



# Folheteria Carrefour: do Manual ao Automatizado

Preparado por Tatiana Lacerda Fagundes, sob orientação do Prof. Ricardo Pastore, da ESPM-SP<sup>1</sup>.

Recomendado para as disciplinas de: Comunicação Integrada, Planejamento de Comunicação, Merchandising no Ponto de Venda, Marketing Promocional, Marketing de Varejo.

## Resumo

A competitividade e o dinamismo do varejo exigem processos de comunicação eficazes. A Área de Publicidade do Carrefour, responsável pela produção dos materiais promocionais, foi totalmente automatizada. É a tecnologia chegando para melhorar a qualidade da propaganda.

## Palavras-chave

Folheto promocional, propaganda, varejo, automação de processos, Marketing.

Agosto/2011.

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor 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.

Sob o olhar da gestão de processos de Marketing e da Comunicação, este estudo de caso aborda a maneira como o Carrefour trabalha a atividade promocional e a confecção dos jornais de ofertas, carro-chefe da propaganda nesse setor.

Muito pouco falada e abordada na teoria, a elaboração e a criação desses materiais promocionais é uma das principais tarefas do Departamento de Publicidade da empresa. O que antes era um processo manual, com a ajuda de softwares de gestão, tornou simplificado todo o workflow e, ao ser automatizado, facilitou o trabalho da equipe.

## Surgimento da Folheteria no Brasil

Logo depois da Revolução Industrial<sup>2</sup>, quando os jornais passaram a ser impressos em grande escala e em menor tempo, a publicidade passou a ser fator-chave nos negócios, pois ajudou a baixar o preço final do exemplar e fortaleceu o veículo como forma de comunicação.

Os primeiros anúncios eram pequenos, geralmente na capa do jornal. Foi em 1950 que o Brasil conheceu o formato que hoje temos. E com o surgimento das grandes fotos em destaque, das manchetes e das chamadas persuasivas, os anúncios foram para outras páginas<sup>3</sup>.

O amadorismo da profissão fez com que os profissionais se reunissem para lecionar sobre Marketing e Comunicação e, foi criada nesse período a ESPM, que completa 60 anos em 2011, a fim de suprir as necessidades do setor e capacitar um mercado em expansão.

Em 1960, os jornais viram no Departamento de Anúncios uma oportunidade de obtenção de recursos, e o advento da propaganda trouxe lucros e organização específica<sup>4</sup>.

Por parte dos anunciantes, aumentou a necessidade de propagandas mais elaboradas, com tamanhos e formatos diferenciados que chegavam a preencher uma ou duas páginas do jornal. A distribuição e o alcance também trouxeram benefícios às empresas que optavam por esse veículo.

A transformação da propaganda e a consolidação do jornal como ferramenta de comunicação e formação de opinião forçaram a criação de formatos que iam além das páginas dos exemplares. Os jornais precisavam de recursos, e o dinheiro dos anúncios supria essas necessidades.

Foi então que as empresas varejistas passaram a elaborar folhetos promocionais, seguindo os mesmos padrões e material do jornal, com promoções do dia ou da semana. Esses folhetos eram encartados nos jornais e tinham o mesmo alcance.

Os varejistas, por sua vez, perceberam nessa prática uma forte oportunidade de comunicação, e viram a possibilidade da distribuição autônoma, sem utilizar os jornais. Assim, as empresas varejistas começaram um trabalho de criação, impressão e distribuição independentes.

Fábio dos Santos, gerente de Publicidade do Carrefour, afirma que a folheteria é para o varejista um meio de comunicação indireto muito eficiente com o consumidor. “E eu não estou falando só do Carrefour; consigo afirmar que, para todos os grandes players do varejo, a folheteria tem um volume significativo de tiragem<sup>5</sup>”.

2 Disponível em: <<http://www.infoescola.com/comunicacao/historia-e-curiosidade-sobre-o-jornal/>>. Acesso em: 15 abr. 2011.

3 Disponível em: <<http://www.pucrs.br/edipucrs/conceitoehistoria.pdf>>, p. 43. Acesso em: 15 abr. 2011.

4 Disponível em: <<http://www.pucrs.br/edipucrs/conceitoehistoria.pdf>>, p. 47. Acesso em: 15 abr. 2011.

5 Segundo entrevista concedida, no dia 23/2/2011, por Fábio dos Santos – gerente de Publicidade do Carrefour.

O Carrefour hoje produz em média 10 milhões de exemplares por mês para as bandeiras Carrefour e Atacadão. E, segundo Fábio, a empresa tem métricas para medir o aumento do fluxo de clientes e o que gerou de receita no período em decorrência da veiculação dos folhetos.

### O que é folheteria?

Folheteria é um termo utilizado pelas gráficas para denominar os materiais promocionais do varejo impressos nos formatos semelhantes aos jornais.

De acordo com o livro Administração de varejo, de Levy e Weitz<sup>6</sup> o composto de promoção de varejo apoia-se em cinco pilares. No caso dos materiais promocionais impressos, caracteriza-se como uma forma de comunicação impessoal paga, pois tem a finalidade de, por meio da Promoção de Vendas (um dos pilares), anunciar produtos com desconto por um período específico com o objetivo de gerar fluxo para a loja. Já Juracy Parente, em seu livro Varejo no Brasil<sup>7</sup>, define como propaganda todos os impressos transmitidos por meio de mídia massificada a fim de convencer o consumidor de que o varejista possui a melhor oferta.

Ainda segundo Parente, os varejistas desenvolvem um calendário promocional. Essas datas regem a atividade promocional e incluem desde as datas consagradas do comércio até os eventos da própria empresa, como aniversário, liquidações e festivais, e é de acordo com esse calendário que os folhetos promocionais são produzidos. A grande vantagem é a rapidez entre a criação e a publicação, além do grande volume de informação. O autor ressalta a importância do fornecedor como parceiro dessas ações.

Os materiais promocionais impressos podem ser chamados de tabloides<sup>8</sup>, folhetos promocionais<sup>9</sup>, folhetos de ofertas, revistas ou volantes<sup>10</sup>. O que os diferencia é o modo como esses materiais são impressos. No Carrefour, cada peça tem um nome diferenciado. O “gigantão”, o tabloide e a lâmina são impressos em máquinas rotativas, tendo formato e tipo de papel iguais aos dos jornais. Os “gigantões” são feitos em datas comemorativas sazonais, como Páscoa, Natal, Copa do Mundo. Os tabloides, por sua vez, são mais frequentes aos finais de semana. Já as lâminas são produzidas quase diariamente e têm como principal objetivo fazer o combate das ofertas anunciadas pelos concorrentes.

As revistas são impressas nas máquinas offset planas, em um papel mais nobre, como o couché<sup>11</sup>. Esse formato é mais utilizado por drogarias e lojas menores, situadas, em geral, em bairros nobres<sup>12</sup>.

6 LEVY e WEITZ, 2000.

7 PARENTE, 2000.

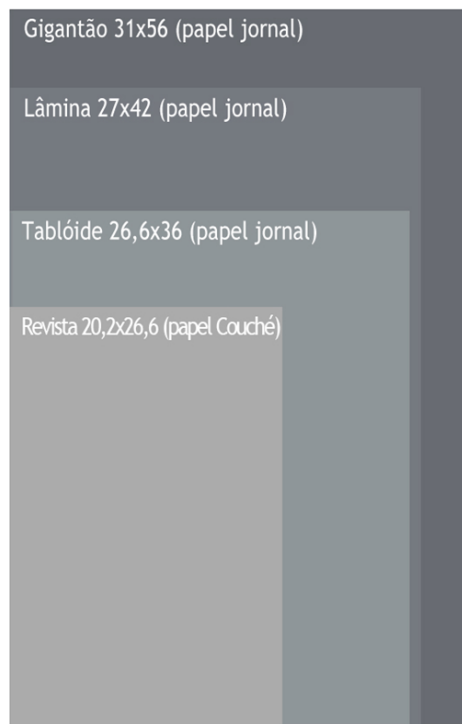
8 Tabloide – Pequeno jornal (metade do tamanho de um jornal convencional), muito usado por supermercados (BLESSA, 2009).

9 Folheto Promocional – Material impresso destinado à promoção de produto ou serviço (BLESSA, 2009).

10 Volante – Material impresso em uma única lâmina de papel de baixa gramatura (BLESSA, 2009).

11 Papel couché é um tipo de papel especial, próprio para uso na indústria gráfica. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Papel\\_couch%C3%A9](http://pt.wikipedia.org/wiki/Papel_couch%C3%A9)>. Acesso em 1o jun. 2011.

12 De acordo com entrevista concedida pela Profa. Dra. Selma Felerico, coordenadora do curso de Comunicação com o Mercado, da ESPM.



Fonte: Carrefour

A produção independente dos folhetos promocionais por parte das empresas varejistas exigiu delas departamentos exclusivos dentro do Marketing para cuidar especialmente de sua criação. De acordo com Fábio dos Santos, o Carrefour sempre teve em suas raízes de comunicação o jornal de ofertas como meio para divulgar os produtos que, por um determinado período, estariam com preços promocionais a fim de gerar fluxo de clientes para as lojas.

O Carrefour, em seu portfólio de comunicação, possui uma série de peças, e, entre elas, estão os folhetos promocionais. Junto com a TV, eles são os principais veículos utilizados pela empresa. Todas as mídias caminham juntas, e é a Área Comercial que define quais serão os produtos anunciados. Ressalta Fábio que:

*“Uma vez que a indústria negocia com a Área Comercial toda a parte de sortimento, ou seja, os produtos que estarão com preços promocionais e serão anunciados nas lojas, é a vez da Área de Marketing agir, passando, então, a ser responsável por coletar todas as informações de produtos, como características, fotos, descrição e preços”*

Desde o início, toda a produção do material promocional do Carrefour acontecia de forma manual.

Antes, o Marketing recebia um e-mail com uma listagem em Excel ou Word juntamente com o boneco<sup>13</sup> de como deveria ser o folheto. Para cada folheto a ser feito, era aberto um job<sup>14</sup>, ou seja, um documento interno contendo o briefing<sup>15</sup>, prazos e responsáveis por etapas do processo. Externo à matriz, o Carrefour trabalhava com um estúdio fotográfico, que era res-

13 Boneco – Projeto, maquete, destinado a dar uma ideia do aspecto que terá a peça de comunicação. Disponível em: <<http://www.rg9.org/dicionario.php>>. Acesso em: 31 maio 2011.

14 Job (trabalho) – Cada um dos trabalhos específicos feitos para um cliente que a agência atende de forma permanente. Trabalho feito para um anunciante do qual a agência não tem conta (SAMPAIO, 1999).

15 Briefing (resumo) – Documento contendo a descrição da situação da marca ou da empresa, seus problemas, oportunidades, objetivos e recursos para atingi-los. Base do processo de planejamento (SAMPAIO, 1999).

ponsável pelas fotos dos produtos utilizadas para a criação do material. A descrição do briefing era simples: na folha 1, os produtos x, y e z e assim por diante. Feito isso, era no Mac<sup>16</sup> que as peças eram criadas, seguindo a identidade visual da campanha em vigor concebida pela agência e seguindo o calendário promocional já planejado no Marketing Plain<sup>17</sup>, em que todos os temas do ano já tinham sido previamente definidos.

A Área Comercial também tinha o seu planejamento próprio e, em paralelo ao Marketing, ambas as áreas comunicavam-se para que, mês a mês, o conteúdo de ofertas fosse definido e o material, criado.

Com a criação pronta, vinha a fase de aprovação. O Carrefour trabalhava com uma empresa responsável pelo fechamento do arquivo e pela pré-impressão das fichas físicas, um modelo real de como ficaria a peça, para que os gestores a aprovassem e liberassem para a impressão final. Caso tivesse alguma alteração, o folheto voltava para a agência e, depois de conferido novamente, recebia a aprovação final.

O arquivo do folheto pronto era gravado em um CD e, por malote, um motoboy levava o material para impressão.

Segundo Fábio, o Carrefour sempre produziu em sua matriz as peças para todo o Brasil, nos seus diferentes formatos, exceto as lâminas simples, cuja validade é de um dia. Essas, ainda hoje, são produzidas localmente por parceiros da agência que detêm a conta da empresa.

Existe um mapeamento do perfil de clientes e da quantidade domiciliar que circunda cada loja da rede em todo o Brasil. Por meio dessa pesquisa, feita pela Área de Geomarketing<sup>18</sup>, é que a Área de Logística trabalha para definir a tiragem e faz a distribuição do material promocional.

## Agilidade

De acordo com o gerente de Publicidade do Carrefour, em todo o processo de criação até a aprovação e envio para a gráfica, eram gastos em média de 25 a 30 dias. Os preços dos produtos eram os últimos itens a ser colocados, para manter a qualidade do material e não perder a competitividade.

## Segurança

A segurança do dado era preocupante, pois não havia um rastreamento do material, não existia um banco de dados, e todo o material era tangível, ou seja, os arquivos ficavam armazenados em CDs e os materiais produzidos eram guardados em pastas, nos armários. Quase todos da equipe tinham acesso a esses materiais.

A principal insegurança era a vulnerabilidade da informação quando esta estava nas mãos do motoboy, pois ele poderia com facilidade extraviar, copiar as informações, enviar a um concorrente e matar toda a estratégia.

16 Mac – Macintosh Computer, desenvolvido pela Apple.

17 Planejamento Anual de Marketing.

18 Geomarketing é a divisão geográfica das estratégias de Marketing. É usual segmentar e desdobrar relacionamento, preço, produto e promoção a partir de reconhecimento geográfico para saber qual é a melhor região na qual atuar.

## Erros

A elaboração do material promocional era feita por muitas pessoas e, por consequência, a probabilidade de erros tendia a aumentar, pois vários fatores poderiam interferir, além de, por uma falta de atenção, serem cometidos erros que vinham a causar sérios problemas. Materiais promocionais muitas vezes iam para o ponto de venda com preço errado. Com isso, havia muitas queixas dos clientes no PROCON, o que colocava em risco a credibilidade da marca Carrefour e de seus materiais produzidos.

## FATOS

O Carrefour foi impactado durante muito tempo pela falta de estrutura nos processos de Marketing no Departamento de Publicidade. A criação das peças era intuitiva e manual.

Todo o material promocional tinha de ser feito com 20 ou mais dias de antecedência. O dinamismo do varejo e a briga com a concorrência trouxeram um maior dinamismo para a área, e as impressões, então, passaram a ser diárias.

Não havia um banco de dados, banco de imagens, e o histórico e o rastreamento de dados não eram eficientes. O acesso a esses materiais era difícil, e a criação dos próximos folhetos iniciava praticamente do zero. De acordo com o gestor, “eram novas fotos, novos produtos, novos preços. Por ser enorme o volume de conteúdo, isso impossibilitava o controle 100% eficaz. Tudo era arquivado em um armário; não havia arquivo digital.”

O modelo do processo implementado exigia a atuação de muitas pessoas. Eram dezesseis colaboradores responsáveis apenas para o recebimento dos dados.

Com o passar do tempo, vieram as aquisições de redes regionais, e o Carrefour teve um grande crescimento no País. Segundo o ranking da Associação Brasileira de Supermercados (Abras), a empresa ocupou o topo no setor supermercadista nos anos de 2007 a 2009, e a atividade promocional e o número de materiais publicitários circulando nas ruas aumentou acompanhando o crescimento da empresa. Afinal de contas, a briga de gigantes pelo melhor preço sempre foi árdua. E, por consequência, os problemas na produção começaram a ser mais evidentes, além de a margem de erro passar a ser um sério motivo de preocupação.

O processo precisou ganhar velocidade, e quem saía perdendo era a equipe de colaboradores, que era obrigada a trabalhar horas e horas a mais do que o normal, avançando muitas vezes até de madrugada, a fim de se cumprirem os prazos.

A informação era recebida de forma desestruturada; os pedidos de alteração e inserção de fotos, preços ou descrição de produtos precisavam ser rápidos, e esse retrabalho desgastava a equipe e desvalorizava o material. Com a demora na elaboração, os folhetos já iam para a rua desatualizados. Era preciso reaproveitar o conteúdo e organizar os trabalhos já finalizados para gerar informação gerencial, a fim de melhorar a tomada de decisão futura.

Os profissionais de propaganda eram totalmente operacionais e nada analíticos, ou seja, não havia tempo para que a equipe realizasse as atividades mais estratégicas. Era necessário manter o branding<sup>19</sup> da empresa alinhado em todos os pontos de contato de cada país.

Segundo Fábio dos Santos, o volume estava cada vez maior. “Tínhamos algumas linhas muito ineficientes. Os dados eram vulneráveis; qualquer um poderia pegar um lote de preços ou uma estratégia e levar para a concorrência e estragar o nosso planejamento.” O custo fixo para manter toda essa estrutura era altíssimo, e os prazos dificilmente eram cumpridos.

A demanda de trabalho só aumentava, o que exigiu uma nova forma de gerenciar o processo. Ao se buscar uma melhoria para a área, a solução encontrada foi a reorganização do fluxo e a automação do processo de produção dos materiais promocionais.

Assim, o Departamento de Publicidade e o de Tecnologia do Carrefour buscaram, no

19 A técnica de cuidar das marcas (SAMPALHO, 1999).

mercado de softwares, empresas capazes de elaborar uma ferramenta que, por meio da automatização, integrasse os processos e cuidasse de toda a parte de pré-impressão dos materiais, a fim de dinamizar e gerenciar as etapas da produção.

O Carrefour abriu um processo de licitação, e quem ganhou a conta foi a Arizona, a maior empresa de premedia<sup>20</sup> da América Latina e de tecnologia para automação e gestão de processos de Comunicação e Marketing. O novo fornecedor elaborou um projeto cujo foco principal era otimizar todo o fluxo de produção e implementar um workflow estruturado e eficiente para aumentar o retorno de todo o investimento do setor de folheteria e o valor da marca varejista.

## Automação dos Processos de Marketing

*“O termo processo é uma estruturação-coordenação-disposição lógico-temporal de ações e recursos com o objetivo de gerar um ou mais resultados para a organização” (PAIM, 2009).*

O que motiva um departamento de Marketing a buscar um sistema para automatização dos processos é similar aos outros setores da empresa, ou seja, obter ganhos de agilidade, diminuição nos custos e segurança da informação (PAIM, idem).

A chegada da Arizona ao Carrefour, em agosto de 2007, fez com que muita coisa mudasse, trazendo os ganhos esperados em todo o processo. O trabalho não podia parar, e a parceira contratada teve vinte dias apenas para assumir todo o processo, montar a estrutura e definir a equipe de trabalho. Dentro da matriz do Carrefour, foi então instalada uma célula de trabalho da Arizona. A empresa contratada ficou responsável pela elaboração do software e pela produção da folheteria. Era como uma locomotiva em movimento, e as peças do trem precisavam ser trocadas urgentemente, sem parar.

Durante a criação e implementação da ferramenta chamada FOLHETERIA, a Arizona acompanhou e redesenhou todo o processo e workflow de produção para definir com exatidão o passo a passo, levando em consideração todas as pessoas e departamentos envolvidos.

O gerente de Produção de Folheteria da Arizona, Osvaldo Vasconcelos, explica como tudo isso aconteceu<sup>21</sup>.

A primeira fase da reestruturação da área foi criar um banco de imagens no servidor. O produto fotografado em estúdio ou vindo dos fornecedores foi cadastrado no sistema por SKU<sup>22</sup>, ou seja, a imagem passou a ser vinculada a um código de mercadorias e a uma descrição que o tornavam único. Esse código, internamente chamado de RMS<sup>23</sup>, é o mesmo utilizado pela Área Comercial, o RG do produto. Com a criação do banco de imagens, viabilizou-se o uso das imagens para futuras utilizações, em outros trabalhos, sem a necessidade de retornar ao ponto zero, gerando economia de tempo e recursos, agilidade e qualidade.

Para centralizar na matriz todas as atividades, o Carrefour preocupou-se em montar um estúdio fotográfico para reduzir o custo externo e facilitar a captação das fotos. No caso de

20 Premedia são todas as atividades de produção realizadas após a geração de conteúdo pela empresa e seus fornecedores de criação antes de sua veiculação. Disponível em: <<http://www.arizona.com.br/mobile/portugues/conteudos-ver.php?conteudo=101>>. Acesso em: 1º jun. 2011.

21 De acordo com entrevista concedida por Osvaldo Vasconcelos, gerente de Produção de Folheteria da Arizona, no dia 6/5/2011.

22 SKU – (Stock-Keeping-Unit) Item específico que faz parte de um portfólio de produtos. É a catalogação de cada variação, às vezes, de um mesmo produto (sabor/cor/etc.), por requerer um diferente código de barra (UPC) (BLESSA, 2009).

23 RMS – (Retail Management System) Marca do software de automação comercial utilizado pelo Carrefour.

imagens cedidas pelos fornecedores, o Carrefour estabeleceu alguns critérios, como a exigência de tamanho e de qualidade, que recebeu um aumento. Pelo novo padrão exigido, toda imagem deve atender à maior utilização possível (preencher uma página inteira, por exemplo). Esse rigor resultou numa perceptível excelência do tabloide, e no fim de impedimentos de última hora (por imagens que não atendiam ao tamanho necessário para determinada publicação).

Figura 1



Fonte: Carrefour

Em uma segunda fase, a Arizona cadastrou todos os perfis de acesso ao sistema. A fim de zelar pela segurança da informação, cada usuário do Folheteria só pode acessar o sistema via login e senha. Uma vez que esse usuário é identificado, o acesso dele é direcionado, ou seja, apenas visualiza e altera o que é de sua responsabilidade. O responsável pela conferência de Eletro, por exemplo, não tem acesso ao sortimento de Têxtil.

A terceira fase foi integrar as áreas de Publicidade e Comercial para facilitar a abertura do job e a coleta dos produtos que, na ocasião, seriam inseridos no material promocional.

Por meio da automação, o processo passou a ser da seguinte forma: a Área de Publicidade, via sistema, e segundo o cronograma promocional estabelecido no planejamento de Marketing ou ações rápidas de combate à concorrência, abre um novo job e define o briefing a ser executado. Na área específica dentro do Folheteria, o responsável insere todas as informações necessárias para sua criação, como quantidade de páginas, formato, tipo de publicação, bandeira varejista, praça e setor dos produtos que serão anunciados – produtos de grande circulação (PGC) da mercearia seca, de limpeza, perfumaria e bebidas, etc. São as áreas de Marketing e Publicidade as responsáveis por definir no layout quais serão as páginas e o local que os produtos ocuparão no jornal de ofertas. E, de acordo com o calendário promocional, os produtos correspondentes aos temas, como Dia das Mães, Festa Junina e Dia das Crianças, têm o seu destaque merecido.

O gerente de produção de Folheteria ressalta que é a Área Comercial a responsável pela definição dos produtos de cada categoria, e ela, no sistema, passa para a Área de Publicidade quais serão os produtos e as mecânicas promocionais de cada um (Figura 2). É competência da Área Comercial estabelecer as boas ofertas a serem anunciadas.



Figura 2

**PREÇO PROMOCIONAL**

**Energético Burn**  
lata - 260ml



**LEVE 4 PAGUE 3**

Comprando 1 unid. pague **4,99**

Levando 4 unids. cada uma sai por **3,74**

Fonte: Carrefour

Figura 3

**PREÇO SIMPLES**



**Amaciante Mon Bijou**  
fragrâncias  
2 litros

**5,49** cada

**PREÇO PROMOCIONADO**



**Lava-Roupas Líquido Ariel**  
fragrâncias  
1 litro

**5,38** cada

**LEVE MAIS PAGUE MENOS**

Compre 3 unids. Pague apenas **3,59** cada

**PROMOÇÃO EM DESTAQUE**



**Lava-Roupas em Pó Ariel**  
fragrâncias - 1kg

**4,89** CADA

Fonte: Carrefour

As publicações são separadas por seção, sendo cada seção um setor.

Com o briefing elaborado digitalmente, é a vez de a montagem do arquivo em InDesign<sup>24</sup> ser realizada. Depois de o sistema criar um arquivo contendo todos os produtos a serem anunciados, de acordo com layout criado pela agência de Publicidade, é a vez, então, de a Área Criativa da Arizona, que também fica na matriz do Carrefour, entrar em cena. O diagramador dispõe as imagens dos produtos nas páginas, seguindo instruções recebidas (Figura 3) pelo sistema das áreas de Publicidade e Comercial.

24 Programa da Adobe especializado em editoração.

Há uma comunicação integrada em todas as peças. De acordo com Vasconcelos, a lâmina de final de semana, por exemplo, traz a mesma linguagem e o mesmo conceito do anúncio feito na TV. A agência, já tendo definido a campanha do mês ou da semana, envia os elementos utilizados nas outras peças para a Arizona, e os materiais promocionais são, afinal, criados.

Esses layouts são padronizados e catalogados no sistema para ser acessados em outras ocasiões, e seguem um padrão de identidade visual e nomenclatura. Cada parte do material tem suas cores específicas. Por exemplo, todos os produtos perecíveis são na cor verde; os da perfumaria, lilás; os produtos em destaque são maiores que os demais, com uma cor de fundo. Dependendo da categoria do produto, este pode estar inserido de forma diferenciada, como um queijo já cortado numa bandeja ou com um dos selos identificando, por exemplo, a origem do produto (Figura 1).

Depois dessa interferência criativa, as páginas estão prontas para serem enviadas pelo sistema à Área de Marketing. E, por ser inteligente, o sistema, no decorrer do processo, vai assinalando quais etapas já foram concluídas e quais as pendentes. “Se está estabelecido que uma página comporta 20 ofertas, o sistema dará uma mensagem caso tentem inserir a 21ª”, ressalta o gerente de produção de Folheteria.

A conferência do material acontece em dois momentos. Primeiro, a área Comercial faz, via sistema, a correção de texto, de imagem e preço; depois, é o Marketing que consolida tudo. Caso haja mais alterações, a Arizona executa as correções e vai para a segunda conferência e consolidação. A Arizona faz os últimos reparos, e a Área de Marketing, então, faz a validação final do material.

Para Vasconcelos, o grande ganho do Carrefour com o sistema foi a possibilidade de fazer as alterações de preços cada vez mais próximas da validade da publicação. Isso aumenta a competitividade e segurança de que a estratégia seja concluída com sucesso.

“A parte de pré-impressão foi inserida no processo, ou seja, em todas as conferências já trabalhamos com um PDF certificado – apto à impressão. Reduzimos, portanto, uma etapa do processo. O programa é ajustado com os padrões de cor das gráficas, e a tela do computador consegue traduzir o que será impresso pela gráfica”.

Aprovada a praça que serve como base, vem a duplicação para as demais praças. A Área de Geomarketing é a responsável pela distribuição dos materiais promocionais. É esse setor que define as tiragens e para onde cada material produzido se destina. Para cada tipo de jornal de ofertas, seja lâmina, ou revista, tem uma clusterização<sup>25</sup> que é definida por área geográfica, fator econômico e formato de cada loja. É a Área de Marketing quem decide que tipo de material promocional vai para cada loja. Às vezes, uma lâmina de final de semana feita para a região da Zona Norte de São Paulo terá as mesmas promoções que a lâmina do Litoral Sul. Isso é a duplicação das praças.

Depois da consolidação final, a última parte do processo é o fechamento do arquivo e envio para a gráfica. A Arizona conta com um fechamento específico de arquivos em PDF certificados. O Carrefour trabalha com sete gráficas espalhadas pelo Brasil para imprimir o material e atender à logística de distribuição dos materiais promocionais. As gráficas estão integradas e cadastradas no sistema, e, buscando o melhor resultado na impressão, o Folheteria tem um perfil de cor para compensar as diferenças das imagens no papel. O gerente de produção de Folheteria diz que o objetivo disso é deixar a imagem mais próxima possível do real. O envio do arquivo é via FTP, ou seja, via web. É feito um upload do material direto para o servidor da gráfica. O disparo é totalmente automatizado.

25 Cluster (Clustering) ou ação empresarial baseada em grupamentos homogêneos de empresas com forte especialização e complementaridade, apresentando grande variedade de marcas. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/alexlanger/gesto-de-clusters-varejistas>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

Os valores e quantidades orçados nas gráficas é responsabilidade de um Departamento de Compras Interno, e a verba é definida no planejamento de Marketing da Área de Publicidade. O material leva em média quatro dias para ser impresso e entregue nas lojas.

## Encerramento

*Os ciclos de melhorias de processos e a recorrência da coordenação ao longo do tempo também permitem associar a gestão de processos ao aprendizado organizacional. Essas associações fazem com que a gestão do processo integre-se ao dia a dia da organização, não sendo apenas parte da tarefa de melhoria de processos fora do “tempo” trabalho (RAFAEL PAIM, 2009).*

Segundo Vasconcelos, com a automação, os ganhos de produção foram significativos. O principal foi o aumento da competitividade do próprio material promocional, pois o tempo de produção reduziu em cerca de um terço. Com isso, a estratégia de preço que era definida com doze dias de antecedência antes de o jornal de ofertas ser impresso, depois do processo automatizado, passou a ser possível inserir o preço em seis ou cinco dias antes de o material ir para a gráfica. “E esse ganho é o que brilha nos olhos do Carrefour, pois possibilita um julgamento analítico da concorrência e melhores tomadas de decisão”, ressalta o gerente.

## Agilidade

Fábio diz que os ganhos de agilidade também foram visíveis. Foram eliminadas duas etapas do processo, diminuindo dois dias no tempo da criação dos materiais. As outras etapas tiveram pelo menos 25% de redução. “Não existe mais a remontagem e o retrabalho. Com o banco de imagens, a coleta de dados foi totalmente dinamizada”, complementa o gerente de Publicidade. A automação dos processos de Marketing na Área de Folheteria do Carrefour possibilitou também um workflow definido e estruturado.

	ANTES	DEPOIS
Busca de imagens referências + bonecos	4h	1h
Word		
Confirmação de disponibilidade das imagens	3h	-
Montagem do 1º boneco	48h	24h
1ª conferência	36h	24h
2ª conferência	36h	24h
Duplicação	48h	36h
Finalização	48h	36h
Remontagem e envio	24h	12h
Total	8,5 dias	6,5 dias

Fonte Carrefour

## Segurança

Outro importante ganho foi a segurança dos dados. De acordo com Fábio, a produção passou a ser 100% interna. Sendo assim, as informações só saem da matriz do Carrefour na hora da impressão. O envio dos arquivos é via FTP; não há mais material físico como CDs ou DVDs.

Todo o acesso ao sistema é via login e senha, o que possibilita o rastreamento do acesso para facilitar a identificação. Fábio nos fala que o gestor da Área Comercial de Perfumaria, por exemplo, só tem acesso à plataforma do segmento do qual é responsável, ou seja, um sistema 100% auditável. “Com quem, o quê e quando alinhados”, complementa. As metas, métricas e indicadores de desempenho e a forma de monitorar ajudaram a gerenciar o trabalho, trazendo qualidade e veracidade para a informação.

	ANTES	DEPOIS
Tamanho do banco	0	18.320 ativos (1 tera) Valor do banco de ativos R\$ 1.886.960,00 (R\$103 por imagem)
Rastreabilidade	Não havia	100% rastreável
Armazenamento	CDs e DVDs	Banco web com busca inteligente
Acesso	Físico, apenas no escritório externo	Web acessível mediante senha de qualquer lugar com internet
Segurança	Informação enviada via motoboy para equipe externa e depois para a gráfica	Nenhum contato externo até a gráfica - 100% sigiloso

Fonte: Carrefour

## Erros

	ANTES	DEPOIS
Erros/ano	96	10
Reaproveitamento de imagens	40%	90%

Fonte: Carrefour

	ANTES	DEPOIS
Tamanho do banco	0	18.320 ativos (1 tera) Valor do banco de ativos R\$ 1.886.960,00 (R\$103 por imagem)
Rastreabilidade	Não havia	100% rastreável
Armazenamento	CDs e DVDs	Banco web com busca inteligente
Acesso	Físico, apenas no escritório externo	Web acessível mediante senha de qualquer lugar com internet
Segurança	Informação enviada via motoboy para equipe externa e depois para a gráfica	Nenhum contato externo até a gráfica - 100% sigiloso

Fonte: Carrefour

## Erros

	ANTES	DEPOIS
Erros/ano	96	10
Reaproveitamento de imagens	40%	90%

Fonte: Carrefour

De acordo com Fábio, a quantidade de erros diminuiu consideravelmente. A área precisou ser reestruturada e, com uma equipe reduzida, os profissionais de Publicidade passaram a tratar os dados de forma analítica. A tecnologia possibilitou ver tendências, analisar a concorrência, trazer as novidades do mercado e promover melhorias na parte estratégica de folheteria. “Trouxe inteligência para o negócio”, afirma o gerente de Publicidade. A quantidade de erros comparada à qualidade do dado manipulado passou a ser insignificante e não chega a 5%. “Com o software também foi possível gerar relatórios gerenciais, o que antes não existia”, comenta.

Além disso, ganhos de imagem, diagramação e impressão foram evidentes. Para o diretor de arte, facilitou o olhar criativo.

Além de as melhorias do Departamento de Publicidade, outras áreas foram beneficiadas.

Para a Área de Geomarketing, a compreensão do comportamento das regiões possibilitou quebras e divisões de cluster<sup>26</sup>, sendo possível customizar o material promocional para atender às necessidades de cada loja, ou seja, disponibilizar ofertas especiais. Além de, a partir do calendário promocional, ser eficaz na comunicação.

A redução do orçamento foi notável, e o planejamento dentro da plataforma ajudou a otimizar os ganhos.

O setor de E-Commerce também foi beneficiado, pois o Folheteria possibilitou a disponibilização de imagens para a venda por meio da revista digital e a customização dos sites por região e loja.

Para as áreas de Abastecimento, Comercial e Pricing, a plataforma permitiu uma comunicação rápida. A Área Comercial, ao definir os produtos a serem anunciados, passa para a Área de Abastecimento quais produtos precisam estar no estoque das lojas para que a Área de Pricing diga quais preços deverão ser trabalhados.

26 Vide nota de rodapé 25.

Certamente, quanto maior a complexidade do processo, maior a necessidade de se desenvolver a capacidade de gerir processos. Assim, a Arizona, em parceria com o Carrefour, ao desenvolver a plataforma, soube transformar algo artesanal em uma ferramenta tecnológica capaz de tornar tangível e gerar conhecimento para o processo.

### Questões para discussão

1. Como a comunicação publicitária e o workflow gerado nos processos de criação podem ganhar por meio de gestão e uso de novas tecnologias?
2. Qual a importância de processos bem definidos e apoiados por tecnologia para o gestor poder exercer corretamente sua função sem estressar sua equipe?
3. Coloque-se no lugar do gerente de Publicidade do Carrefour e discuta sobre a importância da implementação da automação nos processos de Marketing, e o que você faria de diferente a respeito.

## REFERÊNCIAS

- PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. Gestão de Processos: Pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- JANSEN, Romek; RIEMERSMA, Frans. Marketing Resource Management. Amsterdam: MRMLOGIQ, 2008.
- PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: Gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEVY, Michael; BARTON A. Weitz. Administração de varejo. São Paulo: Atlas, 2000.
- BLESSA, Regina. Merchandising no ponto de venda. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SAMPAIO, RAFAEL. Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de varejo. São Paulo: Atlas 1994.
- HISTÓRIA E CURIOSIDADE SOBRE O JORNAL. Disponível em <<http://www.infoescola.com/comunicacao/historia-e-curiosidade-sobre-o-jornal/>> Acesso em 15/4/2011.
- HOHLFELDT, Antonio. Conceito e história do jornalismo brasileiro na “Revista de Comunicação” [Recurso eletrônico]. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader. Disponível em <<http://www.pucrs.br/edipucrs/conceitoehistoria.pdf>> Acessado em 15/4/2011.
- PAPEL COUCHÉ. Disponível em <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Papel\\_couch%C3%A9](http://pt.wikipedia.org/wiki/Papel_couch%C3%A9)> Acessado em 1/6/2011.
- DEFINIÇÃO BONECO. Disponível em <<http://www.rg9.org/dicionario.php>> Acessado em 31/5/2011.
- DEFINIÇÃO PREMEDIA. Disponível em <<http://www.arizona.com.br/mobile/portugues/conteudos?ver.php?conteudo=101>> Acessado em 1/6/2011.
- DEFINIÇÃO CLUSTER. Disponível em <<http://www.slideshare.net/alexlanger/gesto-de-clusters-varejistas>> Acessado em 2/6/2011.