

A ciência de vender chiclete

Marcos Todeschini

Dona das marcas Trident, Halls e Bubbalo, a Cadbury montou no Brasil um departamento de insights Com grupos de imersão formados por crianças. a empresa obtém 20% do faturamento por meio de produtos lançados no ano



Há um clima de seriedade no ar. Ele contrasta com a sala descontraída, decorada com sofás brancos, pufes coloridos e balões pendurados na parede, nas cores azul, amarelo e verde. Qualquer semelhança com a bandeira do Brasil não é mera coincidência – é demarcação de território. A sala pertence à filial brasileira da maior fabricante de chicletes e confeitos do mundo, a britânica Cadbury. Uma gigante de R\$ 28 bilhões, é dona de marcas como Bubbalo, Trident, Halls e Chiclets, que virou sinônimo de goma de mascar. A operação no Brasil é uma das mais bem-sucedidas das 35 filiais mundo afora. E é no interior de salas festivas e coloridas que surgem muitas das ideias que serão implementadas pela empresa por aqui e lá fora. Numa delas estão reunidas 16 pessoas cuja opinião é crucial para a definição dos negócios para o próximo ano, como sabores a serem lançados, estratégias para vencer a concorrência e até o website que será colocado no ar durante a Copa do Mundo de 2010.

Numa das paredes, uma funcionária mostra um projeto de site, depois outro e mais outro. Todas são convidadas a opinar. Uma diz: “Acho que vocês abusaram das cores quentes”. Outra desdenha: “Você percebe de longe que este desenho é computadorizado”. Uma terceira é enfática: “A primeira versão está poluída de informações”.

Cores quentes, desenho computadorizado, poluição de informações. As respostas mostram que aquela turma sabe do que está falando. Mas o que chama a atenção é o fato de ninguém daquele grupo de “especialistas” ter mais de 14 anos de idade. São crianças selecionadas em escolas particulares de São Paulo para fazer parte da Galera Bubbalo. Elas se reúnem uma vez a cada dois meses em encontros que duram uma tarde inteira, orientados por profissionais e psicólogos que, prancheta em punho, anotam tudo o que dizem. Os selecionados têm um perfil específico: são bons alunos, têm influência entre os amigos, estão altamente conectados e, claro, estão sempre com um chiclete na boca.

Por causa disso, seus palpites valem ouro. O grupo ajuda a Cadbury a saber quais novidades podem dar certo e no que apostar. Serve ainda como termômetro para apontar as gírias, as tendências e os assuntos mais falados entre garotos e garotas na faixa de 12 a 14 anos. “O

objetivo maior é fazer com que nossos consumidores sejam também nossos fãs”, diz Oswaldo Nardinelli, presidente da Cadbury no Brasil.

Quando quer conhecer melhor o consumidor e antecipar as próximas tendências, a maior parte das empresas parte para duas frentes. De um lado, encomendam pesquisas quantitativas, que submetem um grande número de entrevistados a perguntas objetivas. De outro, apostam nos levantamentos qualitativos, que geralmente acontecem em uma sala espelhada. Atrás do vidro, diretores e gerentes veem como o consumidor interage com o produto. A Cadbury deu um passo adiante nesse processo. Além das pesquisas convencionais, a área recorre também a “grupos de imersão”, dos quais faz parte a Galera Bubbalo. Neles, as pessoas interagem num ambiente mais próximo da vida real, algo difícil de obter em um laboratório com paredes espelhadas. No lugar de reunir estranhos durante algumas horas, os escolhidos se encontram com regularidade, formando uma turma de amigos. “Eles são nossos olhos e ouvidos dentro de sua faixa etária. Os encontros nos ajudam a ter um entendimento profundo do público-alvo”, diz Alberto Kok, responsável pelo Consumer & Business Insights, departamento em que são feitas as pesquisas de imersão para a América do Sul.

O Consumer & Business Insights está subordinado à diretoria de marketing da Cadbury e existe em todas as filiais da empresa no mundo. Há liberdade total para trabalhar e tudo o que é realizado em um país está acessível aos demais. A equipe brasileira desenvolveu a metodologia para as pesquisas de imersão. Deu tão certo que no ano que vem ela deverá se estender a outros três países. A tarefa de Kok e dos três integrantes de sua equipe é bem clara: fazer um raio X dos consumidores e gerir novas ideias.

Uma área como o Consumer & Business Insights tem papel-chave para imprimir dinamismo ao processo de inovação, fundamental em empresas como a Cadbury, em que 20% do faturamento anual provém de produtos lançados no ano. Como os encontros ocorrem a cada dois meses, é possível testar e colocar à prova quaisquer novas ideias de maneira muito rápida. E também ter uma resposta imediata sobre o que acontece no mundo de seus consumidores. “Eles nos chamam no MSN até para contar coisas bem pessoais, como o primeiro beijo”, diz Ana Amélia De Cesaro, da Play, consultoria de pesquisa contratada para dar apoio à área.



O PRESIDENTE. O executivo Oswaldo Nardinelli, o número 1 da subsidiária brasileira da Cadbury, posa surfando no saguão da sede, localizada na avenida Paulista, em São Paulo. No mural, as fotos dos filhos dos mais de 2,3 mil funcionários

Impulso de compra

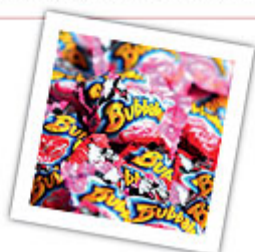
OS NÚMEROS CURIOSOS QUE ENVOLVEM O NEGÓCIO DO CHICLETE

»» As gomas de mascar produzidas durante um ano no Brasil equivalem ao peso de **607** Boeings

»» São comercializadas **650** mil gomas de mascar por hora no país

»» Um brasileiro consome **300** gramas de goma por ano, em média, ante **500** gramas de argentinos e mexicanos

»» Em **60%** das vezes que o consumidor toca num produto no mercado, coloca-o no carrinho



As ideias surgidas nessas conversas têm sido fundamentais para o sucesso de uma companhia gerida por gente grande, pensada por gente grande, mas cujo desempenho depende do público infanto-juvenil. É possível, assim, planejar estratégias de curto, médio e longo prazos com segurança. “Já sabemos hoje os novos formatos de gomas de mascar que lançaremos em 2012”, diz Nardinelli. O mais recente lançamento da linha Trident, por exemplo, é resultado de conversas desse tipo, mas com pessoas de outra faixa etária. O Trident Global Connections, uma caixinha preta estilosa contendo 14 gomas de mascar, surgiu quando a Cadbury percebeu a demanda por um formato de embalagem mais sofisticado, que permitisse oferecer a goma de mascar aos amigos na balada. No lugar de chamar a atenção para os sabores, as caixas são temáticas, com desenhos que remetem à noite em grandes capitais do mundo. O projeto levou tempo para se concretizar. Demorou dois anos para chegar ao consumidor porque foi preciso encomendar uma máquina nova para a produção dos chicletes 20% maiores do que os comuns e das caixas.

Mas quando a inovação se refere apenas à mudança de sabores, a ideia demora menos de três meses para chegar às prateleiras. “Os jovens são o público mais sedento por novidades. Por isso, ser dinâmico no lançamento de produtos é fundamental para se destacar nessa indústria”, diz o consultor inglês Martin Deboo, da Investec Securities.

Com faturamento anual estimado em R\$ 600 milhões, a Cadbury no Brasil dobrou de tamanho nos últimos quatro anos, e a meta é que dobre mais uma vez até 2012. Nem sempre o que os adultos consideram bom ou ruim está de acordo com a opinião do público infanto-juvenil. Daí a importância de antes testar os sabores à exaustão, inclusive as opções que poderiam parecer estranhas à primeira vista, como uma goma de brigadeiro, uma novidade recente. A Cadbury tinha dúvidas e muitos achavam que as chances de emplacar eram pequenas, por ser doce demais. Mas as crianças do grupo adoraram. A empresa resolveu, então, apostar. Resultado: o chiclete foi um dos maiores sucessos daquela safra de lançamentos. Da mesma forma, havia dúvidas, entre os adultos, se as crianças aceitariam bem um chiclete de alta acidez. Mas elas gostaram. Menos pelo sabor e mais pelo fato de o chiclete se transformar numa brincadeira: ele gera competições sobre quem aguenta mascar por mais tempo ou a maior quantidade. “Seria um grande erro se nos fássemos somente na perspectiva dos adultos. Não raramente, é o oposto do que as crianças querem”, diz Kok.

Uma campanha chocou os conservadores de plantão, mas teve um impacto imediato na internet. A ação, filmada em um vagão, foi para o YouTube. Em pouco tempo, meio milhão de usuários acessaram o vídeo

O cenário hoje é muito diferente de 20 anos atrás, quando 90% dos sabores concentravam-se basicamente nas categorias tutti frutti ou mentolados. Foi só nos últimos anos que a indústria se sofisticou a ponto de conseguir produzir em larga escala sabores tão distintos quanto musse de limão, melancia ou banana shake. Essa variedade é fundamental para conquistar um público que tem pouca fidelidade a marcas, segundo mostram as pesquisas. “O público jovem prioriza a novidade”, diz Diego Mastrogiovanni, gerente de marketing da Arcor, fabricante do chiclete Poosh, concorrente direto do Bubbalo.

MARKETING DE GUERRILHA_ Não é fácil criar e manter uma legião de fãs, como quer a Cadbury. Associado a um ritmo dinâmico de inovação, o posicionamento frente ao público-alvo também precisa seguir uma forma específica de comunicação. Além de destinar uma verba

para a propaganda tradicional, a companhia investe no chamado marketing de guerrilha. É como são conhecidas as ações que buscam aproveitar ao máximo o impacto de uma campanha e promover um boca a boca.

Um exemplo foi a divulgação de um novo sabor de Trident. Num comercial de TV, uma menina encontra um garoto no metrô. Ela embarca no vagão, a porta se fecha, mas ele fica. Como ela está com o Trident refrescante na boca, dá um sopro na porta, a janela embaça e ela consegue, com isso, escrever o seu número de telefone no vidro. Paralelamente ao comercial, uma campanha de guerrilha entrou em cena para divulgar o conceito em outros meios. A empresa promoveu um encontro às cegas no metrô de Porto Alegre, onde um trem partiu com 24 casais dentro. As meninas ficavam sentadas num banco e, em cada parada, os garotos faziam um rodízio e trocavam de banco, numa espécie de encontro rápido. A campanha chocou os conservadores de plantão. Mas teve um impacto imediato na internet. A ação foi filmada e levada para o YouTube. O vídeo teve meio milhão de acessos. “Se você quer se posicionar como uma marca jovem, não pode ficar só no discurso”, diz Gustavo Fortes, sócio da Espalhe, a primeira agência de marketing de guerrilha do país e responsável pela ação. “Loucuras assim fazem com que haja mais boca a boca e o número de fãs aumente. E só é possível fazer isso com empresas que bancam novidades.”

Outro grande desafio para lidar com a faixa infanto-juvenil diz respeito à informalidade da linguagem. Tome por exemplo o site do Bubbalo. Na introdução, há uma brincadeira contendo charadas. Uma delas pergunta quantas sementes, em média, há numa fatia de melancia. Depois de clicar em cada uma das três alternativas e descobrir que nenhuma delas é correta, vem a mensagem: “Meu amigo, sabe qual é? É que a gente tá te zoando. Hehe... acha mesmo que alguém parou para contar isso? Fala sério...”.

Na adequação da linguagem, não escapou nem o garoto-propaganda do Bubbalo, o gato Bubba, criado em 1987. Incitados a pensar e responder como seria o gato Bubba se fosse uma pessoa, a percepção das crianças apontou um velho aposentado. Isso porque usava gravata e óculos demodê e estava fora de forma. A Cadbury acionou de imediato uma equipe para repaginar o gato, que ficou sarado, ganhou óculos modernos e afinou a gravata.

A obsessão por esmiuçar um nicho tão específico de consumidores se justifica. O mercado de gomas de mascar cresceu 64% nos últimos cinco anos na América Latina, movimentando, em 2008, quase US\$ 4 bilhões. Cerca de 40% desse valor é obtido no Brasil. Pelo tamanho, o país já seria um mercado de peso. Mesmo sendo hoje o quarto mercado do mundo, há ainda muito para crescer. Argentinos e mexicanos mascam 500 gramas de goma ao ano ante 300 gramas dos brasileiros. “O país tornou-se uma prioridade para a Cadbury. Existe muita possibilidade de crescimento, tanto em termos per capita quanto de mercado, com a ascensão da classe C”, diz Nardinelli. Em se tratando de um país com dimensão continental, não é um desafio pequeno. Poucas marcas de consumo alcançam tantos lugares quanto as gomas de mascar da Cadbury, presentes em cerca de 70% dos 900 mil pontos de venda existentes. Para chegar em alguns rincões escondidos, os produtos levam mais de duas semanas viajando em estradas e barcos para chegar às prateleiras. Isso se deve a um sistema de logística próprio, montado pela Cadbury para conseguir estar na maior parte dos mercados, sejam eles grandes cadeias ou o mercadinho de esquina do bairro.

“De nada valeria investir tanto em tecnologia para desenvolver novos produtos se eles não estivessem presentes naquele precioso milésimo de segundo da compra”, diz Nardinelli, presidente da filial brasileira

A preocupação com essa presença maciça deve-se ao fato de que ninguém sai de casa com o objetivo único de comprar uma caixinha de goma de mascar, um dos casos mais extremos de compra por impulso. Por isso, um ponto-chave para o negócio é entender como as pessoas se comportam dentro de um supermercado ou uma padaria.

Pesquisas feitas com câmeras em mais de 100 supermercados mostram, por exemplo, que em 18% das vezes que alguém olha um produto na gôndola ao lado do caixa, ela compra. Mas quando o toca, essa proporção aumenta para 60%. Quanto mais próximo o consumidor está

do caixa, mais aumentará sua ansiedade. Nesse exato momento e local é que ocorrem as maiores vendas de chiclete. E é lá que costumam estar os produtos Cadbury. “De nada valeria investir em tecnologia para desenvolver novos produtos se não estivessemos presentes naquele precioso milésimo de segundo”, afirma Nardinelli. “Queremos fazer da venda de confeitos uma ciência”.



A gigante das gomas

OS NÚMEROS DA FILIAL BRASILEIRA
DA INGLESA CADBURY

Faturamento anual (*)

R\$ **600** milhões

Número de funcionários

2.339

Fatia de mercado

72%

Marcas mais conhecidas

Halls, Trident, Bubbaloo,
Chiclets e Plets

(*) Estimativa

Gosto não se discute – se altera

A EVOLUÇÃO DOS SABORES DAS
GOMAS AO LONGO DO TEMPO

DÉCADA DE 70

Sabores disponíveis: mentolados

DÉCADA DE 80

Sabores disponíveis: tutti frutti,
hortelã e menta

DÉCADA DE 90

Sabores disponíveis: frutados e
variações de menta (dos mais fortes
aos mais suaves)

HOJE

Reina uma mistura de sabores, recheios
que imitam sobremesas e gomas que
beneficiam os dentes, como clareá-los



monais

A utilização deste artigo



AMBIENTE IRREVERENTE.

Na sede da Cadbury, em São Paulo, a maioria das paredes é decorada com desenhos ou fotos. E fazer reunião mascarando goma não só é permitido, mas desejado, como mostra Ricardo Motta (no topo, à dir.), gerente de Trident e Halls



Fonte: Época Negócios. Disponível em: < <http://epocanegocios.globo.com>>. Acesso em: 16 dez. 2009.