Marcos Bassi. Esse movimento vem ganhando força, impulsionado por cadeias como Outback Steakhouse ou ainda por marcas como Montana Premium Beef, da dupla Chitãozinho e Xororó.

Esse movimento de oferta de carnes *premium*, para um consumidor que começa a ficar mais exigente, está sendo impulsionado por uma série de empresas (açougues) que começam a oferecer carnes de melhor qualidade ao consumidor. Novos cortes começam a fazer parte da dieta do brasileiro. Passam-se a ofertar T-bones, Porterhouse, Prime Rib, Short Rib, Entrecote, Bife Ancho, Bife de Tira, Flat Iron, Peixinho, Miolo da Paleta, além de vários outros cortes, que se misturam entre traseiro e dianteiro. Esse movimento tenta acabar com a antiga classificação de carne de primeira versus de segunda e trazer para o consumidor a visão de uma carne boa ou ruim.

Competição

Açougues de bairro

Tradicionalmente os açougues de bairro, com seu jeito simples de atender, são os que suprem a demanda das regiões menos abastadas da cidade. Caracterizam-se por um ambiente descuidado, sinalização feita à mão, atendimento pouco profissional e foco em preço, dando pouca ênfase à qualidade.

Redes de açougues

Algumas redes, como Tennessee e Parisiene, optaram por melhorar os antigos açougues de bairro sem, contudo, abandonar a identidade açougueira tradicional. Têm atendimento mais caloroso, escolhem pontos em bairros de maior poder aquisitivo, capricham nos cortes, cuidam para não empurrar produtos e sobras de má qualidade para o cliente e procuram manter espaços mais organizados, limpos, bem iluminados e sinalizados. O Tennessee, por exemplo, já começa a sofisticar seu mix de produtos, oferecendo cervejas especiais, vinhos, temperos e complementos para churrasco.

Supermercados e hipermercados

Os supermercados foram os vilões dos açougues de bairros nos anos 1980 em diante. Com ambientação mais agradável, limpa e organizada, esse tipo de estabelecimento levou os pequenos açougues praticamente a desaparecerem. Os supermercados têm certa dificuldade de manter seus quadros de açougueiros e não se caracterizam por apresentar serviço particularmente especial quando se desejam cortes e atendimento personalizados. Uma grande vantagem perante os demais modelos é o fato de manterem diversos cortes em bandejas, prontos para levar, agilizando sobremaneira a compra do cliente.

Swift

Um marco importante no setor foi a inauguração das lojas Swift, marca adquirida pelo grupo JBS em 2007. Implantadas logo depois da aquisição, as lojas impactaram muito o mercado e hoje chegam a incomodar as redes supermercadistas. Especializadas em vender carne congelada, não se concentram somente em bovinos. Oferecem aves, peixes, caprinos, crustáceos, sobremesas e artigos para churrasco. As lojas operam com autoatendimento e poucos funcionários. Muitos produtos já vêm cortados, em embalagens práticas e convenientes, facilitando a preparação. A sinalização é moderna e chamativa e as lojas têm estacionamento e carrinhos e cestas de compra disponíveis. Oferecem também uma linha produtos *premium* chamada Black Angus, mais caros e de alta qualidade.

Em novembro de 2018, havia 87 lojas da Swift em cerca de 20 municípios – mais da metade estava na cidade de São Paulo. Para se ter uma ideia do incômodo que causam no varejo supermercadista, só em 2017 foram abertas 30 lojas Swift. Na capital paulistana, por exemplo, o supermercado Pão de Açúcar tem 100 lojas (e 100 açougues). Há 50 lojas Swift e a sobreposição de bairros cobertos pelas duas marcas é muito grande (Singovaga – SP).

Feed

Inaugurado em 21/1/2014 no bairro do Itaim em São Paulo, o Feed pertence à quarta geração de uma família de fazendeiros de Goiás, produtores da raça bonsmara, originária da África do Sul, que resolveram montar um estabelecimento tão diferenciado que nem parece um açougue.

A loja tem 360 metros quadrados, fachada envidraçada, pé-direito com 5 metros de altura, poltronas modernas e decoração com madeira clara. Ao fundo, numa cozinha montada ao redor de uma figueira, realiza aulas de culinária e faz eventos para grupos. Oferece cerca de 60 cortes especiais e, conforme proclama em seu site na Internet, “todo esse esforço é para trazer para você direto do produtor a melhor carne da sua vida, todos os dias”. Atualmente a empresa faz vendas via *e-commerce* e tem um restaurante instalado no local (Portal Beef Point).

Outros

Dignos de nota, há diversos estabelecimentos na cidade que se caracterizam por qualidade e atendimento especializado no ramo açougueiro. Podemos citar o Açougue Santa Bárbara, Carnes Wessel, Porco Feliz e Bassi entre os mais reconhecidos pela população e mídia especializada.

Fãs

O momento do “click” para montar o deBetti veio quando em sua página do Instagram uma pessoa comentou ser fã do trabalho do Rogério. Nesse momento, diz ele, que se conectou com o livro da Zappos e pensou: “Opa, aí deve ter um negócio! Não é só essa brincadeira de fazer de casa!”. Para ele, aquilo foi o ponto de inflexão em que percebeu que tinha um valor ali se a pessoa já era fã assim em tão pouco tempo.

Desse momento em diante, Rogério assumiu que queria fazer carne para o fã, para o que valorizava seu produto. E é esse princípio que o norteia até hoje. Nas palavras dele: “Não abandonei isso; olho muito isso. Rolling Stones, por exemplo, como estão há 50 anos na estrada e as pessoas ficam cada vez mais fãs deles? Fui entender que fã é isso. Tenho fãs, tenho um mercado que as pessoas se interessam.”

O negócio foi crescendo informalmente, com trocas de e-mails e pelo Instagram. Uma vez por mês, saía um lote de carne e as pessoas iam até o escritório dele, sempre numa sexta-feira, pagando em dinheiro, para retirar pequenas quantidades para o churrasco do final de semana.

Resultado: o deBetti já está virando uma marca. “Meu patrimônio é esse. É um fã, não importa se eu estou vendendo no Instagram, na loja A, B ou C; não importa. A minha relação é com o meu consumidor. Ele é fã do Rogério profissional, do açougueiro profissional.” Ainda segundo Rogério: “A gente sempre resolveu o problema dos clientes. Se ele reclamar que não chegou ou chegou errado, eu estou preocupado em resolver o problema dos clientes. Falo para devolver e mando mais tarde o produto, sem ter que pagar dois fretes.”

Para ele, as fotos apresentadas no Instagram têm que fazer jus ao produto que é entregue na casa do cliente. O Instagram da marca tem 180 mil seguidores e, como já nasceu adaptada ao mundo das redes sociais, chega a ter muito mais seguidores do que grandes marcas como a JBS, líder de mercado e grande investidor em mídia de massa (ver anexo 3).

E-commerce

Na metade de 2014, já havia 300 pessoas na fila de espera e ele operava com quatro geladeiras em casa. Nesse mesmo ano, iniciou cursos ensinando a maturar carnes, fechando com 51 pessoas já na primeira turma. Hoje já foram 62 turmas com quatro horas de aulas cada, todas ministradas por ele.

Num desses cursos, conheceu um desenvolvedor de sites e iniciou a operação de venda online em sociedade em 1.º abril de 2015. Paralelamente, em parceria com um conhecido dono de um frigorífico, já havia ampliado a produção e desossa de carnes para atender à nova demanda. A operação de e-commerce tinha uma característica particular, visto que a entrega era agendada pelo WhatsApp.

O que se fazia, na verdade, era uma pré-venda, com 30 dias de antecedência. Nos primeiros dias de venda, a surpresa foi geral. Acostumado a maturar em torno de 20 contrafilés por mês, para esse primeiro lote ele precisou de 300 peças, faturando R\$ 300 mil. Hoje em dia a venda não é mais feita por antecipação, mas o episódio ilustra como a marca já arrebanhava fãs desde o princípio.

Para suprir essa demanda, Rogério procurou frigoríficos, mas estes se recusaram a atendê-lo. Acabou tendo que escolher o caminho mais difícil: comprar diretamente da fazenda, o que pode ser destacado como um dos fatores-chave para garantir a qualidade da carne. Hoje o *e-commerce* representa 15% das vendas e faz aproximadamente 700 entregas por mês, na Região Metropolitana de São Paulo.

Churrascada

Inspirado no Meatopia (<https://meatopia.co.uk>), um evento internacional de carnes, Rogério resolveu fazer algo similar no Brasil. Aproveitando o espaço grande em frente ao bar Ilha das Flores em São Paulo, associou-se a alguns parceiros, um deles dono de uma empresa de eventos, e criou

uma grande churrascada. A ideia era reunir cerca de cem clientes, preparar as carnes e passar uma tarde fazendo churrasco. Conseguiram uma parceria com a Ambev e marcaram o primeiro evento com 90 dias de antecedência, para 4 de agosto de 2015. Foram mais pessoas do que o esperado nessa primeira churrascada: 1.400 no total.

Todo o faturamento foi investido no negócio e logo depois a churrascada começou a crescer vertiginosamente. Até hoje já foram 10, com 25 mil visitantes no total, vindos do mundo inteiro e pagando de R\$ 300 a R\$ 400 para participar. Os ingressos costumam esgotar em horas. Hoje o Instagram da churrascada tem 280 mil seguidores (ver anexo 4).

Açougue

O próximo passo seria ter uma loja física. Rogério então iniciou a busca de um ponto, mas, como já estava fazendo os cursos perto do restaurante Ilha das Flores, pensou em ficar por ali mesmo. Conseguiu alugar o local e abriu o açougue em agosto de 2016 (ver anexo 5).

Ao entrar na loja, mais parece que se está entrando em uma boutique, ou num empório sofisticado. As carnes são bem apresentadas, em geladeiras verticais e horizontais. Algumas estão em embalagens a vácuo, outras em cortes precisos, expostos um a um. No fundo da loja, há uma câmara de maturação *dry aged* enorme, com visual incrível. São diversos quilos de carnes em processo de maturação, que em 30 dias ou mais estarão prontas para serem cortadas e expostas para venda. Nas laterais pode-se observar o processamento. Em um dos lados, pessoas bem treinadas, com ferramentas precisas, preparam os cortes. No outro, um balcão em que são produzidos milhares de hambúrgueres, um dos produtos mais vendidos na loja.

Além de carnes, é possível encontrar no açougue equipamentos para churrasco, como tábuas, facas e grelhas, bem como acessórios (aventais, bonés). Os kits também se destacam. Caso você queira fazer um hambúrguer em sua casa, basta adquirir o kit com carne, queijo cheddar e pão, tudo na medida. Além disso, o consumidor pode encontrar o kit churrasco, que traz uma diversidade de cortes interessantes, misturando carnes in natura com *dry aged*, além linguças e pães. O kit é feito, considerando uma quantidade de carnes por pessoa, para que todos possam ficar satisfeitos, mas não em exagero. O posicionamento da marca “carnes especiais, para momentos especiais”, além do manifesto “coma menos, coma melhor” está sempre presente.

Valor

Rogério afirma que tudo o que tem feito é pensando no cliente, para permitir-lhe uma sensação que seus produtos são muito bons e que vale a pena comprar ali. Diz que foge da briga de preço e procura cobrar o que acha justo e que lhe traz margem aceitável. Exemplifica seu pensamento em relação a preço e valor utilizando a cerveja. Segundo ele, é possível fazer um paralelo perfeito com esse produto. Há cinco anos as pessoas tomavam a cerveja mais barata e mais gelada disponível. Hoje já não é assim; os consumidores estão mais sofisticados e trocam quantidade por qualidade. Preferem beber menos, mas, quando o fazem, recorrem a produtos melhores.

No caso da carne, teria acontecido a mesma coisa, segundo Rogério. Cultiva-se o conceito “coma menos, mas coma melhor”. Não é necessário comer carne todos os dias, mas, quando o consumo acontece, que seja de um produto de alta qualidade. Há outras mudanças que favorecem a venda de um produto de melhor qualidade. Hoje nas grandes cidades todo apartamento novo tem uma churrasqueira na varanda. Quem trabalha a semana toda e propõe-se a fazer um churrasco no final da semana quer oferecer o que tem de melhor para a sua família. Em vez de comprar duas picanhas ruins, prefere comprar uma picanha só, de alta qualidade.

A comparação também pode ser feita com uma churrascaria tradicional. O *ticket* médio no açougue de Rogério é de R\$ 300. Com esse valor, o cliente compra carne para oito a dez pessoas, o que dá um custo de R\$ 30 a R\$ 40 por pessoa. Se, ao invés de fazer o churrasco em casa, diz ele, o consumidor optasse por levar essas mesmas pessoas a uma churrascaria de alto nível como Fogo de

Chão, gastaria cerca de R\$ 150 por pessoa. A conta total ficaria em torno de R\$ 1.500, contra os R\$ 300 do churrasco na varanda, com uma carne de alta qualidade e com os benefícios sociais que só o churrasco traz.

As comparações de Rogério também se estendem para o *best seller* da marca: o hambúrguer. Um hambúrguer deBetti sai por R\$ 20, incluindo a carne, o pão e o queijo cheddar importado. Feito em casa, ficam mais baratos do que comprados no McDonald's. Não é à toa que hoje ele vende mais de 20 mil hambúrgueres por mês.

O mesmo raciocínio é aplicado ao Quintal, o restaurante do grupo. Um cliente médio gasta ali R\$ 100 por visita, valor pelo qual come e bebe bem e pode passar a tarde toda no espaço. Rogério afirma que a conta poderia ficar em R\$ 150, valor ainda justo, mas por esse preço as pessoas não viriam toda semana. Reduziriam sua frequência a uma vez por mês. Ao preço de R\$ 100, diz ele, há clientes que vêm sexta, sábado e domingo. “Há um deles que já veio dez vezes em 45 dias”, relata. Rogério diz que o importante é que os clientes vejam valor “e que o fã sinta que a precificação é honesta.”

Valores

Rogério acredita que está ensinando as pessoas a consumirem carne de um jeito diferente. Na churrascada, por exemplo, apresenta diversos cortes e técnicas de preparação, trafegando pelos estilos americano, havaiano, coreano e pelos diferentes jeitos brasileiros de preparar a carne.

Ele acredita no poder do churrasco como evento social, com sua capacidade de reunir a família e os amigos ao redor do fogo, de sua força em colocar as pessoas em torno da comida, da música e da bebida. Segundo ele, essa magia é igual em todo lugar, independentemente da cultura.

Outro ponto que acredita estar ensinando é sobre a importância da qualidade da carne. “Quando o animal é de qualidade, o animal inteiro é bom, todos os cortes ficam bons”. Isso permite que cortes até então impopulares passem a ser consumidos e apreciados pelos clientes.

O trabalho da empresa tem sido reconhecido até pelos gestores das grandes empresas de carnes, os quais muitas vezes passam no açougue deBetti para fazer suas compras pessoais, valorizando esse papel educativo que ele tem prestado ao setor.

Cadeia

Com o crescimento do volume de vendas, foi necessário criar parcerias do lado da produção. Para conseguir carne de qualidade, a compra é feita diretamente na fazenda. Há produtores criando gado exclusivamente para a deBetti. E entre eles está um dos sócios do fundo de investimento que investiu na empresa e é um dos maiores produtores de gado do Brasil. Esse produtor já está trabalhando em uma boa escala para a deBetti, de maneira quase integrada.

Para escolher o produtor, são feitas visitas às fazendas. A procura é por apaixonados pela qualidade. A remuneração é 10% a 20% acima da praticada no mercado, estimulando-os a produzir o gado nos padrões esperados pela companhia. O abate é feito em frigoríficos menores, perto da região de produção, e a desossa em Jundiaí (SP), em uma empresa de um amigo, parceiro há três anos. O trabalho envolve de 300 a 400 animais por mês.

Estas fazendas estão em vários lugares do Brasil; desde o Mato Grosso até o Rio Grande do Sul. Atualmente são 12 parceiros que separam parte da produção para a deBetti. São grandes produtores que têm um manejo especial para essa parte do rebanho. Somados, seriam capazes de produzir aproximadamente 200 mil animais. Esses produtores abatem cerca de 50/60 mil cabeças por ano. Atualmente, a deBetti utiliza 10% desses abates (5 mil cabeças por ano), considerando o padrão de qualidade especial necessário.

Como não utiliza o animal inteiro no seu processamento de *dry aged*, a empresa revende as demais partes com outra marca (Nosso Açougue) para outros açougues e supermercados da capital.

Formatos

Logo depois do açougue aberto, Rogério teve como aluna de um dos seus cursos de maturação de carnes uma colaboradora do Carrefour. No dia seguinte, recebeu uma proposta para abrir uma loja dentro de um supermercado da rede. Recusou-a, pois isso ia contra a estratégia da empresa. Entretanto, após negociações e um pouco mais de conversa, a proposta evoluiu para algo diferente: um *corner* que foi instalado dentro do açougue do novíssimo Carrefour Pamplona. A ideia é atender cliente deBetti, do mesmo jeito, pelo mesmo preço e com funcionários da marca. O *corner* foi o primeiro do Brasil e o terceiro que o Carrefour fez ao redor do mundo.

Rogério destaca que a primeira carne que vendeu no Carrefour foi para uma cliente que nunca tinha comprado *dry aged*. Não foi um cliente dele. “É bom para os dois lados. Isso me ajudou a fazer o investimento de um ponto de venda sem *capex*. Para eles é bom porque eles trazem mais clientes para a loja. A marca deBetti ajudou a criar algo diferente para a loja do Carrefour. Ao invés de dividir, nós juntamos forças.”

Depois da experiência com o *corner* no Carrefour Pamplona, a pergunta que surgiu foi: como levar a marca deBetti para outros pontos de venda e, mesmo assim, manter a experiência e a proximidade do fã? Desde então, outras iniciativas têm sido implementadas:

- Está para sair do papel um projeto-piloto: uma geladeira *vending machine* deBetti. Quem comprar no *e-commerce* poderá retirar a mercadoria na máquina.
- Os hambúrgueres são vendidos na barbearia Corleone (<http://www.barbeariacorleone.com.br/>).
- A rede de hortifrúti Natural da Terra também fez parceria com a marca que já pode ser encontrada em quatro lojas (Verbo Divino, João Cachoeira, Nhambiquaras e Santo Amaro).
- O Banco Santander fez um acordo para fornecimento de o hambúrguer deBetti por quatro meses ao restaurante para funcionários, que podiam pagar à parte e o sanduíche era preparado por uma equipe da marca.
- Recentemente, Rogério abriu o restaurante Quintal, literalmente no quintal de uma casa muito próxima e praticamente integrada ao Ilha das Flores. No primeiro dia, vieram 300 pessoas sem ter havido divulgação formal, sem qualquer postagem nas redes sociais. No segundo dia, 400 pessoas. Hoje vêm em média mil por dia. Na abertura (12h) há entre 200/300 pessoas esperando na fila, que começa a se formar às 10h30 da manhã (ver anexo 6).
- Além disso, há também realização de eventos. Só em 2017 foram 80 deles.

Expansão

Em 2017, o crescimento da empresa foi de 600%. Em 2018, dobrou o faturamento sobre a base do ano anterior. Quando perguntado se pretende expandir os negócios, Rogério responde querer “conquistar o mundo”, mas que pretende fazê-lo sem perder a qualidade, de acordo com a capacidade de atendimento da empresa, considerando a carne e do serviço.

Sobre esse assunto, diz também que pretende dar “um passo atrás do outro”, superar as etapas como elas devem ser superadas, não pular nenhuma delas, mas agora em uma velocidade mais rápida, visto que em 2018 recebeu aporte de um fundo de investimentos *private equity* o qual comprou uma participação na empresa. Além do capital, os investidores trouxeram *know-how*, considerando práticas de gestão de negócios, administração do crescimento e planejamento.

Internacionalização também está nos planos, mas o foco será primeiro o Brasil. Já houve algumas poucas exportações para Dubai e, atento a essas oportunidades, Rogério tem viajado bastante. Sua intenção é fazer uma expansão internacional, iniciando pela presença em um ou outro restaurante reconhecido, em um lugar diferenciado, trabalhando inicialmente a marca para, depois, investir em uma presença física.

O caminho está traçado, porém algumas perguntas precisam ser respondidas. Como crescer sem perder a qualidade? Quais são os fatores críticos de sucesso que a empresa precisa considerar

em sua expansão? Seria mais adequada uma estratégia parecida com Peter Luger, mantendo-se com poucas lojas?

Anexo 1. Peter Luger Steak House

Fundado em 1887, por Peter Luger, dono do estabelecimento, e Carl Luger, sobrinho que tocava a cozinha, o pequeno restaurante ganhou rapidamente a preferência da vizinhança do Brooklyn, EUA. Em 1920, Sol Forman fundou uma empresa, bem na frente do restaurante de Luger, que fabricava artigos de metal como potes, jarras e cafeteiras. Devido à proximidade, Sol Forman levava seus clientes potenciais para comer no restaurante. Entretanto, após a morte de Luger, o local começou a decair. Ao invés de procurar outro restaurante, Sol decidiu ir ao leilão, sendo o único a aparecer. Assim, em 1950, arrematou o local pelo preço do imóvel e, desde então, retomou a forma do restaurante, com a família envolvida profundamente no negócio. Desde 1984 está entre as principais casas de carne de Nova Iorque, com uma estrela Michelin, sob a gestão da família Forman. O restaurante trabalha com cortes selecionados do boi, para garantir uma carne de qualidade. A carne passa pelo processo de dry aging no próprio restaurante. Mesmo com tanto sucesso, hoje são só duas lojas. Em um recente documentário de televisão, a família conta o dilema que passa quando pensa em expansão, uma vez que tem medo de não manter qualidade nesse processo.

Fonte: Baseado em informações do site da empresa

Anexo 2. Primeiras experiências de Rogério, ainda maturando carnes em casa (2013/2014)

Fonte: Instagram deBetti - @debetti

Anexo 3. Instagram deBetti

Fonte: Instagram deBetti - @debetti

Anexo 4. Instagram Churrascada

Fonte: Instagram Churrascada - @churrascada

Anexo 5. Fotos instalações Açougue deBetti

Fonte: imagens cedidas pela empresa

Anexo 6. Quintal deBetti

Fonte: imagem cedida pela empresa