

A transformação do iogurte em ouro

*Um produto simples, o iogurte!
Esse alimento, cuja história data do início dos tempos,
não é tão simples assim quando fabricado pela Danone.
Cada potinho é um concentrado de inovações, geralmente com alegações de
saúde, o que permite trabalhar com um diferencial de preços e...
maiores benefícios.*

O iogurte é consumido a milhares de anos em toda uma zona geográfica cobrindo da Europa balcânica até a Ásia central. Seus efeitos benéficos foram estudados no início do século XX, especialmente pelo bacteriologista russo e naturalizado francês Elie Metchnikoff (1845 - 1916), por descobertas e avanços em imunologia, especialmente pela teoria celular da imunidade. Intrigado pela longevidade dos Búlgaros, notadamente aqueles de origem turca - para os quais o leite azedo (yahourth), ou seja, fermentado constitui o alimento essencial -, ele estabeleceu as virtudes dos fermentos lácticos e assim, fez descobrir o iogurte aos países ocidentais.



Danone, a primeira marca industrial de iogurte

Como todos os judeus espanhóis, a família Carasso foi expulsa em 1492 e instalou-se em Salônica, na Grécia. Isaac Carasso decidiu voltar à Espanha, em Barcelona, em 1913; no caminho, parou na Suíça, onde encontrou um exilado búlgaro que lhe ensinou a fabricação empírica do iogurte, um produto que ele conhecia bem, já que era vendido normalmente, por peso, nas ruas de Salônica.

Após voltar para Barcelona, Isaac Carasso observou que muitas crianças sofriam de problemas intestinais; a par dos trabalhos de Elie Metchnikoff e com os conhecimentos adquiridos anteriormente, decidiu fabricar iogurtes a partir de fermentos lácticos fornecidos pelo *Institut Pasteur*. Em 1919, *calle Los Angeles*, cerca das Ramblas, em uma pequena oficina no térreo de uma casa, na qual morava no último andar, Isaac Carasso começou a produzir iogurte, ajudado por um sobrinho e dois empregados. O produto foi, inicialmente, vendido em farmácias, em potinhos de porcelana. Assim, Danone se impôs como a primeira marca industrial e moderna de iogurtes. Por que Danone? Isaac

tinha três filhos, sendo que o filho de sexo masculino chamava-se Daniel e costumava ser apelidado de *Danon* (pequeno Daniel, em catalão), um diminutivo carinhoso. Quando procurou uma marca para seus produtos tentou registrar Danon, porém foi informado que era impossível registrar um nome próprio e ... adicionou um e, criando assim Danone.

De Barcelona para o mundo

Após estudos na École Supérieure de Commerce, de Marselha, Daniel Carasso, filho de Isaac Carasso, fez um estágio de bacteriologia no *Institut Pasteur* e, em seguida, outro em um laboratório austríaco especializado em fermentos lácteos. Com esta bagagem científica, Daniel Carasso criou, em 1929, a sociedade parisiense do Yoghourt Danone. A empresa teceu rapidamente uma rede de relações privilegiadas com o corpo médico, vivamente interessado pelo discurso bacteriológico e clínico da Danone. Isaac Carasso posicionou o iogurte como um alimento saudável, vendido em farmácias; anos mais tarde, Daniel Carasso adicionaria ao produto uma dimensão prazerosa com o slogan da época, que era “Delicioso e saudável, Danone é a sobremesa das digestões felizes”.

Isaac e Daniel Carasso foram os pioneiros dos probióticos

Daniel Carasso decidiu seguir os passos de seu pai, porém, na França. Em 6 de fevereiro de 1929, a Sociedade Parisiense do Iogurte Danone iniciou suas atividades em uma pequena loja e, em 1932, inaugurou a primeira fábrica, em Levallois-Perret, nos subúrbios de Paris. O primeiro iogurte aromatizado com frutas foi lançado em 1937.

Com a chegada da Segunda Guerra Mundial, Daniel Carasso foi obrigado a se refugiar nos Estados Unidos, em novembro de 1941, após ter confiado sua empresa em mãos amigas. Em Nova Iorque, encontrou, pelo intermédio de seu sogro, o Dr. Herman Baruch, um importante homem de negócios e apreciador das virtudes do iogurte. Com o seu apoio financeiro e alguns associados foi constituído, em 1942, a Dannon Milk Products. O nome Dannon foi utilizado para adequar o nome a pronúncia americana.

Daniel voltou à França em 1945 e reassumiu o controle da empresa. Em 1958, a empresa construiu sua segunda fábrica na cidade de Paris. Nesse mesmo ano, a empresa deu os primeiros passos para uma fusão, quando os iogurtes Danone eram acondicionados nos depósitos da em-

presa Gervais (produtora francesa de queijos). No começo da década de 60, a Danone e a Gervais iniciaram várias atividades em conjunto, culminando com a fusão em 1967. A nova empresa, chamada Gervais-Danone, começou a investir na diversificação de produtos, criando vários departamentos. Em 1970, introduziu no mercado o cremoso Danette, uma sobremesa à base de chocolate. Foi nesse mesmo ano que a empresa desembarcou no Brasil, com o lançamento do primeiro iogurte com polpa de frutas. Nessa década, a empresa inaugurou várias fábricas pelo mundo, iniciando uma grande escalada rumo ao sucesso. Em 1972, ocorreu um dos lançamentos mais importantes da empresa, estreava no mercado o Petit Suisse (conhecido no Brasil como Danoninho).

A grande fusão

Na época, Antoine Riboud, que dirigia o importante grupo vidreiro BSN, estava procurando fortalecer seu ramo alimentício; encontrou Daniel Carasso e houve empatia imediata. Em 1973, a empresa se uniu a BSN, formando assim a nova empresa BSN Gervais Danone (que passou a se chamar Groupe Danone em 1994).

Elie Metchnikoff ou Ilya Metchnikov (1845 - 1916)

Bacteriologista russo nascido na vila de Ivanovka, próximo a Khar'kov, e naturalizado francês, que se distinguiu pelos seus estudos em imunologia e especialmente no papel representado pelos leucócitos na *fagocitose* de bactérias, e especialista em *êntero-bactérias*. Filho de um oficial da guarda imperial, procedente das estepes ucranianas, e de mãe de origem judia, foi educado em uma escola de Kharkoff, onde demonstrou interesse por história natural, especialmente botânica e geologia. Entrou para a Universidade de Kharkoff para estudar ciências naturais, e conseguiu ter seu diploma em apenas dois anos, quando o normal eram quatro. Foi estudar fauna marinha em Heligoland, e

seguiu para a Universidade de Giessen, onde trabalhou com o morfologista germânico **Rudolph Leuckart (1822-1898)**. Subseqüentemente, estudou na Universidade de Göttingen e na Academia de Munique, onde pesquisou no laboratório de **Philipp Von Siebold (1796-1866)**. Em Giessen, descobriu (1865) a digestão intracelular. Em Nápoles, preparou sua tese de doutorado em desenvolvimento embrionário no peixe *Sepiola* e no *Crustacean Nelalia*, a estrela-do-mar. Retornou para a Rússia (1867), onde foi nomeado docente da recém fundada Universidade de Odessa, onde três anos depois se tornou Professor Titular de Zoologia e Anatomia Comparative (1870). Mudando-se para a França, foi diretor do Instituto

Bacteriológico (1886-1887) e administrador no Instituto Pasteur de Paris (1888-1916), e dividiu o Prêmio Nobel de Fisiologia ou Medicina (1908) com o biólogo alemão **Paul Ehrlich (1854-1915)**, da Universidade de Göttingen e do *Königliches Institut für Experimentelle Therapie*, por descobertas e avanços em imunologia, especialmente pela teoria celular da imunidade. Morreu em Paris, França.

OBS: A *Imunologia* é o ramo da biologia que estuda o sistema imunológico, celular e não celular, dos seres vivos contra agentes estranhos ao organismo, tais como tecidos, bactérias, fungos, vírus etc. Este conceito foi criado pelo bacteriologista russo (1882).



Franck Riboud

Em 1981, a empresa vendeu seus negócios de engarrafamento, dedicando-se exclusivamente ao setor alimentício. No ano de 1986 entrou no mercado de biscoitos e bolachas ao adquirir a General Biscuit, que era proprietária da marca LU, fundada em 1846 pela família Lefevre-Utile. Em 1988, foi lançado nos Estados Unidos o Dannon Light e a linha BIO com Bifidus Activos, iogurtes que ajudavam a regenerar a flora intestinal e contribuía para uma melhor digestão. A linha Actimel foi introduzida em 1995, revolucionando o mercado de produtos saudáveis. Continha um fermento lácteo que ajudava a reforçar e defender o organismo de forma natural. Atualmente, esta linha de produto é vendida em mais de 20 países com enorme sucesso.

Hoje, são consumidos diariamente no mundo todo cerca de 80 milhões de potes de Danone. Antoine Riboud faleceu em 5 de maio de 2002, seis anos após ter instalado seu filho Franck no comando da empresa. Daniel Carasso, com mais de 100 anos, continua, firme e forte, como Presidente Honorífico do grupo Danone. Uma verdadeira publicidade ao vivo para seus produtos!



1. ACTIVIA

Campeão mundial!

Vendas mundiais em 2006: € 1,2 bilhão.

É cientificamente provado: este iogurte (batizado inicialmente de Bio) acelera o trânsito intestinal.

Com este claim, tornou-se um best-seller mundial.



2. ACTIMEL

Vendas mundiais em 2006: € 1 bilhão.

Vendido quatro vezes mais caro que o iogurte natural de base, estes frascos prometem reforçar as defesas imunitárias.



3. DANONE NATURAL

Vendas mundiais em 2006: € 1 bilhão.

Nos países mais desenvolvidos, esta versão de base está em declínio. Na França, por exemplo, representa apenas 2% das vendas.



4. TAILLEFINE

Vendas mundiais em 2006: € 900 milhões.

O culto da magreza é universal e, por esta razão, os iogurtes sem gordura nem adição de açúcar fazem sucesso em qualquer lugar. As vendas progrediram 50% em seis anos.



5. PETIT GERVAIS, O NOSSO DANONINHO!

Vendas mundiais em 2006: € 775 milhões.

Com suas vitaminas adicionadas para favorecer o crescimento infantil é o produto mais caro da linha (valor/peso).



6. DANETTE

Vendas mundiais em 2006: € 450 milhões.

A imagem de produtos saudáveis associada a marca Danone favorece até o crescimento de suas sobremesas lácteas bem açucaradas!



7. DANACOL

Vendas mundiais em 2006: € 100 milhões.

Danone aposta que esse iogurte anti-colesterol se torna um bestseller nos próximos anos. O Danacol® é um leite fermentado que contém, além dos fermentos lácticos cativos, adição de esteróis vegetais. A ingestão diária de esteróis vegetais, juntamente com um estilo de vida saudável, ajuda a reduzir significativamente os níveis de colesterol.

A escolha estratégica de Franck Riboud

Em 2000, Franck Riboud estabeleceu uma nova estratégia de negócios visando retomar não somente parte do mercado conquistado pela Yoplait e Nestlé, como também impedir o crescimento das marcas próprias, em um contexto global de vendas estagnantes. As técnicas de marketing clássico consistiam em inundar as prateleiras dos supermercados com produtos de aromas e apresentações permanentemente renovados. Em apenas alguns meses, as marcas próprias podiam copiar uma receita e jogá-la no mercado por preços aviltados. Franck Riboud fez uma escolha radical e decidiu concentrar seus esforços em produtos que trouxessem uma verdadeira inovação. São produtos mais difíceis de copiar e, conseqüentemente, suscetíveis de ser vendidos com melhores preços e maiores margens de lucro. Essa estratégia foi de encontro as tendências dos consumidores do século XXI, os quais eram dispostos a pagar mais por produtos que trouxessem uma real melhoria à saúde.

O grupo apostou a totalidade de seus recursos de P&D e a maior parte de seu orçamento publicitário da Divisão Iogurtes em gamas de produtos

benéficos para a forma física e saúde. Primeiro foi Activia (ex-Bio), depois foi Actimel, um produto cujo *claim* é de fortalecer as defesas imunitárias. Taillefine, para lutar contra o ganho de peso, e Petit Gervais, para favorecer o crescimento das crianças. Sozinhas, essas quatro marcas realizam a metade do faturamento da Divisão Iogurtes, duas vezes mais que no ano 2000 ... e as vendas continuam subindo, de forma bem mais acelerada do que as vendas dos outros produtos da divisão.

O Centro de Pesquisa Daniel Carasso

Legenda viva, Daniel Carasso foi transformado em mito por Franck Riboud. Cada filial deve chamar uma de suas salas de reunião com esse nome. Por isto, quando foi inaugurado em 2003, em Palaiseau, cerca da Ecole Polytechnique, o Centro de Pesquisas do grupo, nada foi mais normal do que batizá-lo de Daniel Carasso. Neste centro tecnológico, com fachada toda de vidro e madeira, cerca de 200 pesquisadores trabalham nas receitas do futuro. O orçamento: 80 milhões por ano! O tesouro? Uma “cepoteca” de 3.500 bactérias, conservadas a -80°C, em uma caixa-forte robotizada que guarda preciosamente o futuro do grupo. É lá que os cientistas do grupo vão prelevar amostras para compor as novas preparações de produtos lácteos.

É lá que as invenções mais recentes da Danone tomaram forma como, por exemplo, o Danacol, um iogurte regulador da taxa de colesterol ou, ainda, o Es-



senis, uma sobremesa cujo *claim* é o embelezamento da pele. Atualmente, existem pesquisas em curso sobre bactérias capazes de combater diarreias e de estabilizar a pressão arterial. Todas as receitas antigas estão sendo corrigidas em função da nova prioridade: a saúde. Um dos grandes desafios sempre é o de manter as qualidades gustativas e sensoriais.

No Centro Daniel Carasso, os pesquisadores multiplicaram por dez os estudos clínicos, desde o início do século. Somente para o produto Actimel foram feitos 32 estudos clínicos para validar cientificamente as promessas publicitárias. Resultado: em 2004, a AFSSA (Agência Francesa de Segurança Sanitária dos Alimentos) autorizou a marca a colocar em seus potinhos a alegação “participa no fortalecimento das defesas naturais do organismo”. É um diferencial que os concorrentes, que não investiram em estudos clínicos, não possuem.

Os testes efetuados em cima da linha Activia permitiram aos responsáveis pelo marketing da linha fazer promessas claras: “em 15 dias de uso, o trânsito intestinal deve apresentar melhorias”. As embalagens clamam: “satisfeitos ou seu dinheiro de volta”, e menos de 2% solicitam o reembolso! Na França, a gama Activia tem mais de 30 variedades e, sozinhas, os iogurtes Activia, cujo preço por quilo é mais de três vezes o preço dos iogurtes das linhas de base, representam um quarto do faturamento total da Divisão Iogurtes.

Se as preocupações com relação ao fator saúde são universais, isto não impede que haja certa adaptação dos produtos aos mercados locais. A bactéria do trânsito intestinal, por exemplo, é



naturalmente a mesma em todos os continentes, porém o nome da bactéria milagrosa evolui de um país para o outro: Bifidus Digestivum (Reino Unido), Bifidus Regularis (USA e México), Bifidobacterium Lactis ou B.L. Regularis (Canadá) e Bifidus Actiregularis (Argentina, Áustria, Chile, Alemanha, Itália, Holanda, Romênia e Rússia). Os aromas preferidos também mudam: morango para os americanos, cereais e damasco seco para os poloneses, pilriteiro (*Crataegus laevigata*) para os chineses ou maçã-cenoura para os japoneses. As vezes, a cor das embalagens apresenta dificuldade para ingressar em certos mercados. O tradicional verde da Activia não conseguia emplacar na Argentina e foi substituído por uma tonalidade violeta. Para atingir uma clientela mais popular, também na Argentina, foi lançado uma apresentação em sachê plástico de 750gr; o preço por quilo fica assim inferior a metade do preço dos

potinhos tradicionais de 125gr. A mesma preocupação de se adaptar ao mercado também existe na linha Petit Gervais, o nosso Danoninho, com suas 35 variedades.

A direção francesa só impõe duas exigências: o dinossauro mascote deve figurar em todas as embalagens e as diversas receitas devem ser enriquecidas com nutrientes benéficos para o crescimento das crianças. Fora isto, cada país deve adaptar a composição ideal do produto em função das carências locais mais freqüentemente observadas. O danoninho de morango francês é enriquecido em cálcio, o polonês em vitamina D e o nosso brasileirinho em ferro e zinco. Quanto às crianças espanholas, elas parecem ser mais agitadas, uma vez que a versão local tem erva-cidreira, conhecida pelas suas propriedades calmantes.

Essa riqueza de iniciativas locais levou a Danone a criar, em 2002, o que ela chama de "pequenas unidades de aceleração". Trata-se de equipes de

observação interna encarregadas de descobrir as promoções mais inovadoras e as variações de sabor mais bem sucedidas para difundi-las nas outras regiões. No México, por exemplo, os motoristas de carro sempre estão beliscando ou bebendo algo enquanto dirigem. O dirigente Danone local contratou ambulantes para vender Activia nos cruzamentos. Seu colega sul-africano inspirou-se nisso para constituir uma rede de Dani ladies, mulheres que perambulam pelas ruas dos bairros populares, com carrinhos refrigerados, vendendo produtos Danone.

Crescimento geográfico acelerado

Até 2005, o grupo abria uma filial por ano. Hoje, a saúde do grupo é tão boa que o ritmo é de 3 a 5 por ano. Após o Irã, a Ucrânia e o Egito em 2006, o grupo abriu, em 2007, filiais na Índia, Vietnã, Colômbia, Guatemala e Tailândia! ■

O grupo Danone em números



DANONE

Em 2006, o grupo Danone registrou um faturamento global de € 14,1 bilhões, um crescimento de 8,1% com relação ao ano de 2005.

Neste mesmo ano fiscal, o faturamento entre as 3 grandes divisões ou pólos de atuação foi o seguinte:

- PLF (Produtos Lácteos Frescos): 56%;
- Bolachas, biscoites e produtos de cereais: 16%;
- Bebidas: 28%.

Em 2006, o grupo Danone realizou 61% de seu faturamento na Europa, 22% na área Ásia-Pacífico e 17% no resto do mundo. Os 10 maiores países consumidores de produtos Danone, em milhões de Euros, foram:

- França: € 2917 milhões;

- Espanha & Ilhas Canárias: € 1538 milhões;
- China: € 1493 milhões;
- Estados- Unidos: € 972 milhões;
- México: € 705 milhões;
- Alemanha: € 604 milhões;
- Benelux (Bélgica/Holanda/Luxemburgo): € 542 milhões;
- Reino Unido e Irlanda: € 513 milhões;
- Itália: € 466 milhões;
- Argentina: € 450 milhões.

O ano de 2007, foi um ano histórico para o grupo Danone, com um movimento estratégico decisivo e de grande amplitude, fortalecendo definitivamente a liderança do grupo em alimentos saúde. Adquiriu a holandesa Royal Numico N.V, empresa especializada em alimentação infantil (babyfood) e nutrição clínica, por € 12,3 bilhões e vendeu a sua divisão de bolachas, biscoites e produtos de cereais

para a norte-americana Kraft Foods, por € 5,3 bilhões.

O grupo Danone passa assim a operar em 4 pólos de atividades: produtos lácteos frescos (Nº1 mundial), águas engarrafadas ou acondicionadas (Nº2 mundial em volume), alimentação infantil e nutrição clínica. A distribuição relativa dessa nova estrutura deve apresentar a configuração mostrada no gráfico a seguir:

