



# O CAFÉ DO POVÃO

Ao se assumir como uma rede de cafeterias para a baixa renda, a americana Dunkin' Donuts cresceu mesmo durante a crise e fez um dos mais bem-sucedidos IPOs do ano nos Estados Unidos | **GABRIEL PENNA**





**P**ELA PRIMEIRA VEZ EM TRÊS DÉCADAS DE EXISTÊNCIA, a Nasdaq mudou temporariamente seu logotipo estampado num imenso painel luminoso na Times Square, em Nova York, durante o pregão do dia 27 de julho. Num artifício para chamar a atenção para a abertura de capital da Dunkin' Brands, controladora da sexagenária franquia de lanchonetes Dunkin' Donuts, a bolsa eletrônica exibiu o próprio nome com duas letras "d" — uma rosa, outra laranja — numa clara referência ao logotipo da rede famosa por suas rosquinhas. O barulho da Nasdaq marcou um dos lançamentos mais bem-sucedidos na bolsa neste ano. Mesmo com instabilidade econômica, o IPO da Dunkin' Donuts levantou 427 milhões de dólares — no dia da estreia, as ações valorizaram 47%, a décima maior alta no primeiro dia de negociação entre os 101 IPOs realizados nos Estados Unidos de janeiro a julho deste ano.

Mais do que a brincadeira realizada pela Nasdaq com seu próprio logotipo, o que realmente chamou a atenção dos investidores foi a mudança de imagem da Dunkin' Donuts. Depois de décadas vendendo rosquinhas, a empresa enxergou nos cafés uma maneira de acelerar seu crescimento — a venda de cafés e bebidas afins representou 60% de suas receitas de 6 bilhões de dólares em 2010 e a levou à vice-liderança do mercado, atrás apenas da Starbucks. A principal diferença entre a Dunkin' Donuts e sua principal concorrente é que, enquanto a rede de cafeterias sediada em Seattle se esforça para criar uma aura moderninha e descolada, a maior preocupação dos executivos da Dunkin' Donuts é oferecer produtos que caibam no bolso da população de baixa renda. Caem fora sofás aveludados, som ambiente e internet sem fio em suas lojas, e entram em cena ambientes despojados em que o cliente encontra atendi-

**PROTAGONISTAS DA CAMPANHA ATUAL DA DUNKIN' DONUTS:** *no lugar de celebridades, bombeiros, pedreiros e estudantes*

## AO GOSTO DA BAIXA RENDA

*Os números que mostram a dimensão da Dunkin' Donuts...*



# 6 799

lojas da rede estão espalhadas nos Estados Unidos

*...e como a rede se tornou atraente para consumidores americanos de baixa renda*

### **Nada de celebridades**

Não há famosos nas campanhas da marca. Os filmes para TV são protagonizados por representantes do público-alvo da rede — como bombeiros, policiais e pedreiros

### **Zero luxo**

As lojas não têm internet sem fio, sofás ou lareiras. Apenas atendimento rápido — em menos de 3 minutos, em média, o cliente sai da loja com o pedido nas mãos

### **Cardápio simples**

A rede não cria nomes especiais para suas bebidas à base de café — e chegou até a ironizar o cardápio rebuscado da concorrente Starbucks numa de suas campanhas

### **Preço baixo**

Os cafés da rede custam, em média, 15% menos que os da concorrente, a Starbucks

Fonte: empresa

mento rápido e produtos baratos — em média, as bebidas da Dunkin' Donuts custam 15% menos que as da Starbucks. Inicialmente encarada com desconfiança por alguns analistas, a estratégia se provou ideal para o momento atual da economia americana. Entre 2008 e 2009, enquanto a Starbucks fechava centenas de lojas, a Dunkin' Donuts abria mais de 1000 novas unidades — um crescimento de 14%. "O café é um negócio com margens mais altas do que os doces, e a abordagem popular deve continuar impulsionando o crescimento da rede", afirma Joscelvn MacKay, analista sênior da consultoria de investimentos americana MorningStar.

território contra o rápido avanço da rede de cafeterias Starbucks, que já havia anunciado sua chegada à região nordeste dos Estados Unidos, onde a Dunkin' era quase onipresente. Nas pesquisas, fregueses foram incentivados a frequentar a Starbucks durante uma semana para depois serem entrevistados. "A Dunkin' descobriu que sua imagem está associada a pessoas comuns, trabalhadoras, que não têm tempo a perder", diz a professora e consultora em marketing americana Dona Vitale, que analisa o caso no livro *Consumer Insights 2.0* ("Percepções sobre o consumidor 2.0", numa tradução livre). "E uma identidade completamen-

te diferente, talvez diretamente oposta à da Starbucks, onde os clientes costumam ir para passear e aparecer bebendo seus *lattes* desnatados."

#### VOCAÇÃO POPULAR

Em vez de tentar mudar a percepção da marca entre seus clientes, os executivos da Dunkin' decidiram assumir de vez sua vocação popular. O primeiro passo foi o lançamento de uma campanha publicitária com o slogan "*America Runs on Dunkin'*" (em português, algo equivalente a "A América funciona com Dunkin'"), criado pela agência americana Hill Holiday. Na campanha, a rede apresentava seu produto como um combustível diário para o típico trabalhador americano. Na televisão, os comerciais passaram a exibir profissionais como operários, professores e policiais em plena atividade, com seus enormes copos de café na mão — até hoje usar celebridades como protagonistas dos filmes é uma tática vetada. Ao mesmo tempo, a Dunkin' ampliou o cardápio incluindo café quente e gelado e diversas opções de lanches para acompanhamento — todos com nomes simples. Em alguns de seus filmes, a rede chegou a zombar dos estrangeirismos no cardápio da principal concorrente, Starbucks, mesmo sem citá-los diretamente. "Minha boca não consegue formar essas palavras!", cantam os atores, ao batizar a linguagem estilizada de "fritalian", uma mistura de francês com italiano. O povo adorou. "Eles conseguiram desenvolver uma forte lealdade à marca. Os clientes da Starbucks hoje são mais propensos a trocá-la pela Dunkin' do que o inverso", afirma Darren Tristano, vice-presidente da consultoria Technomic, especializada em tendências na indústria de alimentos. Com o dinheiro do IPO, a empresa pretende pagar parte de suas dívidas (que hoje somam quase 1,5 bilhão de dólares) e financiar sua expansão, tanto dentro quanto fora dos Estados Unidos. O próximo passo está na abertura de lojas na Ásia. A Dunkin' Donuts parte, agora, para conquistar o povão dos países emergentes.



**LOJA DA STARBUCKS, NOS ESTADOS UNIDOS: centenas de lojas fechadas entre 2008 e 2009**

As mudanças no modelo de negócios da Dunkin' intensificaram-se em 2006, quando um grupo de fundos de investimento, como o Carlyle e o Bain Capital, comprou o controle da rede. Dois anos antes, a empresa com sede em Canton, Massachusetts, criara um núcleo interno de pesquisas de mercado para estudar o comportamento do consumidor e a imagem da marca, contando com o apoio de um antropólogo. A ideia, em princípio, era defender seu

A virada na imagem da Dunkin' está ligada à chegada de novos donos, como o fundo Carlyle