

RESUMO

Este caso aborda a importância da pesquisa de marketing na construção da marca Activia, da Danone, detalhando o passo a passo de como as áreas dessa empresa utilizaram essa ferramenta para gerar o *consumer insight* e empreendê-lo em estratégias de posicionamento.

PALAVRAS-CHAVE

PESQUISA DE MARKETING, COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR, ESTRATÉGIA DE MARCA, POSICIONAMENTO.

Breve histórico da origem do iogurte e da Danone

Em 2010, a Danone, sinônimo da categoria, comemorou 40 anos de Brasil e 91 anos no mundo. A origem da Danone é muito clara, embora não se possa dizer o mesmo da origem do iogurte, revelada por várias teorias identificadas pelos pesquisadores.

Uma dessas teorias diz que o iogurte é originário da Turquia, onde o leite fresco era guardado em sacos feitos de pele de cabra que, ao serem transportados por camelos, ficavam em contato com o calor do corpo do animal, estimulando o crescimento das bactérias que transformavam o leite em iogurte. Outra teoria é do período Neolítico e remete ao fato de pastores se alimentarem do leite de animais domesticados e o armazenarem em marmitas de barro, que ficavam expostas às altas temperaturas do deserto, fermentando e transformando o leite em um tipo de iogurte.

Todas essas teorias relatam a origem do iogurte, mas o que existe de mais concreto são os estudos realizados pelo biólogo russo Ilya Metchnikoff (1845-1916), vencedor do Nobel de Fisiologia em 1908, que estudou os hábitos alimentares das tribos das montanhas da Bulgária, que apresentavam altos índices de longevidade. Metchnikoff identificou que tais tribos tinham o iogurte como parte significativa de suas dietas. A partir daí, o biólogo conseguiu isolar um dos bacilos do iogurte e o denominou *Bacillus bulgaricus*.

E, nesse momento, a Danone começa a fazer parte dessa história. Isaac Carasso, um comerciante grego, passou a estudar os efeitos benéficos dos fermentos lácticos e decidiu levar o iogurte de sua terra natal para a Espanha.

A princípio vendido em farmácias, a fim de atender pessoas que apresentavam problemas digestivos ou intestinais, o iogurte pouco a pouco passou a agradar o paladar dos consumidores espanhóis. Em 1919, Isaac Carasso criou a Danone, que significava “pequeno Daniel” em catalão. O nome dado à empresa foi uma maneira de homenagear seu filho, Daniel.

Dez anos depois, Carasso levou a sede da Danone para Paris, onde dirigiu a empresa por mais de 40 anos. Na França, teve a oportunidade de reforçar o intercâmbio com o Instituto Pasteur e, em 1942, devido à interrupção de suas atividades na Europa, causada pela Segunda Guerra Mundial, mudou-se para Nova York, onde fundou a Dannon Milk Products.

Carasso foi, portanto, o grande responsável por introduzir o hábito de consumo de iogurte entre os norte-americanos, principalmente porque passou a oferecer o produto com morango. Foi em 1967, a fim de ampliar sua capacidade de distribuição, que Carasso fundiu a companhia com a produtora de queijos Gervais, criando a Gervais Danone.

A segunda fusão, dessa vez com a empresa de containers de vidro e bebidas BSN, aconteceu em 1973, momento em que a companhia passou a se chamar BSN-Gervais Danone e começou a ser presidida por Antoine Riboud, pai do atual presidente do grupo, Franck Riboud.

E foi muito recentemente, em 1994, que a BSN-Gervais Danone se tornou o Grupo Danone.

Um mês antes de falecer, aos 103 anos, em 17 de maio de 2009, Carasso disse, numa coletiva de imprensa em comemoração aos 90 anos de Danone no mundo, que seu sonho era “tornar a Danone uma marca mundial.”

Seu sonho tornou-se realidade. A Danone está presente em mais de 120 países. Foram cerca de 100 anos, desde Carasso tomar conhecimento dos estudos de Metchnikoff e a empresa que, em 2010, faturou 17 bilhões de Euros no mundo todo. Outra comprovação de que o sonho de Carasso tornou-se realidade é o fato de a companhia possuir hoje outros três negócios no mundo, além de iogurtes:

- águas, com as marcas Bonafont, Evian e Volvic;
- nutrição infantil, com as marcas Aptamil e Sustain, dentre outras;
- nutrição hospitalar, com as marcas Fortini e Neocate.

Mesmo antes de sua morte, o sonho de Carasso já havia se tornado realidade, com a criação, em 2003, do Centro de Pesquisas do Grupo, em Palaiseau, na França, batizado de Centro de Pesquisas Daniel Carasso. É nesse centro de pesquisas que a Danone guarda sua “cepoteca” de mais de 4.500 bactérias, conservadas a -80°C.

E foi com base nas pesquisas científicas da Danone que lançamentos como o de Activia tomaram forma, permitindo à Danone oferecer ao mercado o primeiro iogurte funcional, o único com o bacilo *DanRegularis*, que passa vivo pelo estômago e chega ao intestino, ajudando a regularizar o trânsito intestinal.

Desde o início de suas atividades no Brasil, em 1970, até o lançamento de Activia no país, em 2004, a Danone conta com um portfólio amplo de produtos e marcas, como o *petit suisse* Danoninho, lançado em 1972, o iogurte Dan’up, a sobremesa Danette, a linha *light* Corpus e toda a linha de produtos da marca Paulista, companhia adquirida pela Danone no Brasil em 2000.



Daniel Carasso, numa conferência em Paris, abril 2009



Centro de Pesquisas Daniel Carasso, Palaiseau, Paris, França, 2004

Activia: Market Research & Consumer Insight (MRCI)

Foi em busca de uma oportunidade para fortalecer ainda mais seu portfólio no Brasil que a Danone investiu na identificação do potencial de mercado referente a intestino preguiçoso no país.

Lançado primeiramente na Espanha em 1987, e hoje presente em mais de 40 países, Activia foi uma das marcas mundiais da Danone estudadas para ser lançada no Brasil. E foi a partir desse momento que o trabalho de *Market Research & Consumer Insight* tornou-se

fundamental, na medida em que surgiram muitas dúvidas e questões. Perguntas relacionadas a como os consumidores percebiam e lidavam com o tema “intestino preguiçoso”, ou seja, informações importantes para entender a necessidade desse mercado: Quantas pessoas no Brasil sofrem de intestino preguiçoso? Qual o nível de conscientização dessas pessoas sobre o assunto? Quais públicos apresentam os maiores índices de intestino preguiçoso? Intestino preguiçoso é algo visto como um “problema” ou é algo considerado “hereditário” e, por isso, “natural” por parte dos consumidores?

E, por outro lado, questões estratégicas para a empresa, como: dentre outros produtos internacionais da Danone, Activia era mesmo o de maior potencial a ser lançado no Brasil naquele momento? Por quê?

Essas eram algumas, dentre muitas outras perguntas para as quais o time de MRCI precisava encontrar respostas que suportassem a companhia na tomada de decisão.

A pesquisa como suporte à tomada de decisão

Com a consolidada presença de Activia no mundo, o Brasil passou a fazer parte dos planos de expansão da marca e, por isso, iniciaram-se no país os trabalhos de pesquisa, a fim de identificar o potencial de mercado. Foi através do Estudo de Hábitos e Atitudes, realizado em 2004 pela empresa TNS, que a Danone identificou que uma em cada três mulheres no Brasil apresentava queixa de intestino preguiçoso. A partir desse número bastante significativo, que merecia a atenção da companhia, tornava-se necessário conhecer alguns “pilares” desse problema, como suas causas, sintomas e sensações gerais presentes no organismo e no contexto de vida das consumidoras que vivenciavam esse “problema”.

A Danone realizou, portanto, uma série de pesquisas exploratórias a fim de levantar o maior número possível das causas do problema, as atitudes tomadas pelas consumidoras para solucioná-lo e, principalmente, o nível de conscientização sobre o intestino preguiçoso.

Nessa ocasião, uma das pesquisas mais relevantes realizada pela Ipsos, em 2006, foi o projeto de *Insight Screening*, que permitiu criar um mapeamento de vários aspectos que seriam trabalhados pela marca, focando nas causas do intestino preguiçoso, bem como os sintomas mais presentes nas vidas das mulheres que sofrem desse problema.

A partir dos resultados do *Insight Screening*, a Danone desenvolveu briefings de comunicação junto à agência Young & Rubicam, responsável pelo desenvolvimento das campanhas que lançaram Activia como o primeiro iogurte funcional do mercado brasileiro.

Mas a contribuição ativa de *Consumer Insight* não parou por aí. Não apenas na identificação das abordagens de maior potencial para Activia foram fundamentais nesse momento, mas tornava-se necessário mensurar continuamente cada uma dessas ações, após terem ido para o mercado

A contribuição de Pesquisa no monitoramento das ações de Marketing

Foi visando o monitoramento e a mensuração do desempenho de Activia que a área de *Consumer Insight* desenvolveu e implementou algumas ferramentas que se tornariam os KPIs¹ oficiais da companhia. Uma dessas ferramentas é o monitoramento da marca e de seus concorrentes, através dos serviços do Painel de Domicílios da Kantar Worldpanel.

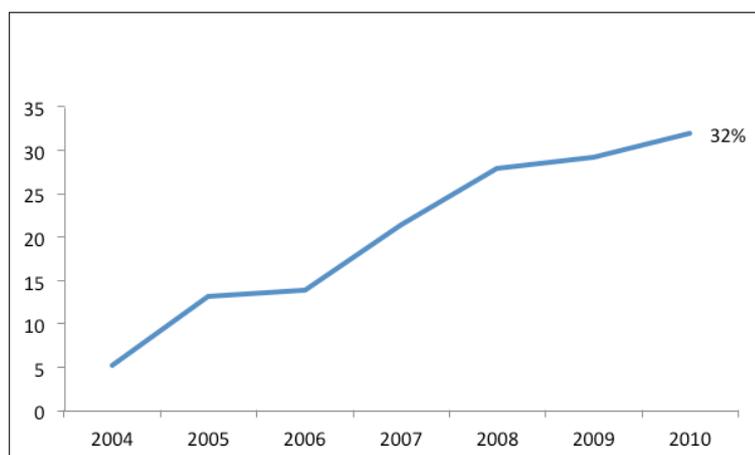
Através desse monitoramento, foi possível acompanhar a presença da marca nos domicílios (denominado de “penetração da marca”), assim como o volume médio consumido por domicílio.

(1)
Indicadores-chave de Desempenho.

Ao final de 2010, seis anos após o lançamento, Activia já atingia uma penetração anual de 32%, indicando que no período de um ano (2010), 32% de todos os domicílios no Brasil haviam comprado Activia pelo menos uma vez, o que significa alcançar, aproximadamente, 55 milhões de pessoas (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Evolução de Penetração (Presença) de Activia nos domicílios – Brasil

Fonte: KantarWorldPanel



É importante salientar que o mercado onde Activia está presente, o de produtos lácteos frescos, apresentava, em 2010, um consumo per capita muito baixo, de 6,4 quilos anuais quando comparado a outros países como França e Espanha (com consumo de mais de 30 quilos anuais *per capita*), e que implementar o hábito diário de consumo consistia, e ainda consiste, num enorme desafio.

Foi buscando o aumento de consumo per capita e uma maior conscientização e mobilização sobre o problema de intestino preguiçoso que Activia comunicou, desde 2005, sua campanha *Desafio Activia*, em que a marca prometia “ajudar na regularização do intestino ou seu dinheiro de volta”. O que as pesquisas anteciparam e que virou fato após essa campanha, é que menos de 2% das consumidoras pediram seu dinheiro de volta, e que a principal mensagem transmitida por esse mote foi que “se a Danone devolve o dinheiro, é porque o produto funciona mesmo”.



Cenas dos Filmes “Desafio Activia” - 2005

Prever de maneira assertiva o que as consumidoras compreenderiam da comunicação da marca, a fim de tornar efetivos os recursos investidos, sempre foi uma preocupação crucial para a Danone. Para isso, a companhia, novamente aliada à área de *Consumer Insight*, realiza regularmente projetos de pré-comunicação com metodologia desenvolvida entre as empresas Ipsos e Danone, denominada *Danext*. Aplicando-se esse método, é possível identificar os dois pilares principais de uma peça publicitária que alavancam as vendas e a

construção de uma marca: a mobilização, que mede o quanto o filme mobiliza efetivamente o consumidor para efetuar uma compra, e o *índice de recall*, que verifica o impacto que uma peça pode causar ao chamar a atenção de potenciais consumidores em meio a uma variada gama de filmes publicitários que são veiculados nos intervalos comerciais. Para que um filme vá ao ar, é primordial que ele tenha tido um bom desempenho nesses dois quesitos.



Story-board do filme “Resíduos”, assim como foi testado, em agosto de 2009

O filme “Resíduos”, veiculado em setembro de 2009, procurava mobilizar os consumidores a comprar o produto.

Esse estudo permitiu que a Danone tivesse clareza sobre as forças do filme, constantemente buscadas pela companhia em sua trajetória de comunicação:

- aumentar a relevância sobre o problema de intestino preguiçoso, nesse caso fazendo uma analogia entre o acúmulo gerado no organismo causado por intestino preguiçoso e o apelo visual de um saco de lixo (que internamente era visto pela Danone como algo que poderia gerar certo desconforto no consumidor, mas que o teste comprovou um baixíssimo percentual de *dislikes*);
- reforçar o aspecto científico do produto, isto é, a presença do bacilo *Dan-Regularis*, que consegue passar vivo pelo estômago e chegar ao intestino, contribuindo, assim, para o balanço da flora intestinal.

Ao realizar estudos *Danext* com regularidade, tornou-se possível para a área de MRCI gerar conhecimento sobre as características e fatores que, ao longo do tempo, mais tendem a gerar mobilização e *recall*. Ao tornar esse processo contínuo, a área é capaz de proporcionar à gerência de *marketing* as melhores práticas que levam a uma comunicação cada vez mais eficaz.

A Pesquisa como fonte de oportunidade

Utilizando a ferramenta pesquisa de mercado de forma a gerar conhecimento e, desta maneira, alavancar a marca, a equipe de *MRCI* decidiu, em conjunto com o time de *marke-*

ting, atualizar os estudos de Hábitos e Atitudes, que funcionam como uma grande métrica de desempenho de marca e, principalmente, como uma importante fonte de oportunidades.

Foi com base na atualização desse tipo de estudo que a Danone identificou os momentos ao longo do dia em que Activia era consumido e verificou que havia oportunidades para ampliar tais ocasiões de consumo como acompanhamento de refeições e como sobremesas. A partir daí, o time de Desenvolvimento de Produto passou a trabalhar em duas opções de produto: o Activia com Suco, para acompanhar refeições leves, e o Activia Frozen, produto desenvolvido para ser consumido como sobremesa.



Activia com Suco, identificado no *Estudo de Hábitos e Atitudes* como oportunidade de acompanhar refeições leves.



Activia Frozen, para ser consumido como Sobremesa

Além de todos os aspectos já analisados, relativos ao comportamento de consumo do produto, há outro pilar fundamental, também estudado pelo *MRCI*, que é a dinâmica existente no ponto de venda. Dentre os conhecimentos gerados sobre o comportamento de compra da categoria, um dos de maior destaque é o de *Shopper Behaviour Study*, estudo que permite identificar a árvore de decisão de uma categoria.

Estudos de Shopper

Com o suporte da agência de pesquisas *Sense-Envirosell*, especialista em estudos de *Shopper Understanding*, a Danone pôde identificar como a marca Actívia modificou a maneira como os consumidores faziam suas escolhas diante de tantas opções ofertadas na gôndola de produtos lácteos frescos.

Antes do lançamento de Actívia, em 2004, os consumidores “enxergavam” a gôndola de PLF de maneira simplificada, observando a existência de apenas alguns segmentos, o de iogurtes no geral, o de *lights*, o de sobremesas, os leites fermentados e os *petit suisses*. Desde o lançamento de Actívia, com base nos aprendizados de *Shopper*, a Danone redesenhou as segmentações da gôndola, gerando no consumidor um olhar mais detalhado sobre as diferenças entre os produtos.

Uma das principais mudanças geradas nesse comportamento, cujo potencial foi identificado nos estudos de *Shopper*, foi a criação do “paredão verde”, exposição blocada de todos os produtos Actívia, que inaugurou o segmento de funcionais nos mais variados tamanhos e estilos de pontos de venda. Essa exposição “verde”, uma referência à cor da embalagem da marca, permitiu que grande parte dos consumidores passasse a identificar com facilidade a marca e suas cerca de 40 opções, numa gôndola que expõe cerca de 600 skus² num mercado de PLF³ composto nacionalmente por mais de 2.000 skus.



Consumidora em frente ao “paredão verde” de Actívia, em loja de São Paulo

Muitos dos aprendizados analisados nos estudos de Shopper, somados à experiência prática de todo o time de *Trade Marketing* da Danone, culminaram na elaboração e implementação do que hoje é considerada a “bíblia” dos profissionais de vendas da companhia: a edição “Construindo Resultados”, ferramenta que está nas mãos de toda a equipe de *Trade* e Vendas, e que orienta com precisão como deve ser feita a exposição por tipo de ponto de venda, não apenas de Actívia, mas de todo o portfólio Danone e concorrência. Essa é mais uma participação ativa da área de *MRCI* no setor de Gerenciamento de Categoria.

(2)
Stock Keeping Unit – código de identificação de produtos e serviços.

(3)
PLF – Produtos Lácteos Frescos (iogurte, petit suisse, leite fermentado, sobremesas lácteas)



Edição “Construindo Resultados” – Padrão Danone

Outro aspecto de fundamental importância na trajetória de Actívia é o trabalho realizado junto aos profissionais de saúde, principalmente médicos e nutricionistas. Mediante um programa de *Health Marketing*, cujo foco é mostrar a esses profissionais a eficácia dos estudos científicos realizados com Actívia, a marca também passou a ser referência para esses médicos numa dieta para seus pacientes que sofrem de intestino preguiçoso.

E a área de *MRCI* também teve participação ativa nesse contexto, por meio de um estudo denominado *HCP Tracker* (Monitoramento de *Health Care Professionals*), realizado em conjunto com a Ipsos, e que resultou na mensuração da quantidade de pacientes que recebem a aprovação dos médicos sobre o uso do produto. Com base nessa medição regular, os times de *MRCI* e *Health* realizam melhorias no programa de *Health Marketing* para torná-lo cada vez mais assertivo.

Cenário Atual

O mercado de produtos lácteos frescos, dentre muitos mercados do setor de alimentos, é um dos que mais crescem no Brasil. Alguns fatores contribuem para tal crescimento, como o aumento de renda do brasileiro e o movimento notado pela Danone de *trade-up* de marcas, isto é, onde o consumidor passa a adquirir marcas de maior valor agregado, em detrimento de marcas não relacionadas a benefícios específicos.

O mercado de PLF, em 2003, um ano antes do lançamento de Actívia, era de 515.000 toneladas. Após sete anos, em 2010, o mercado passou a ser de 817.000 toneladas, o que significa um crescimento em sete anos de 58%. E Actívia é hoje líder da categoria, com 9,5% de *share volume* e 13% de *share value*, de acordo com a Nielsen, ano 2010.

A contribuição da área de *Market Research & Consumer Insight* e, mais especificamente, da ferramenta pesquisa de *marketing* está presente nos mais variados aspectos que suportam a robustez de uma marca, identificando oportunidades, qualificando-as com precisão, ultrapassando as barreiras de consumo e sendo um motor para a geração de negócios.

O uso adequado da ferramenta aliado a um trabalho da área de inteligência em transformar os dados obtidos em informação, mas, acima de tudo, em conhecimento, auxiliam, de forma estratégica, os gestores a tomarem decisões mais precisas, baseadas no conhecimento do consumidor e do mercado.

Outro fator fundamental que se reconhece nesse caso é o uso contínuo da ferramenta pesquisa, ou seja, é a utilização da informação não de forma pontual, quando surgem problemas, e sim como uma contribuição constante no dia a dia do gestor.

Questões para discussão

1. Muitas informações foram utilizadas e muitos estudos realizados. Em sua opinião, qual(is) foi(ram) a(s) informação(ões) mais relevante(s) para a construção de estratégias para essa marca?
2. Considerando o posicionamento atual de Activia, o que será necessário em termos de informação para que o sucesso dessa marca permaneça no mercado?
3. Se você trabalhasse na área de *marketing* de uma empresa concorrente da Danone, que projetos de pesquisa desenvolveria para combater a marca Activia?

Referências

AAKE, David A. Kumar, V. Day, George S. Pesquisa de Marketing, Marcondes, Reynaldo Cavalheiro (tradução). 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 2004

HAMEL, Gary. Prahalad, C.K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Outras palavras Consultoria Linguística (tradução). 6ª.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. Bazán Tecnologia e Linguística (tradução) 13 ed. São Paulo: Futura, 2003

KUMAR, Nirmalya. Marketing como estratégia: uma orientação inovadora e comprovada para o crescimento e inovação. Ricardo Bastos Vieira (tradução). Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MCDANIEL Jr. Carl. Gates, Roger. Pesquisa de Marketing. James F. Suderland Cook (tradução). São Paulo: Thomson Learning, 2003.

RICHERS, Raimar. Lima, Cecília Pimenta. Segmentação: Opções estratégicas para o mercado brasileiro. São Paulo, Nobe. 1991.

Fontes:

Revistas Nutrição e Saúde Danone (2ª Edição Nov/Dez/Jan 2008, páginas 2 e 3;

3ª Edição, Fev/Mar/Abr 2008, páginas 5 e 6; 7ª Edição Abr/Maio/Junho 2009, páginas 12 a 15; 8ª Edição Jul/Agos/Set 2009, páginas 2 e 3)

Site Danone Brasil (www.actividadanone.com.br)

Revista Food Ingredients 2007, "A transformação do iogurte em ouro".

The New York Times, Business, by William Grimes, May 20, 2009.