

FERRERO ROCHER

Preparado pelos Professores Veranise Jacobowski Correia Dubeux e Daniel Kamlot da ESPM-RJ¹.

Recomendado para as disciplinas de: Marketing Estratégico, Marketing de Varejo, Composto de Marketing

RESUMO

A Ferrero Rocher, empresa de origem italiana presente no Brasil desde 1994, é conhecida por diversos produtos que fabrica, em particular, o bombom Ferrero Rocher. Este estudo de caso tem como foco a análise do composto de marketing desse produto de sucesso, e aborda, para ampliação do conhecimento a respeito do produto, resultados de pesquisa realizada em campo sobre a frequência do consumo, as ocasiões de consumo e critérios de escolha do produto por parte de seus consumidores. É citada ainda a evolução da empresa e de seus produtos no Brasil. O caso sugere questões para discussão com base nos conhecimentos agregados em sua leitura, os quais podem fornecer familiaridade, compreensão e informações adicionais sobre conceitos relacionados ao assunto, tais como miopia em marketing, análise SWOT e análise SWOT cruzada, além de conceitos básicos como os “4 Ps” do marketing.

PALAVRAS-CHAVE

Chocolates. Ferrero Rocher. Composto de marketing. Bombons.

Janeiro/2010

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Empresa Ferrero – Origens e evolução

A empresa Ferrero iniciou suas atividades na cidade italiana de Alba, em 1946. Por causa da Segunda Guerra Mundial, recém-terminada, o país atravessava uma grande crise econômica e social e a população precisava de produtos a preços acessíveis, porém havia poucos recursos e também era observada escassez de chocolate.

Esses motivos fizeram com que Pietro Ferrero, um confeitiro local, utilizasse em sua produção as avelãs, existentes em abundância no noroeste da Itália, para lançar o primeiro produto da Ferrero, a pasta Giandujot, antecessora da hoje famosa Nutella.



Embalagem da pasta Giandujot. Fonte: <<http://www.ferrero.com.ar>> (2008).

Durante os primeiros anos da empresa, o irmão de Pietro, Giovanni Ferrero, foi o responsável pelas vendas, que abrangiam toda a Itália. A divulgação da empresa era realizada pelos próprios veículos que faziam as entregas dos produtos.



Veículos de entrega, anos 40. Fonte: <<http://www.ferrero.com/eng/index.html>> (2008).

Em 1956 foi inaugurada a primeira sede internacional da empresa, na cidade alemã de Allendort. Logo após a inauguração, foi lançado o segundo produto da empresa, o bombom com licor de cereja Ma Chéri. Em 1957, Michele Ferrero, de 20 anos de idade, filho de Pietro e Piera, assumiu a Ferrero e foi o responsável pelo crescimento da companhia no mercado global.

Em 1958, outra sede foi inaugurada, na Bélgica, e dois anos mais tarde, na França. Poucos anos depois, a empresa já atendia toda a Europa e a demanda por produtos Ferrero crescia fortemente. Em 1963, a pasta Giandujot, que já havia passado por algumas modificações em sua receita desde seu lançamento, passou a se chamar Nutella, nome que persiste até os dias atuais. Nessa época, um quilo de chocolate era seis vezes mais caro do que um quilo de Nutella, e devido a esse motivo o produto se tornou muito popular.

Em 1968, a empresa lançou a linha Kinder e, um ano depois, a linha Tic-Tac. Em 1969,

uma nova sede foi aberta nos Estados Unidos, dando início assim à expansão da empresa no mercado mundial. Logo em seguida foram também inauguradas filiais no Canadá, na América Latina, na Ásia e na Austrália. Em 1980, a Ferrero já estava presente nos cinco continentes e, dois anos mais tarde, um grande lançamento foi o responsável por aumentar ainda mais suas vendas, o bombom Ferrero Rocher.

Em 2007, uma pesquisa do instituto americano Reputation Institute (apud. Veja Online, 2008), que mede o nível de estima, confiança, respeito e admiração dos consumidores em relação às empresas, classificou a Ferrero como a sétima companhia mais respeitada do mundo. Para essa pesquisa foram entrevistadas mais de 60.000 pessoas em 29 países e foram analisadas 600 empresas. Os 10 primeiros colocados estão mostrados abaixo.

1° Lego (Dinamarca)
2° IKEA (Suécia)
3° Barilla (Itália)
4° Mercadona (Espanha)
5° AP Moller-Maersk (Dinamarca)
6° Toyota (Japão)
7° Ferrero (Itália)
8° Petrobras (Brasil)
9° Sberbank (Rússia)
10° Rockwool (Dinamarca)

Veículos de entrega, anos 40. Fonte: <<http://www.ferrero.com/eng/index.html>> (2008).

No ano de 2008, a empresa Ferrero atuava no seguinte cenário: já se encontrava na terceira geração da família, oferecia 50 produtos diferentes, 29 sedes, sendo 18 somente na Europa, 17 fábricas e mais de 19 mil funcionários em todo o mundo, segundo dados da empresa (2008).

Alguns números da empresa: todos os produtos passam por 30 setores de controle de qualidade, são produzidas anualmente 700.000 toneladas de produtos, e para sua produção anual são necessárias 70.000 toneladas de cacau, 102.000 toneladas de leite e 56.000 toneladas de avelãs. A empresa fechou o período 2005-2006 com 5,6 bilhões de euros, o que representou um crescimento de 10,1% em relação a 2004-2005.

A Ferrero define como sua missão oferecer produtos com a melhor qualidade, atendendo aos detalhes, com os mais finos ingredientes e modernos métodos de fabricação e um eficiente sistema de distribuição para que o produto chegue sempre fresco ao consumidor.

Entre as marcas da empresa Ferrero destacam-se as seguintes: Nutella, Ferrero Rocher, Tic-tac, Kinder, Raffaello, Mon Chéri, Pocket Coffee, Fiesta e Gran Soleil.



Produtos Ferrero Fonte: <<http://www.ferrero.it>> (2008).

A Ferrero no Brasil

A Ferrero está presente no Brasil desde o ano de 1994, com sua sede comercial na cidade de Curitiba, capital do Paraná. O primeiro produto lançado foi o Kinder Ovo e, graças à imensa receptividade brasileira, a empresa foi crescendo no país e agregando mais produtos à sua linha. Em 1995 vieram o Ferrero Rocher, o Tic Tac e o Kinder Bueno.

Em julho de 1997, a Ferrero iniciou sua produção no Brasil, em Poços de Caldas, Minas Gerais que, além do mercado interno, atende também países como Alemanha, Argentina, Canadá, México, França, Itália, Equador, Rússia e Estados Unidos.

Em 2007, o faturamento da empresa foi de R\$ 350 milhões, colocando a subsidiária brasileira da Ferrero na décima nona posição entre os sessenta países em que a multinacional italiana está presente (Gazeta Mercantil, 2008).

Após quatorze anos de atuação no Brasil, a Ferrero pretende ampliar sua atuação e, para isso, está colocando em prática um plano de expansão que prevê o aumento de produção da fábrica, a ampliação do quadro de vendedores próprios e de distribuidores terceirizados, e também o lançamento de produtos. Pietro Cornero, executivo italiano que está à frente da operação no Brasil desde 2001, informou que o objetivo é colocar o Brasil entre os dez maiores mercados em faturamento do grupo em um prazo de até cinco anos, segundo a Gazeta Mercantil (2008).

Segundo Cornero (apud Gazeta Mercantil, 2008), em 2007 o crescimento foi de 26%, com previsão de alta para os anos seguintes em torno de 35%. A capacidade de produção é de 10 mil toneladas de chocolate por ano, sendo 30% para exportação.

Os outros produtos que a empresa comercializa no Brasil são importados do Equador (Tic Tac), da Argentina (Kinder Ovo e Maxi) e da Itália (Kinder Bueno). Ainda segundo Cornero, as prioridades para a fábrica brasileira são a expansão da linha de preparação de wafers e da linha de produção de Nutella, que deve ser duplicada em até dois anos.

A empresa está estudando alternativas para realizar uma extensão da fábrica de Poços de Caldas, o que deve acontecer até 2013. Em relação às vendas da empresa no Brasil, 70% são resultado do desempenho dos seus quatro principais produtos: Ferrero Rocher, Kinder Ovo, Tic-Tac e Nutella. Os 30% restantes são divididos entre os outros produtos da marca Kinder e das vendas de Páscoa, que somente em 2007 fechou o período com participação de 6,5% do mercado (Gazeta Mercantil, 2008).

De acordo com Cornero, um novo produto deve ser lançado a cada dois anos no Brasil. Essa será a estratégia para alcançar os mercados do Norte e Nordeste, que ainda não comercia-

lizam a maior parte do portfólio da empresa em virtude das altas temperaturas durante todo o ano, o que dificulta o transporte e a conservação de produtos.

A exceção fica por conta das pastilhas Tic-Tac e do Kinder Joy, lançado em 2007 já com características próprias para ser comercializado em todo o Brasil, independentemente das condições climáticas, pois o chocolate em questão possui embalagem de plástico e recheio derretido, o que não compromete a conservação, mesmo em locais com temperaturas elevadas.

No mundo todo, a Ferrero possui hoje cerca de 60 produtos; no Brasil são treze. “Nosso objetivo é ter um portfólio em que o verão não seja um problema”, explicou Pietro Cornero. Segundo dados da ACNielsen (apud Gazeta Mercantil, 2008), a Ferrero possui atualmente 5,4% do mercado total de chocolates.

O bombom Ferrero Rocher é um dos líderes de vendas da empresa, como já informado. É relevante analisá-lo por intermédio do grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja do mercado-alvo, ou seja, por meio dos chamados quatro Ps de marketing: produto, promoção, praça e preço (Kotler e Armstrong, 1999).

O bombom Ferrero Rocher

Produto

Segundo Churchill e Peter (2005), alguns aspectos da estratégia de produto que podem afetar o comportamento de compra do consumidor são a novidade do artigo, sua complexidade e sua qualidade percebida. A aparência física do produto, bem como sua embalagem e rótulo, podem influenciar no processo de compra do consumidor.

O bombom Ferrero Rocher foi lançado em 1982, porém só chegou ao Brasil em 1995. É formado por uma avelã inteira imersa em recheio de chocolate, envolvida por uma concha crocante de wafer coberta de chocolate salpicado de pequenos pedaços de avelã (figura abaixo).



Camadas do bombom Ferrero Rocher. Fonte: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Image:RocherLayer-by-Layer.jpg>> (2008).

No Brasil são fabricadas embalagens de 3, 15 ou 24 unidades. Em datas comemorativas, caixas especiais também são produzidas, como a de 8 unidades em formato de coração para o Dia dos Namorados, que ainda pode ser encontrada em alguns supermercados perto de datas especiais.



Embalagens Ferrero Rocher. Fonte: <<http://images.google.com>>(2008).

Em relação à decisão de compra da embalagem de 3 unidades, segundo Parente (2000), pode-se classificar como compra por impulso, ou seja, compra não planejada, sem avaliação de necessidade e, em geral, realizada rapidamente, pois o risco percebido na compra não é tão intenso. Essas embalagens ficam expostas nos supermercados geralmente perto dos caixas, no nível dos olhos para atrair a atenção do cliente e estimular assim esse tipo de compra.

Promoção

Promoção ou comunicação de marketing pode influenciar os consumidores em todos os estágios do processo de compra. Suas mensagens podem lembrar os consumidores de que eles têm um problema, de que o produto pode resolver o problema e de que ele entrega um valor maior do que os produtos concorrentes, reforçando assim a decisão de compra (Churchill e Peter, 2005).



Propaganda Ferrero Rocher, Itália, 2007. Fonte: <<http://www.ferrero.com/eng/index.html>> (2008).

A imagem do bombom Ferrero Rocher está relacionada à sofisticação, principalmente por suas embalagens (individuais ou caixas para presente). Suas propagandas reforçam o conceito de um produto fino, sofisticado e de tradição.

O filme publicitário da marca denominado "O Embaixador" já ganhou diferentes versões e é veiculado em diversos países há 16 anos (Portal da Propaganda, 2008). Muito parecidos, os filmes mostram sempre alguma cena de festa de gala, em que são servidos bombons Ferrero Rocher empilhados em bandejas.

Preço

Segundo Churchill e Peter (2005), a estratégia de preço influencia o comportamento de compra quando o consumidor está avaliando alternativas e chegando a uma decisão. Os consumidores têm, assim, duas opções: podem escolher produtos mais baratos, principalmente quando a decisão é rotineira ou limitada, ou, em decisões extensivas – de um produto de luxo, por exemplo –, podem optar por um produto de preço mais alto, o que neste caso não

impediria a compra.

Para a análise de preço do bombom no Brasil foi considerada a média ponderada dos preços unitários cobrados pelas embalagens de Ferrero Rocher em quatro supermercados: Pão de Açúcar (Barra da Tijuca), Zona Sul (Leblon), Mundial (Recreio dos Bandeirantes) e Walmart (Barra da Tijuca). A pesquisa foi realizada na segunda quinzena de setembro de 2008 e os preços médios estão mostrados na tabela abaixo.

Embalagem	Preço Médio
3 unidades	R\$ 3,14
8 unidades	R\$ 12,74
15 unidades	R\$ 17,32
24 unidades	R\$ 24,05

Tabela de Preço Médio. Fonte: Pesquisa de Preço (2008).

Praça

A estratégia de marketing para tornar um produto disponível pode influenciar a ocasião e a época em que os consumidores encontrarão tal produto. Um produto amplamente disponível ou fácil de encontrar e de comprar terá, provavelmente, um maior número de consumidores. A disponibilidade é especialmente importante para a tomada de decisões rotineira ou limitada. Os tipos de canais por meio dos quais um produto é oferecido também influenciam a percepção dos consumidores quanto à imagem do produto (Churchill e Peter, 2005).

Como já explicado anteriormente, a Ferrero do Brasil enfrenta o desafio de distribuição em virtude das altas temperaturas durante todo o ano, o que dificulta o transporte e a conservação de produtos, principalmente no Norte e Nordeste. Portanto os seus distribuidores precisam ter algumas características especiais, como câmara fria para o transporte refrigerado dos produtos e informatização sobre os detalhes das vendas por todo o País.

Segundo Pietro Cornero (apud Gazeta Mercantil, 2008), atualmente os produtos da Ferrero chegam a 135.000 pontos de venda. A meta seria alcançar 200.000 em três anos. Ainda segundo Cornero, o aumento da renda da população registrado nos últimos anos tem um papel fundamental no crescimento das vendas da empresa no Brasil, mas ele crê que o mais importante será a operação que visa ampliar a presença dos produtos Ferrero nas prateleiras dos varejos de todo o País.

Esse plano passa pela ampliação do número de vendedores próprios e de distribuidores. Em 2001, a Ferrero possuía vendedores em São Paulo e no Rio de Janeiro. Hoje eles também estão presentes em cidades como Brasília, Porto Alegre, Belo Horizonte e Curitiba, e devem chegar a Recife e Salvador em breve. Além dos vendedores próprios, a ideia é acrescentar três novos distribuidores terceirizados a cada ano (Gazeta Mercantil, 2008).

Em relação ao bombom Ferrero Rocher, sua distribuição é bem ampla, já que pode ser encontrado em supermercados, lojas de conveniência, bancas de jornal, entre outros. Porém, partindo do princípio de que a imagem que a empresa divulga do produto é de luxo e de sofisticação, a percepção do consumidor pode não estar de acordo com aquela desejada pela empresa, devido aos locais de suas vendas.

Resultados da pesquisa quantitativa

Com base em uma pesquisa quantitativa, solicitada por uma empresa de informações de mercado, sobre os consumidores brasileiros (de ambos os sexos) maiores de 12 anos do bombom Ferrero Rocher, foram obtidos os seguintes resultados.

Frequência de consumo

De acordo com os resultados apresentados, 38% consomem chocolate pelo menos uma vez por semana e 29% de duas a quatro vezes; 59% afirmaram que são os próprios responsáveis pela decisão de compra deste produto e o lugar em que mais realizam essas compras são os supermercados (40%) e as lojas de conveniência (33%), porém a maioria dos respondentes, 64%, afirmou não possuir o hábito de ter sempre chocolate em casa.

Ocasões de consumo

Em relação às ocasiões de consumo de chocolate, 55% dos entrevistados afirmaram consumir mais chocolate quando desejam uma sobremesa e 23% quando sentem uma necessidade “incontrolável”. Os tipos de chocolate preferidos são: em barra (opção principal de 49% da amostra pesquisada) e como bombom (preferência de 22%). A respeito do sabor, 56% dos entrevistados preferem o chocolate ao leite, seguido do crocante, com 20%.

Observou-se ainda que, dos entrevistados que preferem consumir o chocolate como bombom e que têm como seu tipo preferido o crocante, as mulheres são maioria, sendo percentuais às classes sociais A ou B, e com idades entre 19 e 40 anos.

Critérios de escolha do produto

Foi analisada a relevância dos seguintes atributos em um bombom: sabor, design da embalagem, qualidade, preço, tamanho, facilidade para encontrar, quantidade na embalagem, sofisticação, tradição e marca. Os atributos considerados de maior importância para o consumidor foram: o sabor, com média de 9,8, seguido pela qualidade, com média de 8,7 e na terceira posição está a marca, com 6,1. Como atributos menos importantes para a escolha na hora da compra de um chocolate, estão sofisticação, com 3,4 e design da embalagem, com 2,5.

A Ferrero foi a empresa com a segunda maior nota entre as empresas de chocolate analisadas, nota 7,0 no caso. A média geral das notas dos atributos do bombom Ferrero Rocher foi de 8,5, sendo que as notas mais altas foram atribuídas para a qualidade e para o sabor do bombom, com médias, respectivamente, de 9,4 e 9,2. Vale ressaltar que foram esses os dois atributos considerados mais relevantes em um chocolate para os entrevistados, podendo ser assim percebido que o bombom agrada a seus consumidores. Contudo, o preço é o atributo do bombom que recebeu as notas mais baixas.

56% dos entrevistados afirmaram que não consomem Ferrero Rocher em maior quantidade do que outros bombons, porém 60% afirmaram concordar que na maioria das vezes que compram o Ferrero Rocher é para presente, o que é realmente estimulado pelas embalagens tanto individuais, quanto, principalmente, pelas caixas.

Em relação à facilidade de encontrar o bombom Ferrero Rocher, foi o resultado com a maior porcentagem positiva para o bombom, 89%, o que parece relacionado a uma distribuição eficiente no mercado de atuação.

Já em relação à propaganda, a pesquisa mostrou que apenas 7% dos entrevistados nunca viram uma propaganda do bombom Ferrero Rocher no Brasil, porém a faixa etária que mais afirmou já ter visto alguma propaganda foi a situada entre 26 e 32 anos, e os que mais

afirmaram não terem visto estão na faixa de 12 a 18 anos.

Quando analisado se o entrevistado considerava justo o preço cobrado pelo bombom, houve uma concordância de 46%, em que 12% concordaram totalmente e 34% concordaram em parte, enquanto o percentual de entrevistados que nem concordavam nem discordavam com a afirmação foi elevado, 30%.

Os adjetivos ou expressões mais citados para descrever o bombom Ferrero Rocher foram, em primeiro lugar, em relação ao sabor do bombom, em segundo lugar à sua sofisticação e, em terceiro lugar, foram relacionados a ser um bombom para “presentear”. Apenas 5% dessas respostas foram negativas para o bombom.

Com base em todas as informações obtidas com a pesquisa, uma análise final pode ser feita para o bombom Ferrero Rocher. A partir da análise SWOT, pode ser possível identificar suas forças e fraquezas, assim como as oportunidades e ameaças à empresa. É interessante perceber que o Brasil foi identificado como o quarto maior consumidor de chocolate do mundo em 2008, atrás apenas de Estados Unidos, Alemanha e Reino Unido (Lacerda, 2008).

Questões para discussão

1. Faça uma análise SWOT completa (Kotler e Armstrong, 1999) e uma análise SWOT cruzada do Ferrero Rocher, com base nos resultados da pesquisa.
2. Identifique, com base nos “4 Ps do composto de marketing” (Kotler e Armstrong, 1999), em que a empresa é destaque e em que pode melhorar.
3. Identifique onde poderia existir a ocorrência de miopia em marketing (Levitt, 1960) no negócio da Ferrero, em particular em relação ao Ferrero Rocher.

REFERÊNCIAS

- CHURCHILL, Gilbert A., PETER, Paul. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.
- TFERRERO ARGENTINA: Disponível em <<http://www.ferrero.com.ar>>. Acesso em: 30 ago.2008.
- FERRERO BRASIL: Disponível em <<http://www.ferrero.com.br>>. Acesso em: 24 mai.2008.
- FERRERO INGLATERRA: Disponível em <<http://www.ferrero.co.uk/>>. Acesso em: 24 mai.2008.
- FERRERO ITÁLIA: Disponível em <<http://www.ferrero.it>>. Acesso em: 30 ago.2008.
- TFERRERO MÉXICO: Disponível em <<http://www.ferrero.com.mx>>. Acesso em: 30 ago.2008.
- FERRERO Rocher prevê investimentos na Índia. Gazeta Mercantil, nov 2007. Disponível em: <<http://www.gazeta.com.br/integraNoticia.aspx?Param=3%2C0%2C+%2C1039274%2CUIOU>>. Acesso em: 24 mai.2008.
- ITALIANA Ferrero traça plano para expandir operação no País. Gazeta Mercantil, mar 2008. Disponível em: <<http://indexet.gazetamercantil.com.br/arquivo/2008/03/18/39/Italiana-Ferrero-traca-plano-para-expandir-operacao-no-Pais.html>> . Acesso em: 15 set.2008.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 1999. 5.ed.
- LACERDA, A.P. Brasil é o 4º em consumo de chocolate no mundo. O Estado de S. Paulo. Caderno Economia & Negócios. Disponível em <http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20080214/not_imp124293,0.php>. Acesso em 25.mai.2008.
- PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000.
- PORTAL DA PROPAGANDA: Disponível em <<http://www.portaldapropaganda.com/about-news>>. Acesso em: 8 set.2008.
- VEJA ONLINE. PETROBRAS, 8ª companhia mais respeitada do mundo. Ed. de maio 2007. Disponível em: <<http://vejaonline.abril.com.br>>. Acesso em: 2 set.2008.