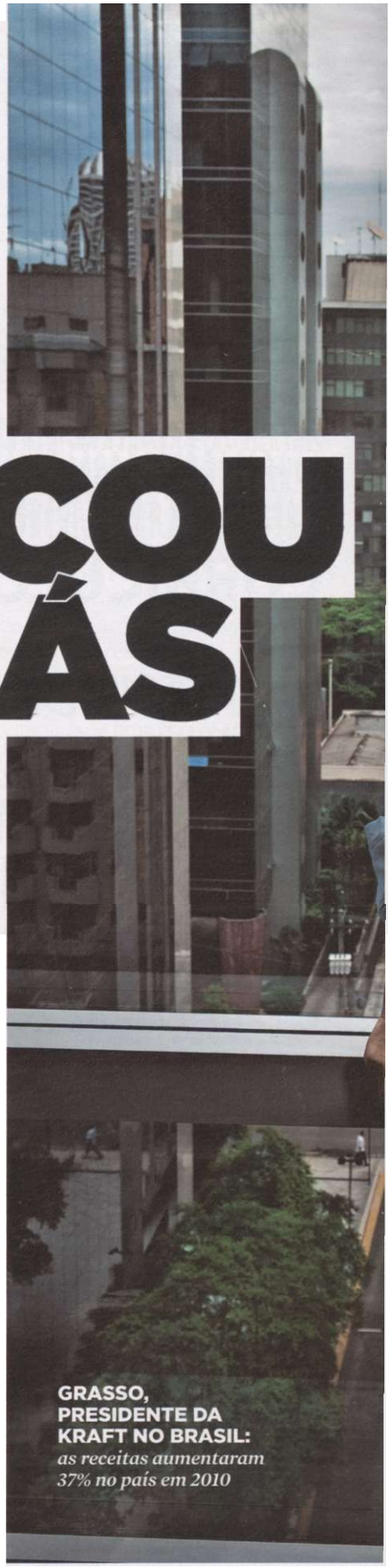
ATÉ A CHINA FICOU PARA TRÁS

Por que a subsidiária brasileira da Kraft se tornou a operação que mais cresce na companhia no mundo

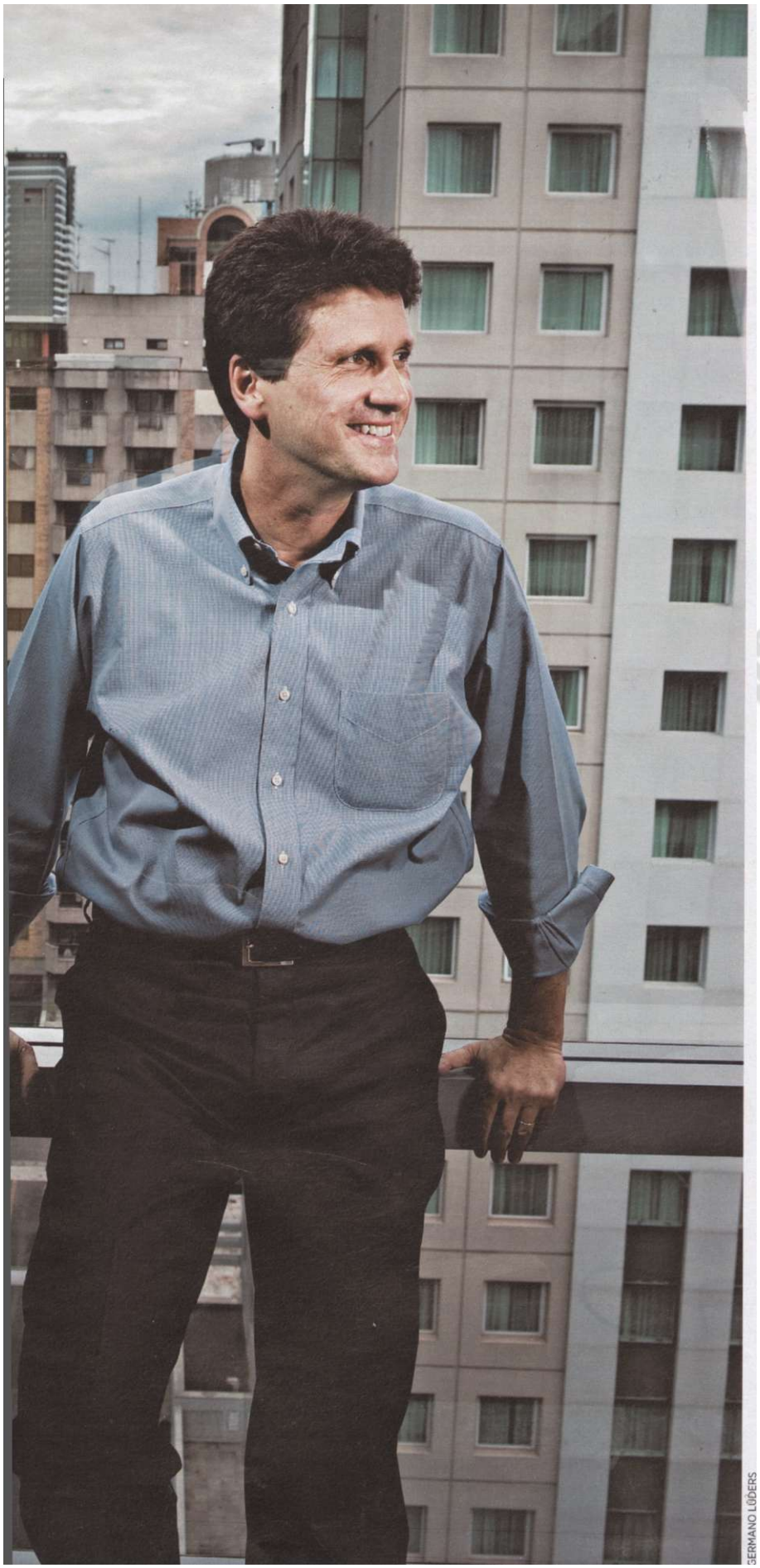
MARIANNA ARAGÃO

O expediente do paulistano Marcos Grasso, presidente da operação brasileira da Kraft, começou com uma comemoração especial no último dia 26 de janeiro. Ao chegar ao escritório, ele recebeu um grupo de cerca de 120 funcionários para um café da manhã de boas-vindas num salão do prédio que abriga a nova sede da companhia, na zona sul de São Paulo. Naquele dia, quase um ano após a compra mundial da companhia inglesa Cadbury pela americana Kraft, os funcionários das duas subsidiárias no país finalmente começaram a dividir o mesmo espaço. Até aquele momento, os que vestiam a camisa da Kraft trabalhavam em Curitiba, onde funcionou a sede por dez anos (a partir de agora, o local deverá servir apenas de base para departamentos de apoio, como recursos humanos e tecnologia). Os que faziam parte da Cadbury ocupavam um escritório na avenida Paulista. "Ter uma sede unificada em São Paulo era fundamental para garantir nosso crescimento daqui para a frente", afirma Grasso. "Precisávamos chegar mais perto dos maiores fornecedores, varejistas e distribuidores."

A mudança física simboliza uma nova fase da operação local da companhia, segunda maior fabricante de alimentos do mundo. Com receitas estimadas em 6,3 bilhões de reais, a subsidiária brasileira da Kraft cresceu 37% em 2010, o maior percentual entre os 170 países em que a companhia atua — China e índia incluídos. Parte desse total corresponde à incorporação da Cadbury, que faturava cerca de 1 bilhão de reais no país. Outro tanto



GRASSO, PRESIDENTE DA KRAFT NO BRASIL: *as receitas aumentaram 37% no país em 2010*



GERMANO LÜDERS

se deve à expansão orgânica da própria Kraft, que chegou a 15% em 2010 — um número extraordinário diante de um crescimento global de apenas 3,5%. Como é de imaginar, a matriz da companhia, em Northfield, nos arredores de Chicago, adorou o resultado — e agora quer mais.

Para continuar crescendo em ritmo acelerado, a equipe de Grasso vai começar a usar a ampla estrutura de distribuição da Cadbury, muito mais pulverizada do que a da Kraft. "A Cadbury criou uma rede de distribuição similar à da Ambev e à da Souza Cruz", diz Rafael D'Andrea, professor de marketing do Insper. Com um portfolio baseado em balas e chicletes, itens mais vendidos em bares do que em redes de supermercados, a Cadbury foi obrigada desde cedo a formar uma ampla rede de distribuidores. Assim, mesmo tendo uma operação com cerca de um quarto do tamanho da ex-concorrente, a Cadbury montou uma estrutura de distribuição que alcança o dobro de pontos de venda. Hoje, o bombom Sonho de Valsa, da Kraft, por exemplo, chega a 280 000 lojas. Marcas como Hall's e Trident, da Cadbury, chegam a 650 000 pontos. "Até o final do ano, os principais produtos da Kraft começam a ser distribuídos nessa mesma estrutura", afirma Oswaldo Nardinelli, diretor comercial da Kraft.

novos projetos

Para isso, os 3 000 vendedores das duas companhias já começaram a trabalhar em conjunto. No Nordeste, a integração das equipes resultou numa equipe 40% maior, com 400 profissionais. Com um time maior, foi possível se dedicar a novos projetos, como a distribuição de uma espécie de minigeladeira para exibir os chocolates da Kraft — uma iniciativa que começou em setembro e por enquanto alcançou 30 mercadinhos locais. A ideia veio da Cadbury na índia, que distribui suas barrinhas de chocolate em 1 milhão de pontos. "É uma maneira de vencer uma barreira natural às vendas numa região em que as altas temperaturas alteram muito as características do produto", diz Nardinelli.

Aproveitar a estrutura de distribuição da Cadbury para acelerar os negocios em países emergentes é uma das razões declaradas da Kraft para a compra da concorrente inglesa. Nesse contexto, a subsidiária brasileira — maior operação tanto da Kraft quanto da Cadbury em mercados emergentes (hoje três vezes maior do que a chinesa e a indiana) — se tornou uma peça fundamental. Em grande medida, é isso que explica a escolha de Grasso, presidente da divisão sul-americana da Cadbury desde 2007, para comandar a nova operação em fevereiro do ano passado. Naquele momento, a Kraft do Brasil estava sob o comando interino do então diretor de biscoitos, Romeo Lacerda Neto, após a saída do americano Mark Clouse, promovido a diretor global da categoria de biscoitos. (Hoje, Lacerda Neto comanda a empresa em Portugal e na Espanha.) O mesmo aconteceu com Nardinelli, então presidente da Cadbury. "Quando a compra foi anunciada, eu não tinha ideia de qual seria meu novo papel", diz Grasso. A resposta veio diretamente da presidente mundial, Irene Rosenfeld, segunda mulher mais poderosa do mundo, de acordo com a lista da revista americana ***Fortune.*** "Ela me telefonou e disse que gostaria de conversar pessoalmente para explicar os planos da matriz para o Brasil", diz Grasso. Dias depois, ele embarcou para Londres, onde teria uma reunião de quase 1 hora com Irene. Saiu de lá já com o convite de ficar à frente da nova operação.

A distribuição mais pulverizada deverá ajudar a reforçar as vendas dos lançamentos mais recentes da Kraft. Vinte e cinco novos produtos foram lançados em 2010 (dez a mais em relação ao ano anterior). Boa parte deles consiste em itens para consumo rápido, com embalagens menores. Um exemplo é o biscoito Belvita, lançado em outubro em pacotes individuais, vendidos a 90 centavos. "Esse tipo de lançamento é uma tendência não apenas porque se trata de um produto mais barato mas também por uma questão comportamental", diz André Torretta, sócio-diretor da consultoria A Ponte, especializada em baixa renda. "Há um aumento do consumo de alimentos em ônibus ou trens, enquanto as pessoas estão a caminho do trabalho." Para se preparar para o tão esperado aumento de vendas, a Kraft investiu 100 milhões de reais numa nova fábrica em Vitória de Santo Antão, município de 130 000 habitantes localizado a pouco mais de 50 quilômetros de Recife. A unidade, que começa a operar em março, vai produzir inicialmente chocolate e sucos em pó. A expectativa de crescimento é tamanha que, embora a fábrica ainda não esteja em pleno funcionamento, a matriz aprovou em novembro passado um investimento de 50 milhões de dólares para sua ampliação — a ideia é começar a produzir também os chicletes Trident. Daqui para a frente, é para lugares como Pernambuco, bem distantes de Northfield, que os olhos dos executivos da matriz estarão cada vez mais voltados. •

Fonte: Exame, São Paulo, ano 45, n. 3, p. 70-72, 23 fev. 2011.