

MARKETING estratégia

Chocolate para as massas

Especializada em vender bombons para consumidores de alta renda, a Kopenhagen criou uma marca de chocolates para a classe C. O desafio agora é fazer com que o novo negócio não canibalize o modo original

DENJSE CARVALHO

Com oito décadas de tradição, a marca Kopenhagen é uma espécie de referência nacional em chocolates refinados — e caros. A empresa da Língua de Gato, da Nhá Benta e das balas de leite tem 250 lojas no país e faturou 154 milhões de reais no ano passado, um crescimento de 285% em relação aos números de uma década atrás. Apesar dos resultados exuberantes, a companhia enfrenta uma situação peculiar: ela está muito próxima de seu limite de crescimento. Estimativas de seus executivos apontam que, nos próximos cinco anos, o mercado brasileiro comportará a abertura de no máximo 90 novas lojas da marca, que é voltada basicamente para os consumidores da classe A — crescimento considerado limitado para as ambições da direção da empresa. Constatado o fato, a saída encontrada pelos controladores para garantir a expansão do faturamento foi lançar uma espécie de filhote da Kopenhagen, uma marca voltada para consumidores de baixa renda batizada de Bra-

sil Cacau, "O mercado da classe C é o que mais cresce no país e não pode ser desprezado", diz Celso Moraes, dono do grupo controlador da Kopenhagen, o CRM. Até o início de fevereiro serão abertas 12 lojas da Brasil Cacau, todas em São Paulo. Ao final do ano, a expectativa da empresa é ultrapassar as 50 unidades e, até 2013, atingir 500 lojas.

É um cronograma ousado, mas factível. Em sua versão voltada para a baixa renda, a Kopenhagen se espelha no excepcional desempenho da Cacau Show, marca de chocolates criada pelo empresário Alexandre Costa. A Cacau Show abriu sua primeira loja em 2001 e hoje já conta com 600 unidades espalhadas pelo país. Com a Brasil Cacau, os donos da Kopenhagen pretendem concorrer diretamente com a Cacau Show sem ter, no entanto, de reposicionar a marca original. "A idéia é ampliar a nossa base de clientes e ao mesmo tempo proteger a marca Kopenhagen, reforçando seu caráter de sofisticação e exclusividade", diz Renata



Moraes Vichi, vice-presidente da empresa e filha de Moraes. A nova marca, cujos produtos custarão cerca de um quinto do preço dos da Kopenhagen, exigiu do grupo até agora investimentos de 5 milhões de reais, desembolsados na compra de pontos comerciais para a montagem das primeiras lojas e na campanha publicitária que terá o ator Cauã Reymond como garoto-propaganda. Para reduzir o preço final dos produtos, a empresa fez algumas alterações em relação à marca-mãe. Entre elas, um processo de fabricação de chocolate 100% industrializado, embalagens menos sofisticadas e lojas com o modelo de autosserviço, em que o próprio cliente pega a mercadoria, sem assistência das vendedoras, e paga no caixa.

O lançamento da nova marca é consequência de um processo que já vem sendo amadurecido pela Kopenhagen há quase três anos. Em julho de 2006, a rede lançou uma linha de bombons batizada de Mania, com o objetivo de atrair consumidores mais jovens e de menor poder aquisitivo.



Duas versões da Copenhagen

As principais diferenças entre a marca original e a Brasil Cacau, o novo negócio dos donos da empresa

	KOPENHAGEN	BRASIL CACAU
Perfil do consumidor	Predominantemente mulheres, de 40 anos, classes A e B	Homens e mulheres, de 15 a 49 anos, classes B e C
Produto	A produção é artesanal — cada funcionário produz em média 170 quilos de chocolate por mês	A produção é industrial — cada funcionário deve produzir 330 quilos de chocolate por mês ⁽²⁾
Preço	O quilo do bombom Cherry Brand, o produto mais caro da empresa, custa 249 reais	O quilo do tablete recheado de doce caseiro, carro-chefe da nova marca, custa 49 reais
Custo de uma loja⁽¹⁾	300 000 reais	90 000 reais
Consumo médio	33 reais por pessoa	10 reais por pessoa ⁽²⁾
Faturamento médio por loja	1 milhão de reais por ano	500 000 reais por ano ⁽²⁾

(1) Investimento inicial para a instalação de uma loja franqueada (2) Estimativa Fonte: empresa

A campanha publicitária ficou a cargo da agência Fala!, especializada em varejo popular, que contratou a cantora Ivete Sangalo como garota-propaganda. Ao todo, foram investidos cerca de 6 milhões de reais no lançamento, incluindo tanto as ações de marketing como as adaptações na fábrica para produzir os bombons. Apesar do alto investimento, o produto teve uma sobrevida de apenas três meses nas lojas. "Foi uma combinação estranha, a personalidade da Ivete Sangalo não casava com a tradição e o perfil da Copenhagen", diz Marcus Rizzo, consultor da área de franquias. "Os displays da cantora nas lojas, por exemplo, eram desproporcionais ao refinamento da decoração." Para a Copenhagen, a experiência deu o retorno esperado. "Era uma promoção por período limitado e vendemos 7 milhões de bombons da linha em três meses", diz Renata. Bem-sucedida ou

Celso e Renata Moraes: da produção artesanal para a escala industrial

não, a iniciativa reforçou dentro da empresa a necessidade de o grupo ter marcas diferenciadas para a baixa renda. Há um ano, a empresa comprou a DanTop, cujo principal produto é um doce à base de marshmallow e cobertura de chocolate — versão popular da Nhá Benta que sai por um vigésimo do preço. Sob o controle da Copenhagen, a DanTop passou por um processo de reformulação e foi relançada há quatro meses em um projeto piloto na região de Campinas.

Brasil Cacau e DanTop são o que os especialistas em varejo chamam de marcas de combate, uma tendência que ganha peso em empresas de diversos setores e está estritamente ligada à expansão do consumo de baixa renda no país. A Sadia, por exemplo, vende lasanhas e pizzas congeladas para os consumidores de classes C e D sob a marca Rezende, a um preço 15% inferior ao dos produtos comercializados sob a marca-mãe. "Muitas empresas querem vender para as camadas mais populares sem associar a imagem de sua

marca principal a produtos muito baratos", diz Daniela Giavina Bianchi, diretora de estratégia da consultoria Interbrand, especializada em gestão de marcas. "O problema é que nem todas têm elasticidade para suportar em seu portfólio marcas que podem concorrer entre si." Foi o que aconteceu com a Gradiente há quase quatro anos, quando a empresa comprou a Philco. Pelos planos dos controladores da empresa, a família Staub, a Gradiente daria nome a produtos sofisticados, como TVs de plasma e LCD, enquanto a Philco ficaria como marca de combate. O resultado foi catastrófico. Afundada em dívidas e em meio a uma crise de gestão, a Gradiente jamais conseguiu obter resultados satisfatórios da sinergia entre as marcas e foi obrigada a vender a Philco um ano e meio depois pela metade do valor pago. A Copenhagen, com os planos de expansão do grupo em direção à baixa renda, passa a enfrentar desafios inéditos. Resta saber se a tradição acumulada por 80 anos será suficiente para vencê-los. ■