

EXPANDIR OU PROTEGER A MARCA: Dilemas estratégicos sobre o crescimento da Kopenhagen

EXPAND OR PROTECT THE BRAND: Strategic dilemmas regarding Kopenhagen's growth

Gilberto Sarfati
Carolina Figueiredo Barreto

RESUMO

A Kopenhagen é uma marca brasileira de chocolate fino fundada em 1928 com sede na cidade de São Paulo. Desde 2020 é presidida por Renata Vichi, executiva que está há 22 anos na companhia e tem o desafio de manter a prosperidade do negócio. Com o olhar para o futuro a CEO busca incrementar as vendas e obter vantagem competitiva, e enfrenta o dilema de definir alternativas de crescimento para a preservação do legado da empresa. Para Renata esta indecisão gera preocupação e é necessário um plano de negócios que empurre o avanço e a dúvida de conciliar as opções de desenvolvimento da Kopenhagen, através das avenidas de crescimento de dobrar o número de lojas, aumentar as vendas das lojas físicas e investir no canal digital. Este caso de ensino de ensino é recomendado para discutir o conceito de ambidestria. A aplicação deste caso de ensino é recomenda para estudantes dos cursos de graduação e pós-graduação em disciplinas de estratégia e inovação. **Palavras-chave:** ambidestria organizacional, canais de vendas, inovação, vantagem competitiva, varejo digital.

ABSTRACT

Kopenhagen, founded in 1928, is a Brazilian fine chocolate brand headquartered in the city of São Paulo. Since 2020, it has been chaired by Renata Vichi, an executive who has been with the company for 22 years and accepted the challenge of maintaining the prosperity of the business. CEOs seek to increase sales and obtain a competitive advantage and face the dilemma of defining growth alternatives to preserve a company's legacy. For Renata, this indecision generates concern, creating the necessity for a business plan that drives advancement and removes doubt and that provides development options for Kopenhagen through the growth avenues of doubling the number of stores, increasing the sales by physical stores and investing in the digital channel. This teaching case is recommended for discussing the concept of ambidexterity. The application of this teaching case is recommended for undergraduate and graduate students studying strategy and innovation. **Keywords:** organizational ambidexterity, sales channels, innovation, competitive advantage, digital retail.

Recebido em: 25/09/2021
Aprovado em: 29/12/2021

Gilberto Sarfati 
gilberto.sarfati@fgv.br
Doutor em Ciências Políticas – USP
PhD, Political Science – USP
São Paulo / SP – Brasil

Carolina Figueiredo Barreto
carollfui@terra.com.br
Mestrado Profissional – FGV EAESP
Professional Master – FGV EAESP
São Paulo / SP – Brasil

Introdução

Em fevereiro de 2020, Renata Vichi foi nomeada CEO ao completar 22 anos de trabalho no Grupo CRM (Celso Ricardo de Moraes) uma empresa brasileira de chocolate fino e nesta época detentor das marcas Kopenhagen, Chocolates Brasil Cacau, Kop Koffee e de uma *joint venture* com a Lindt. Nesta ocasião, a executiva percebeu que a marca Kopenhagen havia alcançado um momento de oportunidade e Renata passou a enfrentar um dilema de definir as alternativas de crescimento para a preservação do legado da empresa.

Desde 2004, a Kopenhagen foi comandada por Renata Vichi, ano em que a executiva assumiu a posição de vice-presidente (VP) da empresa. Ela é a única herdeira e foi a sucessora do até então presidente da organização e seu pai, Celso Ricardo de Moraes. O processo de modernização da Kopenhagen foi intensificado na gestão da Renata que realizou importantes ações, entre elas, em 2007, lançou o programa de fidelização do cliente, já em 2009, criou o Grupo CRM e inaugurou a marca Chocolates Brasil Cacau, no ano seguinte, em 2010, construiu um novo complexo fabril, passados quatro anos, em 2014, formou a *joint venture* com a suíça Lindt e começou a operar o *e-commerce* da Kopenhagen, no ano de 2019, criou a plataforma de saudabilidade, Soul Good e a cafeteria Kop Koffe, e em 2020 vendeu a participação majoritária do Grupo CRM para a Advent International, um investidor global de *private equity*, nesta parceria a marca Lindt com 48 lojas próprias, não fez parte da sociedade, permaneceu com a família Moraes e Renata continuou à frente da operação da empresa como presidente e acionista.

Segundo o Sebrae (2017), no Brasil a média anual de crescimento da produção do chocolate tradicional é de 11,6% e o chocolate considerado fino, premium ou gourmet cresce 20% ao ano com um volume de consumo de 6 a 8%. O potencial de crescimento é consequência da mudança de hábito do consumidor que procura por produtos de melhor qualidade e marcas que proporcionem experiência e que agregam valor ao produto/serviço na hora da compra. Porém, o chocolate fino ainda tem baixa penetração no mercado, que segue cada vez mais competitivo e são muito impactados com o aumento do dólar, commodities (cacau, açúcar, manteiga e leite) e aluguel de espaço de loja física.

De acordo com a Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), os padrões de identidade e qualidade de chocolate no Brasil são definidos pela Resolução RDC 264, de 2005: o chocolate tradicional é uma mistura de derivados de cacau, no mínimo 25% de cacau com outros ingredientes e possui um nível elevado de gorduras (saturadas, trans, manteiga do cacau e etc) e o chocolate fino é uma mistura de derivados de cacau de melhor qualidade, acima de 25% de cacau com outros ingredientes e possui um nível menor de gorduras, na sua maioria usa-se somente a manteiga do cacau e uma porcentagem menor de outra gordura.

Em 2020, o parque de lojas do Grupo CRM totalizou 802 lojas distribuídas pelo Brasil, sendo 748 franquias e 54 próprias, do volume total 52% eram da marca Kopenhagen e 48% Chocolates Brasil Cacau. A cafeteria Kop Koffee terminou este ano com 2 unidades próprias.

Após a compra do controle do Grupo CRM, o responsável da Advent pela aquisição, Wilson Rosa juntamente com a Renata Vichi, passaram a refletir sobre a estratégia de crescimento da empresa. Renata enfrentava o dilema de definir quais as melhores alternativas de crescimento se perguntando como inovar e crescer, e ao mesmo tempo, proteger o legado da marca.

História da Kopenhagen

A empresa Kopenhagen deu seus primeiros passos em 1925, quando o casal de judeus da Letônia, Anna e David Kopenhagen decidiram emigrar para o Brasil, morando no início em Santos. Em 1928, o casal Kopenhagen foi morar na capital paulistana. Ao chegar na cidade, Anna Kopenhagen passou a cozinhar de noite na cozinha de casa um doce clássico europeu chamado marzipan, feito de amêndoa e açúcar, para que o seu marido pudesse sair no dia seguinte, bem cedo e a pé para economizar condução, em busca de consumidores nas ruas do centro da cidade. Em 1929, o casal Kopenhagen inaugurou a primeira loja na Rua Miguel Couto, 41, no Centro de São Paulo, uma delicatessen que expunha marzipan em formatos de bonecos, bichinhos e outras figuras. Na década de 1930, o casal Kopenhagen comprou um terreno muito grande na cidade de São Paulo, na esquina entre a Avenida Brigadeiro Luís Antônio, atual Rua Joaquim Floriano, com

a Rua Tapera, atual Rua Bandeira Paulista e aumentou o sortimento de produtos como balas, chocolates e ovos de Páscoa na versão chocolate ao leite e crocante. Quase uma década depois, em 1943, neste mesmo terreno, foi inaugurado a primeira fábrica da Kopenhagen o que possibilitou ampliar o portfólio com chocolate fino, confeitos, biscoitos e panetones.

Ainda na década de 1940, abriram a primeira loja no Rio de Janeiro, então capital Federal. Nesses anos, lançaram diversos produtos, que anos depois, entraram no imaginário de muitos brasileiros e, até hoje, são considerados os clássicos da marca: a Bala Leite (casca de caramelo endurecido e recheio de leite condensado cremoso), Língua de Gato (chocolate ao leite), Chumbinho (bolinhas de chocolate com crocante) e Lajotinha (*waffle* coberto de chocolate ao leite). No início da década de 1950, nasceram mais dois produtos icônicos: bombom *Cherry Brandy* (recheado com cereja macerada em calda de açúcar, vinho, canela e licor *Cherry Brandy* e coberto de fondant com licor, conhaque e chocolate ao leite) e a Nhá Benta (*marshmallow* com base *wafer* e coberto com chocolate ao leite).

O casal Kopenhagen teve duas filhas, Sylvia e Ana. A Sylvia se casou com Jaque Goldfinger, que acabou tocando o negócio a partir da década de 1950. Em 1975, para atender os consumidores com restrição alimentar a Kopenhagen lançou sua primeira linha de chocolate dietético. Nas décadas de 1980 e 1990, a marca cresceu em vendas e transformou-se em sinônimo de chocolate fino. Em 1985, iniciou o sistema de franquias, no modelo de comodato, pois os proprietários desejavam crescer com a expansão da marca mais do que no eixo Rio-São Paulo. E nos anos de 1990, a Kopenhagen tinha 100 lojas, sendo 5% próprias e 95% franquias.

Em 1996, o cenário mudou, algumas empresas familiares como a Kopenhagen abalaram-se pela entrada forte do capital internacional no Brasil, aumentando a concorrência das marcas de lojas de chocolaterias com produtos premium e faltava investimento em infraestrutura fabril e de comunicação em marketing na empresa, fatores que deixaram a companhia estagnada, vendendo cada vez menos e por isso, a família colocou o negócio a venda.

Celso Ricardo de Moraes, na época proprietário do laboratório Virtus, que fabricava: Adocyl, Apracur, Atroveram e Maracujina, comprou a Kopenhagen. Celso é conhecido no mercado como comprador de marcas, adquiriu mais de 80. Ele comprava marcas com potencial, por um preço mais barato, que precisavam ser

revitalizadas e por isso davam um maior retorno. Celso considerava a Kopenhagen uma marca boa, com bons produtos, vendidos como presentes que construía um elo emocional com o consumidor, mas para ele, a empresa não tinha gestão.

Assim que Celso assumiu o comando da empresa, investiu US\$ 5 milhões para mudar a fábrica de endereço, buscou principalmente incentivos fiscais mais atraentes e por isso saiu de São Paulo capital para a cidade de Barueri na Grande São Paulo, para onde transferiu maquinários originais, implementou controle de qualidade, desenhou o plano de negócio, em que mudou a estratégia de venda de chocolates, que ficaram mais caros. Ele implementou o contrato de franquias e as lojas deixaram de ser comodato, sofisticou o visual das lojas e investiu em comunicação, para provocar experimentação dos produtos, lançou novos produtos, introduziu a cafeteria nas lojas e buscou atender públicos diversificados, para rejuvenescer a marca.

Em 1996, no meio dessas movimentações, Renata Vichi, única herdeira de Celso, com apenas 16 anos e por iniciativa própria, questionou seu pai se ela poderia trabalhar com ele e recebeu um sim! Por estarem próximos na rotina da empresa, Celso notou o tino comercial da filha e deu oportunidade para ela se desenvolver profissionalmente. Renata começou como estagiária de marketing e teve a oportunidade de ser assessorada por um expert em administração financeira, que a orientou a se fazer respeitar no ambiente corporativo e ensinou métodos de como gerenciar uma empresa.

Renata ocupou as cadeiras de diretoria de marketing, diretoria comercial e em 2004, assumiu o comando como vice-presidente da empresa, que faturou em 2004, R\$ 152 milhões, em 2012, R\$ 760 milhões e em 2015, atingiu R\$ 1,5 bilhão.

Desde 2004, o processo de modernização da Kopenhagen se intensificou. As realizações mais importantes sobre o comando da Renata na empresa foram, em 2007, lançamento do Kop Club, o programa de fidelização do cliente Kopenhagen, um programa de vantagens para recompensar os consumidores através de pontos que se convertem em chocolates. Já em 2009, houve dois grandes marcos: a criação do Grupo CRM para reunir a Kopenhagen e outros negócios e a inauguração da marca Chocolates Brasil Cacau, com uma proposta diferente da Kopenhagen. A Chocolates Brasil Cacau é considerada uma marca acessível, divertida, jovem e inovadora, feita para atender um público entre 25 e 35 anos das

classes econômicas B e C. Oferece aos seus consumidores produtos de qualidade, com preço barato e um bom atendimento. Renata lançou esta marca para concorrer com a marca Cacau Show. Em 2010, fechou a fábrica com 18 mil/m² na cidade de Barueri na Grande São Paulo e inaugurou um complexo fabril com 33 mil/m² de área construída na cidade de Extrema no Sul de Minas Gerais um investimento de R\$ 200 milhões, com tecnologia de ponta e capacidade para produzir 3,5 mil toneladas de chocolate por ano, na fábrica antiga a capacidade anual era de 2,5 mil toneladas.

A primeira loja conceito da Kopenhagen abriu em 2013, na Rua Oscar Freire em São Paulo. Segundo Renata, é um laboratório para as novidades, o consumidor tem oportunidade de vivenciar experiências únicas, desde o aroma de chocolate da loja, uma música ambiente, degustação de produto, até encontrar reedições limitadas de produtos.

No ano de 2014, Renata formou a *joint-venture* com a Lindt, mediante 49% da participação do Grupo CRM e 51% da Lindt & Sprüngli Brasil. E neste mesmo ano, lançou o *e-commerce* da marca Kopenhagen com um parceiro terceirizado. Já em 2016, investiu R\$ 70 milhões na fábrica, provenientes de equipamentos para renovação e ampliação de linhas de produção, e expansão e automatização do centro de distribuição. No final desta década, em 2019, houve dois grandes lançamentos idealizados por Renata: a plataforma de saudabilidade (saúde e bem-estar), denominada Soul Good, que é *clean label* (rótulo limpo em português, ou seja, produtos livres de conservantes e aditivos alimentares), zero adição de açúcares, zero lactose, sem aromatizantes, sem adoçantes artificiais e fonte de fibras. E inaugurou a cafeteria Kop Koffee, que oferta um cardápio variado de bebidas e comidas (doces, salgados e sorvete), com a estratégia de rejuvenescimento, conveniência e novas experiências para o consumidor. Ainda em 2019, Renata ajustou o propósito da empresa para traduzir a verdade da marca: “Transformar Momentos Comuns em Extraordinários”.

Em 2020, Renata Vichi assumiu a presidência do Grupo CRM, com a missão de avançar com o crescimento da empresa. Ela optou por negociar e vender a participação majoritária da companhia para a Advent International, um fundo de *private equity*, com o intuito de viabilizar a abertura de capital (IPO – *initial public offering*) para fortalecer a imagem da empresa no mercado.

SOBRE O GRUPO CRM

Foi criado em 2009 e é detentor das marcas Kopenhagen desde 1996, Chocolates Brasil Cacau desde 2009 e Kop Koffee desde 2019. Possui uma planta industrial em Extrema - MG, com mais de mil colaboradores. É considerado um dos maiores grupos franqueadores do país e finalizou 2020 com um total de 802 lojas espalhadas por todo o Brasil, um parque de lojas composto por 93% franqueadas e 7% próprias.

Kopenhagen é uma marca de 93 anos, uma das precursoras no segmento de chocolate fino no Brasil, é reconhecida pela qualidade de seus produtos, um portfólio com 150 produtos com a linha dos clássicos predominantemente artesanais, embalagens sofisticadas e uma desejada opção de presentes. Finalizou 2020 com 417 lojas espalhadas pelos quatro cantos do Brasil, sendo 388 franqueadas e 29 unidades próprias.

Chocolates Brasil Cacau é uma marca de 12 anos, acessível, jovem e inovadora. Possui um amplo portfólio com mais de 170 produtos como trufas, tabletes, cookies, bombons e presentes para agradar todos os gostos e bolsos. Finalizou 2020 com 383 lojas espalhadas pelo Brasil, sendo 361 franquias e 22 unidades próprias.

Kop Koffee é uma marca de 2 anos, uma cafeteria criada para ampliar a presença da marca Kopenhagen no dia a dia do consumidor, um ponto de encontro para os apaixonados por café com chocolate compartilharem momentos. O portfólio contempla aproximadamente 150 produtos distribuídos entre bebidas, comidas (salgados e doces) e sorvete. Finalizou 2020 com 2 lojas próprias na cidade de São Paulo.

Dinâmica Competitiva do Mercado de Chocolate no Brasil

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Amendoim e Balas – Abicab (2019), o volume do consumo de chocolate no Brasil subiu para 2,6 Kg por habitante. A produção total de chocolate da indústria brasileira em 2019, foi de 756 mil toneladas, exportou 28 mil toneladas e importou 20 mil toneladas, totalizando 749 mil toneladas de chocolate consumidas neste ano. O Brasil é o quinto maior país em volume de vendas de chocolate no varejo no mundo, tendo faturado R\$ 14 bilhões em 2019.

Conforme Abicab (2019) o chocolate faz parte do hábito de consumo da população brasileira, onde 75% das pessoas consomem chocolate e o estado de maior importância é São Paulo. Entre os consumidores de chocolate 56% são mulheres, 88% compram o produto para consumo próprio e 35% não trocariam por outro alimento. A preferência dos brasileiros é pelo chocolate ao leite, depois o branco e em terceiro lugar o meio amargo, e o tipo preferido são os bombons devido a praticidade de manuseio. Os fatores considerados pelos consumidores para presentear com chocolate são: a embalagem (57%), depois a marca e por fim o preço. As datas sazonais de maiores vendas são a Páscoa, o Natal e o Dia dos Namorados. Os canais de compra de maior acesso 76% são os supermercados e hipermercados.

O mercado formal brasileiro de chocolate é composto por fabricantes/varejistas como a Nestlé (controladora da Garoto), a norte americana Mondelez (controladora da Lacta), Hershey's (controladora da Visconti), a Cacau Show e o Grupo CRM (Kopenhagen e Chocolates Brasil Cacau). No mercado informal o chocolate pode ser comercializado em casa, nas redes sociais (Instagram e Facebook), em *marketplace* (Mercado Livre e Magazine Luiza).

Competidores

NESTLÉ S.A.

A Nestlé é uma multinacional suíça do setor de alimentos e bebidas, foi criada em 1866 e foi considerada a maior empresa de alimentos do mundo. Em 1921, a Nestlé, instalou no Brasil sua primeira fábrica, com o objetivo de produzir leite condensado, que ficou conhecido como Leite Moça. Em 1957, adquiriu a Gardano S.A. (do chocolate em pó dos frades e do Alpino), e em 2002, comprou a fábrica da Garoto. Nesta época, a Nestlé ocupou o segundo lugar nas vendas de chocolate do Brasil, com um domínio de 33% do mercado, e a Garoto ficou em terceiro lugar com 22%, juntas ocuparam o primeiro lugar com 55% de domínio do setor.

Porém, com o crescimento da concorrência e o surgimento de novos negócios, em 2014, segundo dados da Euromonitor, a Nestlé perdeu representatividade e ficou em terceiro lugar detendo 21,1% do mercado versus a Garoto

que cresceu e subiu para a segunda posição com 22,8%, a somatória das duas marcas manteve a posição de primeiro lugar com 43,9% de domínio do mercado de chocolate do Brasil.

Em 2019, a Nestlé abriu a primeira loja *flagship* da América Latina da marca Kit Kat, na cidade de São Paulo, o espaço trouxe novidades, como sabores inéditos, o consumidor poder criar seu próprio chocolate (recheio, colocar foto para estampar o produto), apresentou interações digitais como realidade virtual e aumentada e games, e cafeteria Nespresso, com cafés que harmonizam com os chocolates. Outra inovação trazida pela Nestlé em 2019, foi integrar 100% ao *e-commerce* da marca, as lojas de Araras, Caçapava, Marília, Ribeirão Preto e São Paulo (SP), Carazinho e Passo Fundo (RS), Itabuna e Feira de Santana (BA), e Vila Velha (ES), nesta última, tem a fábrica da Garoto. O pedido é feito na loja online e a retirada é após 2 horas na loja física, mas tem a opção de *delivery* para endereços até 15km destas unidades.

Atualmente a Nestlé tem 31 unidades industriais e está presente em 194 países e é dona de algumas das marcas de chocolate mais populares do Brasil, como Batom, Serenata de Amor, Suflair, Kit Kat e Talento.

MONDELEZ INTERNATIONAL, INC.

O grupo Mondelez é uma multinacional americana de alimentos, criado em 2012, após a mudança de nome da divisão de doces da Kraft Foods. A empresa produz guloseimas como chocolates, biscoitos, chicletes, confeitos e bebida em pó. Segundo dados da Euromonitor, em 2014, a Mondelez deteve 32,3% das vendas de chocolate do Brasil.

Desde a Páscoa de 2017, a Lacta operou com *e-commerce* nas datas sazonais de Natal e Páscoa, neste site também era possível comprar pelo WhatsApp. Porém, em 2020, devido a pandemia do covid-19, a Mondelez lançou o *marketplace* “Lacta em Casa”, integrando a plataforma aos varejistas que trabalham com produtos da marca e a própria loja da Lacta, o site administra pelo CEP do pedido e a disponibilidade em estoque, a loja mais próxima que fará a entrega ao cliente. Atualmente a Mondelez tem 2 parques industriais que fabricam várias marcas de chocolate como a Lacta, Diamante Negro, Bis, Sonho de Valsa, Milka e Toblerone.

THE HERSHEY COMPANY

A Hershey's é uma multinacional americana, fundada em 1894 e é uma das maiores fabricantes de chocolate do mundo e fabrica produtos de panificação. Em 1998, a empresa começou a importar chocolate para o Brasil e em 2001, comprou a fábrica e as marcas da Visconti e passou a fabricar produtos no Brasil. Já em 2008, fechou parceria com a Bauducco para distribuição em todo o país, com isso, triplicou os pontos de venda, chegando a 130 mil, e aumentou em 10% as vendas e o faturamento. Segundo dados da Euromonitor, em 2014, a Hershey's deteve 3,9% do mercado brasileiro.

Em 2020, a Hershey's lançou o *e-commerce* que fez parte das iniciativas *online* da empresa, que também está presente em *marketplace* e *apps*. Este *e-commerce* funciona de forma complementar aos parceiros e clientes da marca, que ficou disponível para atender todo o Brasil.

O MERCADO DE CHOCOLATE FINO

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2017), o chocolate industrial perdeu espaço para as versões *gourmet* e *artesaniais*, e o mercado de chocolate fino cresce três vezes mais que o mercado de chocolate tradicional, as grandes empresas do segmento de chocolate, perceberam a alta demanda e inovaram ao criarem chocolate mais sofisticado e exclusivo, na versão *diet/light*, com alto teor de cacau, sem lactose ou glúten, para alcançar um número maior de consumidores. Entre as marcas de chocolate fino, as que se destacam como fortes concorrentes da Copenhagen são: Cacau Show, Lindt e Dengo.

CACAU SHOW

A Cacau Show é uma empresa alimentícia brasileira, fundada em 1988, com o propósito de produzir chocolate de qualidade a baixo custo, atualmente está presente em quase todos os estados brasileiros com aproximadamente 2.500 lojas, é a maior rede de lojas de chocolate do mundo com um faturamento de R\$ 3,5 bilhões, a empresa tem cinco fábricas, duas em Itapevi – SP, uma em Campos do Jordão – SP, uma em São Paulo – SP e uma em Curitiba – PR. Que juntas produzem mais de 12 mil toneladas de chocolate por ano. Os principais produtos são trufas, bombons

e tabletes. A marca aposta no chocolate fino, feito com matéria prima de qualidade, menor teor de açúcar e mais porcentagem de cacau.

Segundo Alexandre Costa, o fundador da marca, é uma economia de escala a permitir uma produção que usa ingredientes de qualidade, percentuais de cacau melhores e tecnologia. A conta fecha com volume de venda de chocolate. Atualmente os canais de venda da marca são: revendedor direto (porta a porta), lojas físicas (próprias e franquias), lojas de departamento, lojas especializadas em chocolate fino, supermercados, atacadistas, distribuidores, *e-commerce*, *delivery*, *marketplace* e *m-commerce*.

LINDT & SPRÜNGLI AG BRASIL

A Lindt é uma empresa suíça especializada na fabricação e venda de chocolate, foi fundada em 1845, e é considerada pela revista Forbes, uma das empresas mais inovadoras do mundo. No Brasil, está presente desde 1969, sendo representada pela empresa Aurora Bebidas e Alimentos Finos, uma importadora de marcas premium internacionais. E em 2014, anunciou uma joint-venture com participação de 51% das ações, com o Grupo CRM (Kopenhagen e Chocolates Brasil Cacau), que passou a ser sua primeira subsidiária na América do Sul e para exploração do mercado local através da abertura de lojas próprias da Lindt. O chocolate vendido nas lojas é importado das fábricas Lindt na Europa. Os produtos da marca continuaram à venda no varejo e em *free shops* de aeroportos, distribuídos pela empresa Aurora, e as lojas próprias da Lindt Brasil contam com um mix exclusivo. Os principais produtos são as trufas (Lindor) e os tabletes.

Atualmente a Lindt Brasil possui 50 lojas no Brasil e os canais de venda da marca são: lojas físicas próprias, lojas de departamento, lojas especializadas em chocolate fino, supermercados, atacadistas, distribuidores, *e-commerce*, *marketplace*, *delivery* e *m-commerce*.

DENGO

A Dengo é uma empresa brasileira de chocolates e cafés especiais, foi fundada em 2017, e busca redesenhar a economia do cacau, aproxima pequenos e médios produtores do consumidor final, gerando impacto social e retorno direto aos produtores, por meio de compartilhamento de parte dos lucros com estes produtores e suas famílias.

Sem fazenda própria, a proposta da Dengo é comprar cacau de produtores selecionados e pagar um prêmio a eles conforme a qualidade de suas amêndoas. A Dengo chega a pagar 80% a mais pelo quilo das melhores amêndoas de cacau. Hoje são mais de 120 parceiros produtores do Sul da Bahia. A empresa é uma “*Bean to bar*”, isto é, o chocolate é feito desde a amêndoa até a barra pelo mesmo produtor, as receitas dos produtos são sem adição de essências ou aromas e nenhum tipo de gordura hidrogenada, utiliza-se apenas a manteiga de cacau, o açúcar é orgânico e utilizado se necessário, em quantidades moderadas, o lema é usar mais cacau e menos açúcar, pois a marca também atua na frente de saúde e bem-estar. Os principais produtos são: quebra-quebra, pepitas, bombons, *giandua*, mel do cacau e nibs.

Em 2020, a Dengo lançou uma loja conceito na cidade de São Paulo, chamada Fábrica de Dengo, para proporcionar aos clientes uma imersão no universo do chocolate e de outros produtos como cafés especiais, queijos e vinhos de pequenos produtores brasileiros. A estrutura apresenta o processo de fabricação de chocolate *bean to bar*, onde o cliente pode produzir sua própria barra de chocolate, personalizada dos ingredientes à embalagem, passando por experiência sensorial com óculos de realidade virtual e interferências sonoras. O aplicativo da Dengo Chocolates, permite que a jornada de compra e entretenimento dentro da loja não dependa de atendimento presencial, podendo realizar a compra em qualquer lugar da loja, sem precisar ir até o caixa para pagar.

Atualmente são 20 lojas no Brasil. E os canais de venda da marca são: lojas físicas próprias, *e-commerce*, *delivery* e *m-commerce*.

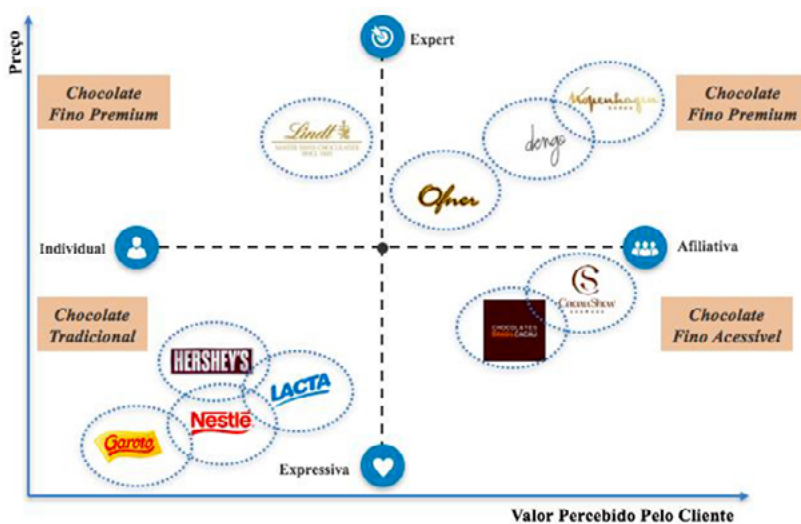
Posicionamento competitivo

Em 2020, a CEO Renata Vichi, solicitou para o time de marketing o posicionamento competitivo da Kopenhagen atualizado, para entender onde a marca está posicionada no mercado frente a seus principais concorrentes. As principais chocolaterias concorrentes foram classificadas em três categorias de tipo de chocolate: Tradicional, Fino Acessível e Fino Premium. Na Figura 1, os preços praticados estão no eixo das ordenadas “y” e o valor do atributo percebido pelos clientes no eixo

das abcissas “x”. Em relação aos preços praticados, as ordens de grandeza por valor aproximado foram, R\$ 40,00/Kg no tradicional, R\$ 100,00/Kg no fino acessível e R\$ 200,00 no fino premium.

Como valor percebido pelo cliente, foram considerados quatro atributos de conexão entre a marca e o consumidor, sendo eles: Individual, que valoriza o sabor (sensação de prazer), Afiliativa, que valoriza o compartilhamento do produto, Expert, que valoriza o processo (especialista) e a qualidade do produto, e Expressiva, que valoriza a comunicação e a humanização.

Figura 1 Mapa de posicionamento competitivo do mercado de chocolate brasileiro



Fonte: Elaborado pelos autores.

MODELO DE NEGÓCIO DA KOPENHAGEN

A Kopenhagen começou com um varejo tradicional, onde o canal de venda e o sistema de distribuição eram únicos, a fábrica abastecia a loja que vendia para o consumidor final. As lojas físicas dominaram o mercado, mas encontraram limitações para aumentar as vendas à medida que outros canais de vendas se popularizaram e o cliente passou a utilizar dispositivos como computadores e smartphones para experimentar diferentes jornadas de compra.

Frente a este cenário, em 2014, Renata Vichi tomou a decisão de começar a transformação digital da empresa, que passou a operar além de lojas **físicas**, alguns canais *online* como: *e-commerce*, *delivery*, *marketplace*, *m-commerce* com pagamento via Link e a entrega *delivery* ou *take away*.

Em 2020, a CEO Renata, criou a área de digital para começar a estruturar a empresa para ser *omnichannel* com a intenção de ter todo o canal de vendas integrado e orquestrado de forma que a experiência do cliente que optar por engajar em mais de um canal da marca seja tão ou até mais eficiente ou agradável do que usar um canal único de forma isolada.

Múltiplos Caminhos e os Desafios ao Legado da Kopenhagen

Fazer parte de um mercado desafiador como o de chocolate fino, com frequência, exige que as empresas do segmento reformulem seu plano de negócios, revendo suas estratégias de marketing e oferta de produtos, devido a movimentações econômicas, novas investidas dos concorrentes e a evolução das demandas dos consumidores.

Frente a esta realidade, em 2020, a CEO Renata Vichi, apresentou para o time de liderança o seu dilema de definir as alternativas para a preservação do legado da empresa, com o objetivo de incrementar as vendas e obter vantagem competitiva no mercado.

Após o direcionamento da CEO, a diretoria trabalhou na estruturação de um plano de negócios para ser submetido à aprovação da Renata, com estratégias embasadas nas avenidas de crescimento da companhia, onde foi proposto múltiplos caminhos, as opções apresentadas pelos diretores foram:

AUMENTAR A CAPILARIDADE DA KOPENHAGEN

Uma das possibilidades avaliada é a expansão no número de lojas. O diretor da fábrica reforçou que escalar o negócio, aumentando o número de lojas da Kopenhagen, significa ter uma demanda maior de produto sendo preciso produzir chocolate em maior quantidade, tendo ganho de escala e produtividade sem de-

mandar de recursos (dinheiro e/ou mão de obra) na mesma proporção, podendo assim, baratear os custos dos produtos, e a empresa passa a ter uma boa atratividade frente aos concorrentes e ao mercado em geral, pois ganha vantagens comerciais e de negociação, com melhores preços, condições de pagamento e produtos de melhor qualidade que reverterão em vantagens para os consumidores.

A diretora de expansão acrescentou que pensando em atrair novos leads (potenciais franqueados) e considerando que os negócios estão cada vez mais voltados para o digital, é importante manter a divulgação tradicional da marca feita via participação em feiras de franquias, propaganda em intervalos comerciais, outdoors, panfletos, espaços em jornais e revistas. Entretanto, é indispensável investir em marketing digital para atrair interessados na marca. Atualmente as pessoas são influenciadas pelo posicionamento da marca e pela identificação com os valores da empresa. Portanto, para captar a atenção de novos clientes é necessário investir em uma boa divulgação com diversidade de canais (tradicionais e digitais).

Cada loja nova aumenta a exposição da marca e propicia maior credibilidade. A grande ameaça em aumentar a capilaridade da marca por meio de franquias, é não conseguir manter o padrão de excelência do produto e serviço prestado ao consumidor e com isso impactar a experiência do cliente e a imagem da marca no mercado.

AUMENTAR AS VENDAS NAS LOJAS EXISTENTES (PRÓPRIAS E FRANQUIAS)

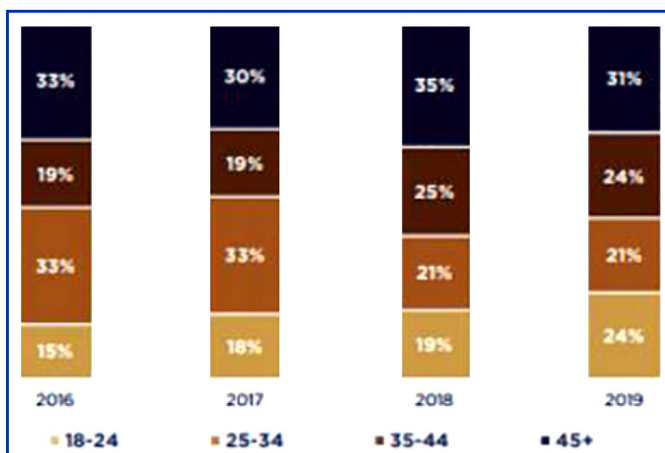
Outra frente é aumentar as vendas nos pontos já existentes o que demandaria investimentos em iniciativas de marketing e ações para o fortalecimento da marca em nível nacional, como campanhas e ações de publicidade e propaganda. Para obter o melhor retorno desse investimento seria preciso captar um consumidor que compre muito e que seja frequente.

Nesta estratégia, os diretores sugeriram trabalhar em dois caminhos, o primeiro é aumentar o fluxo de clientes nas lojas, através de uma comunicação de marketing que converse e atraia o público-alvo para converter em venda, e ter um calendário promocional de produtos mais assertivo que atenda e gere maior demanda do cliente. O segundo caminho é aumentar o valor do ticket médio das vendas, através do *mix* de produtos, com maior variedade e itens mais desejados pelos

clientes, para os *best sellers* gerarem tráfego e os demais itens ofertados gerarem renda, e padronizar a tabela de preço dos produtos diferenciada por praça (região da loja) e por canal de venda (*offline* e *online*).

A diretora de marketing apresentou dados para auxiliar na formulação da estratégia de comunicação. A faixa etária dos consumidores da Kopenhagen nos últimos anos, demonstrado na Figura 2, aponta que clientes de 18 a 24 anos, representou 15% em 2016, e aumentou para 24% em 2019. Porém pessoas de 25 a 34 anos retraiu de 33% em 2016, para 21% em 2019. E a soma da faixa etária entre 18 e 34 anos, caiu de 48% em 2016, para 45% em 2019.

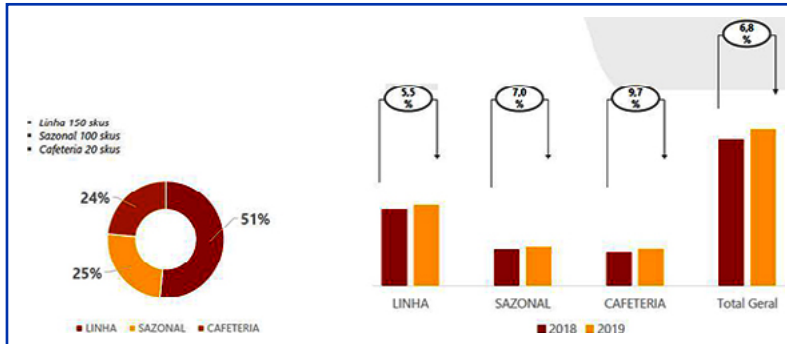
Figura 2 Distribuição dos consumidores Kopenhagen por faixa etária.



Fonte: Base de dados do Grupo CRM.

O portfólio da Kopenhagen tem três grandes frentes que estão destacadas na Figura 3, **Linha**: representando 51% do faturamento e um crescimento de 5,5% ao ano, **Sazonal**: representa 25% do faturamento e cresce 7% ao ano, e **Cafeteria**: que tem baixa conversão em chocolates, representa 24% do faturamento e é a que mais cresce com 9,7% ao ano.

Figura 3 Faturamento Portfólio Copenhagen (em milhões de Reais).



Fonte: Dados internos da Copenhagen - Sell out Planejamento CRM.

INVESTIR NO CANAL DIGITAL

Conforme a CEO Renata Vichi, a Copenhagen é referência em qualidade e tradição no canal físico (lojas de shopping, rua, aeroporto e etc.), e deve proporcionar a mesma experiência aos clientes nos canais digitais (*e-commerce*, *marketplace*, *m-commerce* - celular e tablet - e etc.). Para atender esta estratégia, os diretores sugeriram dois caminhos, o primeiro é focar nas vendas *online*, para proporcionar aos clientes a compra digital dentro (autosserviço, *vending machine*) e fora da loja (*e-commerce*, *marketplace* e *m-commerce*).

Para digitalizar as lojas físicas, o diretor de digital sugeriu investir na entrega *express* (de até 3 horas ou 24 horas), *ship from store* (usar o estoque das lojas físicas para atender pedidos feitos *online*), transformar algumas lojas em centro de distribuição (*hub* - loja que concentra um estoque maior de produtos para atender a loja física e pedidos dos canais *online* em uma determinada região), e *dark site* - loja fechada ao público que atua como ponto de distribuição de produtos em uma determinada região), e *take away* (o cliente compra *online* e retirada na loja física).

O segundo caminho, é investir no programa de fidelidade/recompensas, considerando serviços (*Personal Shopper*, um assessor particular de compras), benefícios e descontos personalizados, trabalhando melhor a base de clientes, principalmente para aumentar a recência (há quanto tempo o cliente realizou a última compra), a frequência (quantidade de vezes que o cliente compra em um determinado período) e o valor das compras.

A CEO enxerga toda as avenidas de crescimento propostas como possibilidades exequíveis e promissoras para manter a prosperidade do negócio, e enfrenta o dilema de definir quais as melhores alternativas de crescimento dentro destas três frentes mas ela tem dúvida sobre como inovar e crescer, e ao mesmo tempo proteger o legado da marca.

Notas de Ensino

SINOPSE

Este caso de ensino aborda o dilema da Renata Vichi, CEO da Kopenhagen, uma marca brasileira de chocolates finos fundada em 1928. A executiva tem o desafio de manter a prosperidade do negócio e com o olhar para o futuro busca incrementar as vendas e obter vantagem competitiva, e enfrenta o dilema de definir as alternativas exequíveis e promissoras de crescimento para a preservação do legado da empresa. A CEO enxerga possibilidades por meio de investimento em inovação que possa atender a demanda do consumidor por um varejo com ampla capilaridade digital e um portfólio com sortimento de produtos para atender diferentes ocasiões de consumo estando presente em distintos canais de venda.

APLICAÇÃO DO CASO E PÚBLICO-ALVO

A aplicação deste caso de ensino é direcionada para estudantes dos cursos de graduação e pós-graduação em disciplinas de estratégia e inovação.

FONTE DE OBTENÇÃO DE DADOS

O caso foi estruturado através da coleta de dados primários e secundários da Kopenhagen e aborda o tema de ambidestria organizacional enfrentado por Renata Vichi, CEO do Grupo CRM.

OBJETIVOS DIDÁTICOS

Este caso de ensino ilustra o cenário da Kopenhagen onde a CEO Renata Vichi, enfrenta o dilema das alternativas de crescimento que preservem o legado da empresa. O objetivo pedagógico é discutir a ambidestria organizacional como estratégia de perpetuidade do negócio.

QUESTÕES DE ESTUDO PARA DISCUSSÃO

1. Discuta a evolução histórica da dinâmica competitiva do mercado de chocolate no Brasil e o papel histórico da Kopenhagen neste mercado.
2. Considerando a evolução da competição do mercado de chocolate no Brasil e o posicionamento porque o *private equity* Advent decidiu investir na Kopenhagen?
3. Seria possível conciliar a inovação com a tradição? Discuta o que é essencial de ser preservado e o que pode ser inovado no caso da Kopenhagen.
4. Discuta as alternativas de crescimento para a Kopenhagen, avaliando os benefícios e desafios de cada uma. Conclua indicando quais as suas recomendações estratégicas para a empresa.

ESTRATÉGIA DE ENSINO

Para a utilização deste caso de ensino em sala de aula, é recomendado que o texto e as questões para discussão do caso sejam disponibilizados aos alunos com 15 dias de antecedência e previamente a discussão do caso, os alunos leiam o texto do caso e os textos complementares e respondam as questões de estudo, e que o professor siga o roteiro detalhado de aula, estimado em 90 minutos. Sugere-se que o professor abra a discussão contextualizando a evolução do mercado competitivo do mercado de chocolates e o legado da marca Kopenhagen, em seguida a discussão passa pela discussão estratégia das alternativas de crescimento ao mesmo tempo que estas alternativas não levem a deterioração de percepção da marca. A ambidestria passa a ser apresentada como forma de conduzir a inovação ao mesmo tempo que o legado pode ser preservado. Em seguida as alternativas de crescimento devem ser discutidas estimulando o debate sobre o efeito na marca da empresa. O professor pode concluir a discussão refletindo sobre os desafios da inovação para empresas com marcas reconhecidas e tradicionais. A seguir sugestão de plano de aula detalhado:

- 00 – 15 Minutos: análise da evolução do mercado de chocolates no Brasil e o legado da Kopenhagen.
- 15 – 35 Minutos: análise do posicionamento da Kopenhagen versus os seus principais concorrentes.
- 35 – 50 Minutos: análise do potencial de transformação da Kopenhagen e o plano estratégico com a *private equity*.

- 50 – 70 Minutos: análise do tema de ambidestria organizacional na Kopenhagen.
- 70 – 90 Minutos: análise das alternativas de crescimento e recomendações estratégicas para a Kopenhagen.

1. Discuta a evolução histórica da dinâmica competitiva do mercado de chocolate no Brasil e o papel histórico da Kopenhagen neste mercado.

Para a abertura da aula, a sugestão é o professor começar abordando a evolução do mercado de chocolate no Brasil, enfatizando a dinâmica competitiva das marcas e o papel da Kopenhagen neste cenário.

Em 1970, o consumo de chocolate no Brasil era muito baixo devido a imagem que o consumidor tinha do produto, sendo considerado item dispensável, com isso, as principais empresas do setor, fizeram uma grande campanha de incentivo que resultou no aumento do consumo per capita de chocolate. No final do século XX início do XXI, tradicionais empresas de chocolate foram vendidas ou incorporadas a grandes grupos, para disponibilizar mais marcas e produtos para serem consumidos em todo o país.

Já no século XXI, empresas de chocolate, começaram a voltar seus olhares para um mercado mais qualificado. A Kopenhagen de olho nas movimentações do segmento e para desafiar marcas líderes, criou em 2009, o Grupo CRM e lançou a marca Chocolates Brasil Cacau para concorrer diretamente com a Cacau Show. Já em 2014, a *joint venture* com a Lindt foi mais uma estratégia para continuar forte e crescendo no território nacional. Com a sociedade, passou a ser a única empresa de chocolaterias que opera marcas distintas, desde a acessível (Chocolates Brasil Cacau), passando pela premium (Lindt) até a premium de luxo, que é mais presenteável (Kopenhagen).

Nos últimos anos as empresas de chocolate vêm buscando qualidade e inovação, por exemplo, o movimento *bean to bar* ganhou relevância, lojas físicas de diferentes marcas apresentaram novidades, como o consumidor poder criar seu próprio chocolate e interações digitais (realidade virtual e aumentada e games). O Grupo CRM, em 2019, para competir de maneira efetiva com os concorrentes de nicho em constante crescimento, lançou na marca Kopenhagen uma plataforma

de saúde e bem-estar, a Soul Good, e a marca de cafeteria Kop Koffee, com a estratégia de rejuvenescimento e novas experiências para o consumidor. E em 2020, com o intuito de avançar com o crescimento da empresa, vendeu a participação majoritária do grupo para um fundo de *private equity*, buscando viabilizar a abertura de capital, para fortalecer a imagem da empresa no mercado.

Em 2020, a pandemia do covid-19 impactou à indústria de chocolate no Brasil. E as empresas se adaptaram à nova realidade, passando a trabalhar com canais de vendas *online*, através de *e-commerce*, sistema de *delivery* com entrega direta ao consumidor, buscaram parcerias para que o produto chegasse no ponto de venda ou direto no cliente da melhor forma possível e passaram a operar em *marketplace* como Magazine Luiza, Privália, Carrefour e etc.

2. Considerando a evolução da competição do mercado de chocolate no Brasil e o posicionamento porque o *private equity* Advent decidiu investir na Kopenhagen?

Em 2020, a Advent comprou uma participação majoritária no Grupo CRM dono da Kopenhagen, buscando acelerar o crescimento da companhia anunciando o plano de negócios para os próximos cinco anos, com três avenidas de crescimento: a) dobrar o número de lojas físicas (próprias e franquias) apenas com as marcas atuais do grupo; b) aumentar as vendas nas lojas existentes, e; c) investir no canal digital.

Na última década, o varejo tradicional assistiu uma transição sistêmica com o aumento das compras digitais, que estão remodelando o comportamento do consumidor e os modelos de negócios no mundo todo (BAEK et al., 2020). Estudos mostram que conhecer, aprender e experimentar os produtos nas lojas físicas, os consumidores avaliam os canais digitais da marca de forma mais positiva (BADRINARAYANAN et al., 2012). Apresentar lojas físicas aos consumidores digitais é uma ferramenta eficaz de comunicação de marketing, pois a relação entre as lojas *online* e *offline* podem ser complementares ao invés de competitiva (WANG; GOLDFARB, 2017).

A Kopenhagen opera lojas físicas a mais de 90 anos e pretende investir no crescimento deste canal, que segunda a literatura é vantajoso para impulsionar e ser complementar a frente de investimento da marca no canal digital.

Em seguida, se sugere que o professor questione os estudantes porque eles acham que o fundo investiu na Kopenhagen, segundo Wilson Rosa, *Managing Di-*

rector da Advent. “Vamos acelerar nossos investimentos em empresas brasileiras, buscando negócios pujantes, líderes em seus setores e com grande potencial de crescimento – tudo o que encontramos no CRM”.

Para fechar esta questão o professor pode provocar os discentes questionando se na opinião deles as ações realizadas pela Kopenhagen por meio de investimento em inovação podem atender a demanda do consumidor por um varejo digital e sortimento de produtos em diferentes canais de vendas, contribuindo para a empresa prosperar e até viabilizar a abertura de capital para fortalecer a imagem da empresa.

3. Seria possível conciliar a inovação com a tradição? Discuta o que é essencial de ser preservado e o que pode ser inovado no caso da Kopenhagen.

Nesta questão o professor poderá abordar o tema central do caso e discutir ambidestria organizacional com os alunos, argumentando o que deve ser preservado e o que precisa ser inovado na empresa.

Se sugere iniciar a discussão explorando a compreensão dos alunos sobre o tema da ambidestria organizacional. As empresas de sucesso são ambidestras, isto é, são alinhadas e eficientes na gestão das demandas atuais ao mesmo tempo que se adaptam às mudanças no ambiente, ou seja, além da empresa investir na melhoria contínua do que já existe e gera valor no presente, também inova e antecipa as necessidades do consumidor (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). No ambiente de ambidestria organizacional, as empresas devem desenvolver novos produtos/serviços e processos para se envolver em mercados emergentes, mas também devem explorar produtos/serviços e processos já existentes para estar em mercados maduros através de operações eficientes (TURNER et al., 2013). Frente a este cenário, a ambidestria organizacional gera vantagem competitiva mais sustentável para a companhia (KISS et al., 2020). Por exemplo, uma empresa tradicional como a Kopenhagen com produtos/serviços e processos estabelecidos há muitos anos e que sobrevive as disrupções no mercado, trabalha bem com ambidestria organizacional, pois tem habilidade de administrar simultaneamente diferentes demandas conciliando os recursos de execução para atingir os seus objetivos e assegurar competitividade frente a concorrência.

Toda empresa necessita equilibrar os conflitos entre atividade de *exploration* (exploração) e *exploitation* (exploração), onde *exploration* está ligada a inovação radical, focada na experimentação, novas oportunidades em produtos, serviços, mercados e clientes futuros, o que requer maiores gastos sem a perspectiva de benefícios e lucros no curto prazo, são atividades para criar valor e alcançar competitividade mais a longo prazo. Em contrapartida, a atividade de *exploitation* foca na utilização e aperfeiçoamento de competências, principalmente de produtos e tecnologia já existentes na empresa e está vinculado a inovação incremental para otimizar as atividades e aumentar a qualidade e eficiência, gerando lucros no curto prazo (MARCH, 1991).

Como os recursos exigidos para as atividades de exploração são diferentes dos da exploração, cabe a empresa balancear os dois modelos (O'REILLY; TUSHMAN, 2008), mas para a empresa sustentar o sucesso é preciso integrar os objetivos contraditórios entre eficiência de curto prazo e inovação de longo prazo (GÜTTEL et al., 2015). A busca simultânea empresarial por inovação de exploração e exploração são atividades centrais para a sobrevivência, crescimento e renovação dos negócios (GOEL; JONES, 2016). No mercado atual, que está cada vez mais dinâmico, ter e manter uma vantagem competitiva está cada vez mais difícil e as empresas ambidestras com foco nas atividades de exploração e exploração tem maior probabilidade de sobreviver e prosperar no longo prazo (ACEVEDO; DÍAZ-MOLINA, 2019).

Alcançar as atividades de exploração e a exploração viabiliza o sucesso e a sobrevivência da empresa, mas não deixa de levantar questões desafiadoras que devem ser gerenciadas por todos os níveis organizacionais e não só pela alta gestão (ANDRIOPOULOS; LEWIS, 2009). O conceito de ambidestria organizacional é recomendado aos gestores para lidar com a turbulência e a multidimensionalidade do ambiente de negócios, onde a única constante é a mudança e é desafiador implementar mudanças organizacionais reativas e antecipatórias através de inovações evolucionárias e revolucionárias (LIS et al., 2018). Concluindo, a conquista da ambidestria organizacional apresenta demandas exclusivas incluindo desafios cognitivos para a diretoria executiva, com o CEO exercendo indiretamente grande influência na tomada de decisão da diretoria, em particular onde e com que intensidade o CEO procura informações de estratégia baseada em inovação (KISS et al., 2020).

Empresas maduras que constroem vínculos profundos e duradouros com suas tradições podem ser extremamente inovadoras, mantendo-se ancoradas no passado, sem considerá-lo um núcleo de rigidez e sim, reconhecer os potenciais do conhecimento anterior, tanto da criação e transformação de novos produtos, quanto da captura de valor para criar e alimentar uma vantagem competitiva (DE MASSIS et al., 2016).

Nos últimos anos, o alto volume de implementação de novas tecnologias digitais pelas empresas para aproveitar suas vantagens originou na transformação digital que tem potencial para impactar as operações e os processos internos, assim como desencadear mudanças nas estruturas organizacionais e na renovação estratégica da companhia, visando oferecer produtos e serviços competitivos ao mercado, mas a falha e/ou imperfeição no processo da transformação digital pode prejudicar de forma severa e duradoura a vantagem competitiva da empresa (KRE-TSCHMER, 2020).

EXEMPLOS DE EXPLORAÇÃO PARA A KOPENHAGEN

Customização: como a marca Copenhagen é reconhecida por ser presenteável, uma forma de atrair e aproximar o cliente do canal *offline* para o *online* e vice-versa, e melhorar a experiência de compra do cliente, é customizar as embalagens na hora (questões de minutos) ou sub encomenda, que podem ser colecionáveis (latas e caixas) e com a possibilidade de estampar personalizando com nome, mensagem (escrita ou por QR code, neste caso trabalhando com vídeo 3D ou mensagens de voz), imagem, foto (inclusive fotos enviadas direto de aparelho smartphone).

Clube de assinatura: para realizar entrega programada de produto por meio da internet, onde o benefício para o cliente é de exclusividade (lançamento em primeira mão, edição limitada, itens vintage e etc.) e comodidade (conveniência), e para a marca pode ter outros benefícios que vão desde a fidelização do cliente até o aumento do faturamento com a garantia de receitas recorrentes. A partir da criação de planos (semanais, quinzenais ou mensais), o consumidor recebe regularmente o produto Copenhagen em troca de uma compensação financeira (neste programa os clientes recebem descontos significativos de acordo com o plano). Em vez de esperar o cliente se movimentar atrás do que a empresa tem a oferecer, a marca e o consumidor estabelecem uma relação mais próxima (geralmente de médio e longo prazo).

Integrar o *e-commerce* da marca as suas lojas (próprias e franquias): o pedido do cliente é feito na loja *online* e a retirada é após 2 horas na loja física mais próxima, ou via *delivery* para endereços até 15km da unidade mais próxima. O sistema tem a inteligência de identificar o CEP da entrega do pedido e o estoque das lojas para melhor atender o cliente.

Blockchain: usar tecnologia *blockchain* para fornecer ao cliente o rastreamento via QR code da produção de barras de chocolate desde a sua produção até a compra para o consumo, os clientes podem acompanhar todas as fases do processo de produção individual de cada chocolate.

EXEMPLOS DE EXPLOTAÇÃO PARA A KOPENHAGEN

Ben-to-bar: chocolates artesanais fabricados a partir dos grãos do cacau da melhor qualidade, uma produção mais natural e livre de aditivos, que aproveita melhor as propriedades do cacau, que é sensível aos métodos de plantio/colheita e as condições do solo/clima, que bem manipulados, podem criar um produto premium, para levar mais sabor e saúde ao consumidor. *Bean-to-bar* respeita toda a cadeia produtiva, formando um ecossistema produtivo que resulta em doces saudáveis, sabores especiais, produção responsável e cuidado com o meio ambiente.

Loja ao vivo: serviço de *streaming* que possibilita o cliente comprar chocolate sem sair de casa, em uma loja virtual ao vivo como em uma live, com atendimento humanizado e pessoal do vendedor em tempo real via chat. A experiência de compra é semelhante à da loja física, onde o consumidor pode interagir com o atendente, esclarecendo dúvidas, por exemplo, é possível o cliente clicar em um produto disponível na prateleira virtual e ter acesso a uma lista com todas as características do item, e no final da interação, o consumidor pode fazer o pedido, que será entregue no endereço informado.

Vending machine: máquina automática inteligente de autosserviço para venda de produto (*grab & go*) com interatividade e conectividade. Com retirada e pagamento (dinheiro ou cartão) do produto de forma rápida, fácil e versátil, podendo funcionar em 24 horas ou em horários diferenciados, instalada em diferentes locais além da loja, em corredores de hospitais, aeroportos, prédios residenciais/comerciais e etc. As vantagens são, visibilidade de produtos que podem ser úteis ao cliente em determinado momento do dia, facilidade de acesso aos produtos, e praticidade e autonomia no processo de compra.

4. Discuta as alternativas de crescimento para a Kopenhagen, avaliando os benefícios e desafios de cada uma. Conclua indicando quais as suas recomendações estratégicas para a empresa.

Para o fechamento do caso, o professor pode pedir para os alunos discutirem as alternativas de crescimento para preservar o legado da Kopenhagen, avaliando os benefícios e desafios de cada frente, pois todas as opções têm prós e contra, mas não é possível investir em tudo de uma só vez, tem que priorizar as ações, pensando na prosperidade do negócio. É importante resgatar nas duas questões anteriores a orquestração da ambidestria organizacional, para auxiliar na tomada de decisão. Seguem abaixo alternativas de atividades de exploração e exploração focados no crescimento da empresa, para auxiliar na discussão e que deverão ser detalhadas pelos estudantes:

As frentes trabalhadas pelos maiores concorrentes de chocolate fino e que ainda não são atacadas pela Kopenhagen, podendo ser potenciais frentes de crescimento para a marca:

| OPÇÃO | ATIVIDADE (exploração ou exploração) | CONCORRENTE NO MERCADO | PONTO POSITIVO | PONTO NEGATIVO |
|-------------------|--------------------------------------|---|--|--|
| Revendedor direto | Exploração | <p>Cacau Show – este canal representou 25% do faturamento da empresa em 2018.</p> <p>A Kopenhagen começou com venda direta e encomenda, quando o único produto era o marzipan.</p> <p>A marca Chocolates Brasil Cacau do Grupo CRM, pode performar melhor neste canal, assim como a Cacau Show sua concorrente direta.</p> | <p>Receita extra para as lojas físicas, pois o revendedor comprar da loja mais próxima com preço especial (revendedor tem em média 15% de lucro das vendas);</p> <p>Fazer o produto chegar no cliente que não tem loja próxima e acessível;</p> <p>Atende compra programada e por impulso.</p> | <p>Cliente tem que esperar para receber o pedido;</p> <p>Risco de manipulação incorreta do produto (que é delicado e sensível a odor e alta temperatura).</p> |
| | Exploração | <p>Venda <i>online</i> – revendedor colocar a loja online, própria e em <i>marketplace</i>.</p> | <p>Na loja virtual a venda não depende da presença física do revendedor.</p> | <p>No caso de operar a loja <i>online</i> em <i>marketplace</i> tem que pagar comissão sobre o pedido (a média é 20% do valor do pedido), mais valor do frete, tem que ter volume para valer a pena.</p> |

| Lojas de departamento (especializadas e diversificadas) | | | | |
|--|------------|--|--|--|
| | Exploração | <p>Cacau Show e Lindt – opera neste canal nas Lojas Americanas e no Magazine Luiza.</p> | <p>Encantar o cliente com slogans e displays, faz com que a marca seja conhecida e desejada amplamente no país;</p> <p>Contribuir para democratizar a compra de produtos de qualidade e com preços acessíveis.</p> | <p>Não ter variedade de produto e preço competitivo versus a concorrência.</p> |
| | Exploração | <p>A Copenhagen começar a atuar neste canal.</p> | <p>Se fazer presente neste canal assim como outros concorrentes.</p> | <p>Não ter variedade de produto e preço competitivo versus a concorrência.</p> |
| Lojas especializadas em chocolate fino | Exploração | <p>Lindt – disponível na Aurora (importadora e distribuidora de alimentos e bebidas premium).</p> | <p>Aumentar as opções de ponto de contato do cliente deste nicho específico com a marca.</p> | <p>Não atender as expectativas de clientes que buscam informações como processo de produção, questões sociais e sustentáveis, pontos cobrados cada vez mais da empresa pela sociedade.</p> |
| Supermercado | Exploração | <p>Dengo – trabalha com o modelo <i>bean-to-bar</i>.</p> | <p>Trabalhar com produtos mais caros.</p> <p>Bean-to-bar: respeitar toda a cadeia produtiva do chocolate, o produto mais saudável e sustentável.</p> | <p>Precisar de volume para melhorar o preço do produto.</p> |
| | Exploração | <p>A Copenhagen começar a atuar neste canal.</p> | <p>Se fazer presente neste canal assim como outros concorrentes.</p> <p>Ter credibilidade com os clientes que buscam por produtos especializados.</p> | <p>Não atender o que propôs ser ou fazer.</p> |
| | Exploração | <p>Cacau Show e Lindt – Grupo Pão de Açúcar, Carrefour, Extra, Big e etc</p> | <p>Trazar destaque grande ao produto;</p> <p>Aumentar as opções de ponto de contato do cliente com a marca.</p> | <p>Não ter variedade de produto e preço competitivo.</p> |
| | Exploração | <p>A Copenhagen começar a atuar neste canal.</p> | <p>Se fazer presente neste canal assim como outros concorrentes.</p> <p>Fazer o produto chegar no cliente que não tem loja próxima.</p> | <p>Perder a oportunidade de divulgar a marca, destacar o produto e vender para um número maior de clientes.</p> |

| | | | | |
|-----------------------|------------|---|--|---|
| Omnichannel | Exploração | | Integrar lojas físicas, virtuais e compradores, para uma melhor experiência de compra do cliente, que não vê diferença entre o canal <i>online</i> e <i>offline</i> . E otimiza tempo e custos da empresa. | Custo e tempo para desenvolvimento e integração de sistemas de TI da empresa para integrar lojas físicas, virtuais. |
| | | Lyra - Fábrica de Chocolate (eslovaca) | Fornecer ao cliente a supervisão da produção total do chocolate até a venda ao consumidor. | Garantir a segurança dos dados. |
| Tecnologia Blockchain | Exploração | Nestlé e Hershey's | Usar a plataforma <i>bean-tracker</i> que registra digitalmente toda a jornada do chocolate do grão a barra monitorando toda a cadeia de valor do cacau. Pontos positivos: lutar contra a escravidão infantil e moderna na indústria de chocolate; desenvolver a cadeia de valor para uma cadeia de suprimentos escalonável. | |

As alternativas de crescimento visam diversificar o negócio da Copenhagen para manter o legado de uma marca quase centenária, abordando novos nichos e canal de vendas para ampliar as maneiras de conectar e interagir com o consumidor. Entender o posicionamento da marca para atender a diversidade, em relação a faixa etária, classe econômica e propósito de vida. Para finalizar o caso o professor vai solicitar que estudantes indiquem as suas recomendações estratégicas para continuar o legado da Copenhagen.

Referências

- ACEVEDO, Juan; DÍAZ-MOLINA, Iván. Exploration and exploitation in Latin American firms: The Determinants of organizational ambidexterity and the country effect. **Journal of technology management & innovation**, v. 14, n. 4, p. 6-16, 2019.
- ANDRIOPOULOS, Constantine; LEWIS, Marianne W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. **Organization science**, v. 20, n. 4, p. 696-717, 2009.

- BADRINARAYANAN, Vishag et al. Transference and congruence effects on purchase intentions in online stores of multi-channel retailers: initial evidence from the US and South Korea. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 4, p. 539-557, 2012.
- BAEK, Eunsoo et al. Understanding the virtual tours of retail stores: how can store brand experience promote visit intentions?. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 2020.
- DE MASSIS, Alfredo et al. Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. **Academy of Management Perspectives**, v. 30, n. 1, p. 93-116, 2016.
- GOEL, Sanjay; JONES III, Raymond J. Entrepreneurial exploration and exploitation in family business: A systematic review and future directions. **Family Business Review**, v. 29, n. 1, p. 94-120, 2016.
- GÜTTEL, Wolfgang H.; KONLECHNER, Stefan W.; TREDE, Julia K. Standardized individuality versus individualized standardization: the role of the context in structurally ambidextrous organizations. **Review of Managerial Science**, v. 9, n. 2, p. 261-284, 2015.
- KISS, Andreea N. et al. CEO cognitive flexibility, information search, and organizational ambidexterity. **Strategic Management Journal**, v. 41, n. 12, p. 2200-2233, 2020.
- LIS, Andrzej et al. THE CONCEPT OF THE AMBIDEXTROUS ORGANIZATION: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. **International Journal of Contemporary Management**, v. 17, n. 1, 2018.
- MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- O'REILLY III, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. **Research in organizational behavior**, v. 28, p. 185-206, 2008.
- RAISCH, Sebastian; BIRKINSHAW, Julian. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of management**, v. 34, n. 3, p. 375-409, 2008.
- TURNER, Neil; SWART, Juani; MAYLOR, Harvey. Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 3, p. 317-332, 2013.
- WANG, Kitty; GOLDFARB, Avi. Can offline stores drive online sales?. **Journal of Marketing Research**, v. 54, n. 5, p. 706-719, 2017