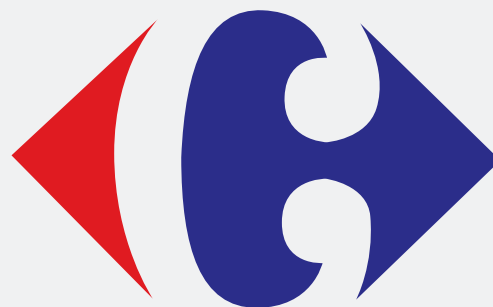


**CARREFOUR:
marca própria e design de embalagem**



Carrefour

Case preparado por Rosilene M. A. Marcelino
sob orientação do Prof. Fábio Mestriner
Central de Cases ESPM
Maio/2007

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados ESPM.

INTRODUÇÃO

“Embalagens acompanham a humanidade desde o dia em que se descobriu a necessidade de transportar e proteger alimentos. Em seu sentido mais amplo, cestos, samburás, ânforas, caixas, potes, odres, barris, barricas, tonéis, surrões, jacás, balaios, baús, garrafas, tambores e bujões, bolsas e sacolas, são todos embalagens. Já houve quem apontasse a própria natureza como a primeira inventora das embalagens, providenciando a vagem para proteger o feijão e a ervilha, a palha para envolver a espiga de milho a casca do ovo e da noz.

O homem começou por lançar mão das folhas de plantas, do couro, do chifre e da bexiga dos animais, passou para a cerâmica e o vidro, para os tecidos e a madeira, chegou ao papel, ao papelão e à folha-de-flandres, até atingir a atualidade do alumínio e do plástico nas suas várias modalidades.

Se a embalagem antiga remete ao artesanato, a de nossos dias nasceu como irmã gêmea da indústria. Nessa transformação, mudou de personalidade e serventia.”

(CAVALCANTI, Pedro e CHAGAS, Carmo. História da Embalagem no Brasil)

Foi para esta nova personalidade e serventia da embalagem que a equipe de Marca Própria do Carrefour, lançou seu olhar em 2005, quando recebeu o desafio de transformar a marca própria da rede na preferida dos brasileiros.

Desde seu lançamento nas gôndolas brasileiras no final dos anos 90, a marca própria Carrefour não havia sofrido nenhuma alteração. Era preciso atualizá-la e romper com o estigma de que os produtos sob esta chancela seriam inferiores às marcas convencionais.

Era preciso atender um consumidor que não buscava apenas o menor preço, mas também a qualidade, a acessibilidade e a variedade.

MARCA PRÓPRIA ¹

De acordo com o Prof. Ivan Pinto, as marcas sempre existiram para expressar orgulho de autoria (na antiguidade, tijolos e pedras eram ‘marcados’), autenticidade (potes etruscos século VI a.c.), garantia de origem (na Escócia os barris de whisky marcados a fogo no século XVI), e qualidade (em Veneza, a marca tipográfica dos editores Johann e Wendelin estava na capa das publicações datadas de 1476).

1 Fonte principal deste trecho: OLIVEIRA, Roberto Nascimento Azevedo de. Marca Própria. Rio de Janeiro: Brasport. 2005.

Estes recortes históricos dados acima como exemplos, evidenciam o propósito da marca definido pelo autor Philip Kotler: identificar produtos e de diferenciá-los de concorrentes.

Com a Marca Própria (MP) não é diferente. Ela, inclusive, engloba os conceitos de identidade de marca (aquilo que a empresa controla) e a imagem (aquilo que é percebido pelo consumidor).

Mas o que distingue MP de outras marcas correntes é o fato dela referir-se especificamente a produtos ou marcas pertencentes a um varejista, atacadista, associações, ou qualquer outro distribuidor de bens de consumo; comercializados exclusivamente em estabelecimento próprio.

No Brasil, as primeiras MPs surgiram durante a década de 60 com os supermercados Sendas e Paes Mendonça. Antes disso, existiam as marcas genéricas – produtos ensacados por pequenos comerciantes, sem nenhuma menção de origem, sem trabalho de criação, sem embalagem elaborada. Redes como BomPreço e Pão de Açúcar, trouxeram suas MPs às gôndolas nos anos 70.

Mas todo este movimento aconteceu muito tempo depois do surgimento de MPs na Europa e Estados Unidos. Isso gerou uma defasagem do Brasil em relação aos países com maior participação nesse setor.

Nos anos 80, houve uma explosão de lançamento de MPs, mas a falta de know-how gerou marcas frágeis, sem critérios e, conseqüentemente, mal desenvolvidas. Por sua vez, o consumidor não percebia valor nas MPs, pois naquela época, enfrentava uma fase de inflação alta, onde o importante era estocar.

Já a década de 90 trouxe um novo consumidor, respaldado por um Código, cujo conteúdo refletiu em mudanças no comércio e na indústria (maior preocupação com qualidade, embalagem, preço, valor de marca). Foi um período marcado por fusões e aquisições de empresas entre redes de supermercados, que perceberam nas MPs uma oportunidade para criar vantagem competitiva. ²

2 “Estudos sobre a evolução das marcas próprias indicam que o seu surgimento coincide com o aumento da concentração econômica do setor supermercadista. (...) surgem as marcas próprias como elemento-chave para diferenciar o mix de produtos ofertados pelos supermercados.” MONTEIRO, Carlos. **Marcas Próprias em supermercados: uma oportunidade para a criação de vantagem competitiva.**

Atualmente, as MPs ganham mais e mais importância nas redes de varejo. Não dá para esconder o aumento que trazem à rentabilidade do negócio, tampouco ocultar a contribuição para consolidação de marcas institucionais na mente do consumidor e a necessidade de criar departamentos específicos para gerenciar o assunto.

De acordo com a Nielsen, em 2006, 33% dos lares brasileiros consumiram produtos de marcas próprias; 43% dos gastos com marcas próprias foram realizados na região da grande São Paulo; houve um aumento no volume de vendas de marcas próprias no Brasil de 10% (face 17% de marcas de fabricantes); os compradores estão concentrados nos domicílios com quatro ou cinco pessoas, com donas de casa na faixa etária entre 41 e 50 anos, com filhos adultos, de 18 a 29 anos; no primeiro trimestre de 2006, 12 milhões de domicílios brasileiros compraram marcas próprias ao menos uma vez; houve um aumento na percepção de qualidade das marcas próprias de 25,5% para 27%³.

MARCA PRÓPRIA E DESIGN DE EMBALAGEM

O cenário descrito anteriormente, ratifica às MPs um papel estratégico e permite, inclusive, que estas disputem mercado com marcas líderes.

Diante deste novo contexto e do fato de que mais de 80%⁴ das decisões de compra acontecem no ponto-de-venda, o design de embalagem torna-se uma das ferramentas fundamentais para MP.

Consumidores são expostos a pelo menos 1600 mensagens comerciais por dia; e destas, 80 são percebidas; e apenas 12 chegam a provocar alguma reação⁵ e as MPs têm apenas o espaço da gôndola como ponto de contato com o potencial comprador.

Assim, a embalagem tem papel fundamental no processo de compra, sendo a principal mídia do produto na hora da decisão. Seu design precisa interagir diretamente no processo de compra, proporcionando impacto visual (o produto tem cerca de 3 segundos para impressionar e seduzir ao primeiro olhar), emocionar (criar vínculos mais profundos e uma conexão emocional para que o consumidor se apaixone), racionalizar (gerar estímulos para fazer o consumidor migrar da observação à ação de compra), e por fim,

fidelizar (manter a marca sempre atraente para conquistar o consumidor fiel, que é a chave do sucesso e um dos maiores patrimônios que uma marca contemporânea pode ter)⁶.

CARREFOUR: UM BREVE HISTÓRICO

O Carrefour é um grupo de origem francesa, criado em 1959, presente em 19 países e com mais de 7.000 pontos-de-venda.

A operação brasileira foi a primeira no continente americano, iniciada em 1975. Com o lançamento de novas lojas e a aquisição de redes regionais como Planaltão, Roncetti, Mineirão, Rainha, Dallas e Continente a rede se expandiu tornando o Carrefour uma das maiores empresas varejistas do país.

Recentemente, a rede alcançou a liderança do mercado brasileiro ao adquirir o Atacadão, elevando o Carrefour Brasil à posição de 4º país em faturamento no grupo (R\$17,9 bilhões), atrás de França, Espanha e Itália.

Hoje, o Carrefour Brasil conta com mais de 56 mil colaboradores, está presente em 16 Estados com 440 pontos-de-venda (111 Hipermercados, 35 Supermercados, 260 Maxidescontos e 34 lojas Atacadão), trabalha com as bandeiras Carrefour, Carrefour Bairro, Dia% e Atacadão, sendo que a MP Carrefour é comercializada apenas nas lojas Carrefour e Carrefour Bairro.

MARCA PRÓPRIA CARREFOUR: O DESAFIO

Em 2004, a MP Carrefour estava desatualizada, sem alterações desde o seu lançamento, no País, em 1999.

Apesar de a marca Carrefour ser forte e tradicional, a sua MP encontrava-se ainda atrelada a uma opção de baixo custo na mente do consumidor.

A equipe do Carrefour estava diante de um dilema – os produtos e a comunicação mercadológica da MP Carrefour não corroborava a identidade institucional da rede – e de um desafio: era necessário um alinhamento; a MP Carrefour precisava ocupar seu papel estratégico na organização.

3 <http://br.acnielsen.com/news/pr20060913.shtml>. Acessado em maio de 2007.

4 POPAI Brasil

5 KOTLER, 2005

6 Pande Design Solutions

OS PRIMEIROS PASSOS DENTRO DE CASA

Para romper de vez com o estigma de que produtos sob a chancela de MP eram inferiores às marcas convencionais, os executivos do Carrefour no Brasil assumiram a responsabilidade de reposicionar a MP local.

Pablo Rêgo, diretor de MP e seu time iniciaram 'em casa' um processo complexo de transformação e de reposicionamento.

Consideraram aspectos globais – como objetivos e valores internacionais do grupo para o assunto marca própria – e, também, locais (oportunidades para MP na realidade brasileira e pesquisa junto ao consumidor).

Esta ponderação identificou pontos importantes por onde as mudanças começaram:

- Produto: foram eliminados itens de baixa rotação, lançadas categorias ausentes, ajustadas medidas/gramagens;
- Qualidade: os investimentos foram duplicados, a rede passou a trabalhar com dois laboratórios simultâneos, houve uma duplicação de auditoria e análises, passou-se a ter um maior número de degustações;
- Preço: houve uma revisão geral da precificação de marcas próprias, ocorreram ajustes específicos em algumas categorias-chave;
- Produto na gôndola: este quesito abrangeu a logística e o abastecimento (funcionário específico para MP, atendimento especial para fornecedores de MP, compras por volume fechado) e o chão de fábrica (ajustes nos parâmetros das lojas, revisão de espaço em gôndolas, criação de um guia de implantação específica de MP, monitoramento em loja, e um forte incremento na dinâmica comercial).

Após todo este trabalho interno, chegara o momento de o Carrefour voltar suas atenções para a comunicação, mais especificamente para a embalagem.

A HORA E A VEZ DA EMBALAGEM

O briefing elaborado para a concorrência entre agências trazia a necessidade de identificar a marca (forte presença do logo), humanizar a relação com o consumidor, incrementar o valor percebido na relação custo-benefício, criar imagem completa da linha.

O Carrefour optou por trabalhar com duas reconhecidas agências: a Narita Design e a Pande Design Solutions.

A Narita foi a responsável pela criação do novo conceito da marca. A nova logomarca ganhou destaque e modernidade no visual, manteve o predomínio da cor azul (característica do Carrefour) e trouxe uma assinatura reconhecida pelo consumidor.

O desenvolvimento de categorias ficou sob os cuidados da equipe da Pande Design Solutions, que desenvolveu a identidade visual das embalagens da MP Carrefour não simplesmente como um produto de marca própria de supermercado, mas sim como um produto de qualidade com a marca Carrefour.

A Pande destacou a qualidade, valorizando o appetite appeal e benefícios, para colocar a MP Carrefour em concorrência direta com os líderes de categoria. As novas embalagens levavam em consideração a identidade de cada categoria de produto e abandonaram a aparência de baixo custo por uma nova que entregava sabor, eficiência, confiabilidade e benefícios.

Toda essa transformação de embalagens foi realizada em tempo recorde. As primeiras 300 embalagens foram entregues em 3 meses pela Pande.



7 Objetivos Internacionais MP Carrefour : fidelização do consumidor, melhoria do mix de margem, desenvolvimento de cifra do negócio, conquista de share de mercado. Valores Internacionais MP Carrefour: a melhor relação preço-qualidade, a transparência para o cliente, a autenticidade, o sabor, a saúde, a segurança, a praticidade
8 Informação cedida pelo Carrefour, segundo a última medição da ACNielsen



OS PRIMEIROS RESULTADOS

Hoje, dois anos depois do início do projeto de reposicionamento, o Carrefour Brasil tornou-se o líder em marcas próprias, com 45% de participação de mercado⁸ no segmento MP.

O percentual de venda de MP ante o total de venda da rede chega a superar 15% nas categorias em que participa; e o preço de um produto marca própria Carrefour é, em média, 20% menor quando comparado às marcas líderes.

A evolução de vendas registrou de 2004 para 2005 um aumento de vendas da MP de 50%, no período de 2005/2006 o crescimento foi de 40% e, de 2006/2007 (1º trimestre), houve um incremento de 40%.

Tais resultados levaram o Carrefour Brasil a se lançar em um novo projeto: a criação da linha Viver, que deveria ser posicionada como um conjunto de produtos saudáveis da linha de marca própria Carrefour.

LINHA VIVER: O NOVO DESAFIO

À frente deste novo desafio está a Pande Design Solutions, como responsável por todo o desenvolvimento da marca, envolvendo o conceito estratégico, o naming, a identidade visual da marca, a conceitualização das embalagens, os materiais de ponto-de-venda e tablóide.

O posicionamento da marca ficou definido como uma "linha de produtos desenvolvida pelo Carrefour para pessoas que optam por um estilo de vida saudável e que escolhem produtos com benefícios claros ao seu bem-estar."

Mais uma vez, como a embalagem seria a principal mídia desta marca, a Pande permeou todo seu trabalho no cuidado nos detalhes para traduzir o conceito e a facilidade de entendimento dos benefícios de cada produto, desde a identidade visual da linha até criação das novas embalagens.





O lançamento desta nova linha de produtos aconteceu em novembro de 2006 e contou com uma comunicação completa e integrada: além do design da embalagem, também foram produzidos materiais de *merchandising* (*display*, *faixa de gôndola*, *wobbler*, *banner*) e um tablóide especial (dedicado apenas aos novos produtos).

O resultado deste trabalho já se reflete no negócio: a linha Viver, em pouco tempo, passou a corresponder a quase 10% da MP Carrefour.

O FUTURO

Até aqui, pode-se observar o processo de reposicionamento da marca própria Carrefour: as mudanças internas que colocaram as MPs como fator estratégico, o grande impacto causado pelo novo design de embalagem e a importância de uma comunicação alinhada com a estratégia do negócio.

Agora, coloque-se na posição do diretor de marcas próprias, pondere sobre os pontos abordados neste case, pesquise mais o assunto e sugira os próximos passos da MP Carrefour no Brasil. Até onde esta linha de MP pode evoluir? Que novas fronteiras pode estabelecer e de que forma?

FONTES

Entrevista com Lays Carvalho, Diretora de Planejamento e Novos Negócios da Pande Design Solutions. Realizada em maio/2007.

Materiais cedidos pela Pande Design Solutions.

NETO, Carlos de Barros Monteiro. Marcas Próprias em supermercados: uma oportunidade para a criação de vantagem competitiva. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo. V. 08, nº 3, julho/setembro 2001.

OLIVEIRA, Roberto Nascimento Azevedo de. Marca Própria. Rio de Janeiro: Brasport. 2005.

Site da Nielsen: <http://br.acnielsen.com/news/pr20060913.shtml>. Acessado em maio/2007.

Site do Carrefour: www.carrefour.com.br. Acessado em maio/2007.

Case preparado por Rosilene M. A. Marcelino - Central de Cases ESPM

Para download deste case, acesse o site www.espm.br, clique em publicações e, depois, em Central de Cases ESPM.