



Confiteca:  
QUE DOÇURA!

# OS REIS DO CHICLETE

Depois de conquistar o mercado da Colômbia, a Confiteca está pronta para diversificar com pirulitos, balas e chocolates

MARÍA TERESA ESCOBAR, QUITO

A RECENTE proibição da venda de chicletes no campus da Universidad Nacional de Manizales causou agitação na Colômbia. O motivo? A maior parte dos jovens e adultos colombianos consome pelo menos uma goma de mascar por dia. Entre os almoços fora de casa, o costume de tomar café e de fumar, o chiclete se tornou indispensável.

Esse produto também deixou seu gostinho para a fábrica equatoriana de doces Confiteca, que em apenas cinco anos desbancou do primeiro lugar a multinacional Cadbury Adams no mercado colombiano de goma de mascar para adultos. A Confiteca vende na Colômbia

120 milhões de chicletes Tumix, e suas operações nesse país representaram no ano passado quase a metade do faturamento de US\$ 47,5 milhões da empresa, que cresceu 12% em relação a 2005, segundo a Superintendência de Compañías.

A empresa - que também exporta para o Peru e outros 37 países - até agora fabricava no Equador os produtos que vende na Colômbia, incluindo os Tumix. Mas a partir deste ano sairão diretamente de uma fábrica de doces que acaba de comprar em Cali, onde produzirá 12 novas linhas de balas e pirulitos criados especialmente para esse mercado. "A Colômbia representa uma fatia de negócios

muito importante para nós", diz Gonzalo Chiriboga, presidente da Confiteca.

Os movimentos da Confiteca, que chegou à Colômbia em meados dos anos 90, são estudados com lupa por seus concorrentes, pois a empresa equatoriana se converteu numa séria ameaça para as grandes fábricas colombianas de doces, como Colombina e Noel. "Elas têm bons produtos, embalagens bem desenhadas e preços baixos", diz Danilo Pineda, analista da empresa de pesquisa de mercado SurveyData.

Há seis anos, os equatorianos chegaram a Bogotá com seus primeiros pacotes de chicletes Tumix e começaram a vendê-los a

US\$ 0,04, contra US\$ 0,08 dos tradicionais Chiclets Adams. Para isso, a Confiteca se dispôs a levar adiante um forte corte em suas margens brutas de comercialização. "Na Colômbia, as margens da indústria de doces sempre foram altas, até que a Confiteca chegou", diz Pineda.

A equatoriana baixou sua margem a 30%, enquanto a concorrência trabalhava com 40% e até 50%. No início, "vendíamos 5 mil caixas de cem unidades do Tumix, depois passamos a vender 20 mil, 30 mil, 100 mil, e a conta segue", diz Chiriboga. Alarmada, a concorrência teve que reduzir seu lucro, otimizar processos e baixar os custos de produção para acompanhar a marcha da Confiteca. Mas, enquanto essa adaptação acontecia, o Tumix ganhava terreno.

### O VERDUGO DA ADAMS

Finalmente, a Adams se viu forçada a baixar o preço de suas pastilhas pela metade, mas já era tarde: sua participação tinha se reduzido de 40% para 25% em apenas cinco anos, enquanto a da Confiteca subiu de 5% a 35%. "Tivemos uns problemas brutais com a Adams", conta Chiriboga, lembrando os chicletes Clarks que a Adams lançou em 2004 para concorrer com o Tumix. No final de 2005, a Superintendência de Industrias obrigou a Adams a retirar o produto do mercado e lhe impôs uma multa de US\$ 338 mil por vendê-lo abaixo do custo de produção.

Enquanto ocorriam os choques com a concorrência, a Confiteca conseguiu posicionar rapidamente o Tumix com um modelo de distribuição horizontal loja a loja desde sua fundação, em 1964. "Grande parte de nosso sucesso no Equador, Colômbia e Peru se deve ao controle dessa variável. No Equador, estávamos acostumados a visitar 34 mil pontos-de-venda a cada 15 dias, religiosamente", diz Chiriboga.

Na Colômbia, a Confiteca decidiu montar, desde o início, sua própria força de vendas, em vez de depender de um distribuidor externo, como outras fábricas fazem, mas teve de começar do zero. "Abrimos um escritório em Bogotá, contratamos vendedores e entregamos a eles uns triciclos com cestos para que começassem a distribuir os produtos; aproveitamos as habilidades ciclísticas dos colombianos, que nisso têm fama

mundial", conta Chiriboga.

O esquema estava pensado inicialmente apenas para distribuir chicletes para crianças, mas terminou sendo um dos apoios de vendas do Tumix e firmou a base que no ano passado permitiu que a Confiteca chegasse, com 470 vendedores, a 110 mil lojas, duas vezes ao mês. Segundo Chiriboga, "a lição é que ninguém pode antecipar qual será o produto de sucesso num mercado; é preciso fazer muitos ensaios". De fato, o chiclete para crianças com o qual a empresa entrou na Colômbia não é mais produzido.

A chave é "adaptar-se constantemente aos gostos do consumidor". Chiriboga cita os exóticos chicletes de mastic (resina aromática produzida somente na Grécia),



vendida há anos nos Emirados Árabes. "Não sei por que, mas eles adoram."

Apesar do esforço financeiro feito pela Confiteca para consolidar-se na Colômbia, a empresa "ainda tem músculos para seguir crescendo", diz Júlio José Prado, subdiretor do departamento de pesquisa da Escuela de Dirección de Empresas (IDE). Investiu fortemente entre 2002 e 2003, reduziu o ganho dos acionistas, mas hoje registra uma rentabilidade sobre o patrimônio de 9%, dois pontos acima do restante das empresas de seu setor. "Vê-se que a estratégia deu frutos", diz Prado. A eficiência do uso de ativos também é superior, com mais de 4%, enquanto a média está abaixo dos 3%. A empresa apostou na ampliação de sua fábrica no Equador e na compra de ativos fora do país (tem

fábricas na Colômbia, Peru e uma fábrica de chocolate nos Estados Unidos). Essas aquisições representaram altos custos até 2003, mas "no final deram mais solidez à companhia". Em 2003, os ativos fixos da empresa passaram de US\$ 4,4 milhões para US\$ 14,5 milhões.

### O FUTURO, DE CHOCOLATE

E a Confiteca necessitará de todos os músculos para sua próxima aventura: vender na Europa sua marca República dei Cação, linha de chocolate amargo de alta qualidade, produzida com cacau fino de aroma da variedade arriba. "O Equador foi o primeiro exportador mundial de cacau fino e agora é o sétimo, mas não tem uma marca própria de chocolate", diz Chiriboga.

Depois de três anos de pesquisa e desenvolvimento, a Confiteca lançou no começo do ano os chocolates gourmet na feira de Colônia. Sua intenção é entrar num mercado que em 2006 movimentou US\$ 1,5 bilhão e que cresce 35% ao ano, enquanto o mercado de chocolate normal registrou uma expansão de apenas 2%, segundo a degustadora suíça Chloe Doutre.

No Equador há 350 mil hectares de cacau e o país exporta US\$ 150 milhões anuais. Entretanto, a produção de cacau fino aromático está ameaçada. A variedade arriba foi substituída nas últimas décadas por outras mais robustas, mas menos aromáticas e finas, conta Chloe. A tarefa de posicionar o chocolate fino do Equador na Europa é complexa. Chloe diz que o problema é que o sabor do produto "ainda é pouco prazeroso". Suspeita que só um pequeno percentual do cacau do país seja arriba e esse pouquinho seja misturado com outros de menor qualidade.

Isso tem arruinado a reputação do chocolate equatoriano nos círculos de degustação europeus, onde os especialistas dizem que a afirmação de que o Equador produz o melhor cacau do mundo é um mito. Entretanto, a porta está aberta. "É preciso dar tempo ao tempo", diz Chloe. "As empresas têm todas as bases para chegar a um bom produto." E Chiriboga está convencido de que é possível. Com o mesmo empenho com que ganhou o mercado dos chicletes, agora tenta chegar com seu cacau aos mais finos paladares. •