

## PENSADO PARA CRIANÇAS? O DESAFIO DE KINDER PARA CONTINUAR FORTE

Bruna Cordeiro

Data de submissão: 15/07/2021.

Data de aprovação: 03/08/2021.

### Resumo

Kinder conquistou o mercado brasileiro trazendo produtos inovadores, com mais leite, voltados para o público infantil. Depois de ampliar seu portfólio para conquistar outros consumidores, Kinder atualmente tem o desafio de continuar crescendo em faturamento diante de um mercado cada vez mais competitivo. Este caso de ensino é destinado à discussão de estratégias possíveis para que Kinder continue forte e competitiva. Utiliza como referência quatro eixos (Marketing, Comercial, *Supply* e Produto), fundamentais para o desenvolvimento de uma marca. É indicado para uso em cursos de graduação e tecnólogos de Administração, sendo possível ainda aplicar em Ensino Fundamental.

**Palavras-chave:** Kinder; Crescimento de marca; Mercado brasileiro de chocolate.

### Abstract

Kinder conquered the Brazilian market by bringing innovative products, with nutritious ingredients and aimed at children. After expanding its portfolio to win over other consumers, Kinder currently has the challenge of continuing to grow in revenue in an increasingly competitive market. This teaching case is intended to discuss possible strategies for Kinder to remain strong and competitive. It uses as reference four axes (Marketing, Commercial, Supply and Product), which are fundamental for the development of a brand. It is suitable for use in undergraduate courses and Administration technologists, and it is also possible to apply in Elementary Education.

**Keywords:** Kinder; brand growth; Brazilian chocolate market.

### 1. O Caso de Ensino

O inverno na Itália pós Segunda Guerra Mundial foi um período especialmente difícil. Aliado ao frio europeu, que faz as temperaturas chegarem próximas de zero grau, havia a crise econômica e social. A pobreza dominava e muitas pessoas tinham dificuldade para adquirir itens alimentares básicos. Com isso, eram necessários produtos com preços acessíveis e nutritivos. Pietro Ferrero, um confeitoiro de Farigliano, na região do Piemonte, norte do país, estava especialmente preocupado com esse cenário de pobreza e com outra situação: a falta de cacau para a produção de chocolates. Piero sabia que se faltava cacau, havia, por outro lado, grande quantidade de avelã. Uma adaptação de ingrediente resultou

na pasta de avelã Giandujot, que em 1963 seria reformulada e passaria a chamar-se Nutella (As informações sobre a história de Ferrero e de seus fundadores foram extraídas do site da empresa).

No começo, Pietro e seu irmão Giovanni vendiam a pasta por todo o país. Para que as pessoas conhecessem o produto, usavam os veículos da empresa, que eram todos “vestidos” com o nome Ferrero. Em 1968, a empresa lançou a linha Kinder e, um ano depois, a linha Tic-Tac. Apenas em 1982, ocorreu a criação de um dos mais famosos produtos, o bombom Ferrero Rocher, composto de avelã inteira, envolvida em biscoito wafer e chocolate.

Atualmente o Grupo Ferrero tem 46 sedes comerciais, 20 unidades de produção nos seis continentes, com produtos comercializados em mais de 160 países. No Brasil, o Grupo está presente desde 1994, ano em que lançou o Kinder Ovo. Três anos mais tarde, inaugurou sua fábrica em Poços de Caldas (MG) que atende o mercado interno e países como Alemanha, Argentina, Canadá, México, França, Itália, Equador, Rússia e Estados Unidos. Hoje, com cerca de 1000 colaboradores no Brasil, a linha de produtos também cresceu e é composta por Ferrero Rocher, Ferrero Collection, Nutella, Nutella B-ready, Kinder Chocolate, Kinder Ovo, Kinder Bueno, Kinder Bueno White, Kinder Joy e Tic Tac.

A história da marca Kinder tem grande destaque e importância dentro do grupo Ferrero. Michele, filha de Pietro, tinha o sonho de criar um chocolate para crianças e para quem fosse criança de coração. Assim, lançou Kinder Chocolate. Com um tamanho que cabe na mão de uma criança, a barra do Kinder Chocolate é embalada individualmente, preserva o chocolate e permite que os pais deem aos filhos um pedaço divertido e suficiente. Outro benefício deste produto, bastante enfatizado em suas embalagens e comerciais televisivos, é a quantidade de leite que contém: 32%, porção ideal para crianças. Ao passar dos anos, as embalagens do produto foram reformuladas, porém em todas elas podemos encontrar a foto de um menino sorridente, evidenciando o objetivo da marca, levar alegria para os seus consumidores.

Já o Kinder Ovo, foi criado em 1974. Ele nasceu tendo o Ovo de Páscoa por inspiração e trazia pequenos brinquedos surpresas em seu interior, uma curiosidade é que cada brinquedo Kinder foi originalmente moldado e pintado a mão, sendo 100 brinquedos diferentes feitos todos os anos. O objetivo era criar surpresas de alta qualidade, com a intenção de jamais decepcionar.

Com o passar dos anos, as crianças, principal público-alvo da marca, começaram a crescer e como estratégia, em 1990, foi lançado o Kinder Bueno, um chocolate mais sofisticado para jovens e adultos com uma combinação de *wafer* leve e crocante e um recheio de avelã ao leite. A cobertura de chocolate possui as opções branco e ao leite.

Em 2001, a marca enfrentava um desafio: manter a integridade e qualidade de seus produtos em regiões de altas temperaturas. Então, foi criado o Kinder Joy, com um *design* inovador, combina o sabor do leite com cacau e avelãs em um delicioso creme, acompanhado de dois bombons. Kinder Joy vem em embalagem selada, com o brinquedo em um compartimento separado. O produto é mais resistente ao calor e traz ainda como diferencial brinquedos voltados para crianças a partir de sete anos. Sua consistência é para se consumir utilizando a colher (por isso este item vem com Kinder Joy).

Como vimos, da Segunda Guerra até os dias atuais, o portfólio cresceu e a empresa ganhou espaço em outros territórios. Em 2020, a multinacional italiana fechou o balanço com crescimento de 7,8% em faturamento, atingindo a marca de 12,3 bilhões de euros. De acordo com o site da IstoÉ, que traz esta informação (2020), a alta foi puxada por: 1. crescimento nos mercados dos EUA, Alemanha, França e Itália; 2. crescimento de marcas emblemáticas, como Nutella e Kinder Bueno; 3. lançamento de novos produtos; 4. aquisição da divisão de biscoitos da Kellogg Company.

Em texto na página da Ferrero, encontra-se que o grupo continua intensificando algumas importantes iniciativas: aumento de investimento em suas principais marcas; investimento no aperfeiçoamento e expansão em suas fábricas, unidades e equipamentos. Como estratégia, aposta no contínuo desenvolvimento do Grupo por meio do aumento de sua capacidade de produção, investindo cerca de 619 milhões de euros nesta prioridade, com foco nas unidades da Itália, Alemanha, Estados Unidos e Polônia (nota-se aqui um relevante ponto para reflexão com os estudantes com base no eixo de Supply Chain).

Alinhada com a proposta de sustentabilidade, em outubro de 2019, a Ferrero se comprometeu a ter embalagens mais sustentáveis e assinou o The New Plastics Economy Global Commitment da Ellen MacArthur Foundation. As iniciativas mais recentes, incluindo a colher 100% reciclável do Kinder Joy, incluem parcerias para diretrizes de *ecodesign* de produtos. Especificamente sobre Kinder Joy, a empresa criou nova colher, com papel virgem de alta qualidade vindo de uma cadeia de suprimentos certificada e sustentável, desenvolvida a partir de ideias inovadoras de *design* da equipe interna de P&D da Ferrero e realizada em colaboração com fornecedores selecionados. Uma tecnologia ultrassônica faz a selagem da nova colher ao plástico filme sem usar nenhuma substância ou aditivo adicional.

Ferrero é hoje uma empresa consolidada e Kinder uma marca forte e estabelecida no mercado brasileiro. Um mercado que, por sinal, é bastante expressivo. Segundo dados de 2019, da Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados (Abicabi), disponíveis no site Marcas Mais, 75% da população brasileira consomem chocolate, 56% são mulheres e 35% não o trocariam por outro alimento. O consumo de chocolate anual no Brasil é de 2,6 quilos, número considerado baixo em relação ao de outros países, o que possibilita oportunidade de ampliar o consumo e a frequência para aquelas pessoas que já possuem o hábito.

O preferido entre os brasileiros é o chocolate ao leite, em segundo lugar o branco e, por fim, o meio amargo. Já as embalagens representam a maior preocupação da população brasileira na hora de presentear, sendo representada por 57% da população, e em segundo e terceiro lugares a marca e o preço, respectivamente. Levantamento da Abicabi mostra ainda que 88% dos brasileiros compram chocolates para consumo próprio e as datas de maior compra são a Páscoa, Natal e Dia dos Namorados, e sendo que São Paulo é o estado de maior importância para este mercado no Brasil (Site Marcas Mais, 2019).

Os maiores fabricantes de chocolate do mundo são Mars (responsável pela fabricação dos M&Ms), Nestlé e Ferrero está na terceira colocação. O mercado brasileiro é dos maiores do mundo, sendo liderado por três marcas: as multinacionais Lacta (35% de participação de mercado) e Nestlé (30%); e a nacional Garoto (22 %), segundo matéria da Folha de Londrina (2020).

Diante do que foi apresentado até aqui, é possível refletir: como Kinder pode ampliar sua participação de mercado, mesmo lidando com *players* tão fortes? Quais iniciativas de crescimento fazem mais sentido: criar produtos, ampliar via penetração de mercado ainda pouco explorado, ampliar presença em determinado canal de venda potencial ou buscar um novo público-alvo, pensando em produtos e ocasiões de consumo? Como a empresa pode aproveitar ainda mais de seu P&D com foco em inovação para pensar em sustentabilidade, mas relacionando-a ao crescimento de mercado? Quais os desafios de *Supply Chain* (pensando em insumos, produção e logística), tendo em vista o grande investimento da empresa em parque fabril?

## 2. Notas de Ensino

## 2.1 Dos objetivos educacionais e aportes teóricos

Kotler e Keller (2012) afirmam que empresas atingem seus objetivos organizacionais quando criam, entregam e comunicam um valor superior, entendido também como superior pelo consumidor. Já Porter, defende que o lema da estratégia competitiva é ser diferente e oferecer mix únicos de valores (PORTER, 1996). Tendo esses autores como balisadores, é recomendado trazer o contexto de Kinder e do mercado no qual a marca está inserida, considerando seu desafio de crescimento. A partir da entrega de valor, os estudantes devem ser estimulados a refletirem sobre estratégias possíveis para que Kinder continue forte e competitiva. Devem, da mesma forma, considerar cenários possíveis (quais são as características de macro e microambientes no contexto deste caso de ensino e de que maneira podem influenciar na tomada de decisão). O caso de ensino pode ser aplicado para estudantes de Graduação, sendo possível ainda aplicar em Ensino Fundamental.

Faz uso de metodologia implementada pela Academia Seara (Escola Germinare), tendo como referência trabalhar Diagnóstico, Estratégia e Plano de ação para a marca. Na sequência, podem ser convidados a estruturarem uma estratégia com foco no crescimento da marca Kinder e, finalmente, devem traçar planos de ações com objetivo de colocarem em prática a estratégia proposta. Devem-se levar em consideração os eixos de Marketing, Comercial, Produto e Supply para elaboração de Diagnóstico, Estratégia e Plano de ação, pois são frentes essenciais para se pensar em plano de marca.

Não é outra a função do Caso de Ensino nos cursos de administração senão a de se constituir como material referência para aplicação em sala de aula, visando contribuir para uma melhor formação dos estudantes enquanto gestores de negócio, seja no ensino básico, ou superior (MOTTA, 2019; ROCHA, 2021).

## 2.2 Recomendação de atividades pedagógicas a serem desenvolvidas

As atividades propostas são:

Tabela 1 – Sugestão de atividades pedagógicas

<b>Atividades Propostas</b>	<b>Etapas</b>	<b>Objetivo da Etapa</b>	<b>Tempo de Atividade</b>
1) Propor a leitura crítica do Caso de Ensino 2) Incentivar pesquisas em bases de dados relevantes 3) Aula teórica e elaboração da Matriz SWOT	Diagnóstico	Que os alunos sejam capazes de sintetizar e descrever as principais informações e dados que indicam problemas e/ou oportunidades frente ao desafio do caso.	1) 1 aula 2) 2 aulas 3) 8 aulas (2 aulas por eixo: Comercial, Marketing, Produto e <i>Supply Chain</i> )

4) Aula teórica sobre os fundamentos da estratégia	Estratégia	Que os alunos possam ser capazes de elencar as principais frentes de atuação a serem priorizadas pelo negócio; traçar os pilares estratégicos.	4) 1 aula
5) Elaboração da estratégia			5) 3 aulas
6) Definição e construção das ações	Plano de Ação	Que os alunos possam elaborar um plano de ação que responda ao desafio proposto.	6) 8 aulas (2 aulas por eixo: Comercial, Marketing, Produto e <i>Supply Chain</i> )

Fonte: Autores, 2021.

### 2.3 Descrição do papel do professor no fechamento das atividades

Educadores devem orientar os estudantes em suas atividades e ajudá-los em suas pesquisas, para que encontrem dados e informações úteis e aplicáveis aos desafios enfrentados pela marca, bem como, no caso de necessidade de elaboração de pesquisa primária, elaborarem questionário com perguntas pertinentes e que auxiliem no Diagnóstico. É igualmente importante auxiliar os estudantes na elaboração de possíveis cenários vivenciados pela marca, considerando ainda a complexidade dos negócios. Professores devem ainda atuar de forma propositiva, incitando os estudantes com questionamentos realistas e aplicados ao cenário da marca, além de propiciar feedbacks em todas as etapas (Diagnóstico, Estratégia e Plano de Ação).

### 3. Referências

FERRERO. Site da marca. Disponíveis em:

<<https://www.ferrero.com.br/ferrero-do-brasil>>. Acesso em 15/07/2021.

\_\_\_\_\_. <<https://www.ferrero.com.br/Novidades/Ferrero-avan--a-na-jornada-para-tornar-embalagens-100-reutilizaveis-reciclaveis-e-compostaveis-ate>>. Acesso em 15/07/2021.

FOLHA DE LONDRINA. **Três megaindústrias dominam mercado de chocolate no país.** Disponível em: <<https://www.folhadelondrina.com.br/economia/tres-megaindustrias-dominam-mercado-de-chocolate-no-pais-276297.html>>. Acesso em 12/07/2021.

ISTOÉ. Faturamento da Ferrero cresce 7,8% em 2020. Disponível em: <<https://istoe.com.br/faturamento-da-ferrero-cresce-78-em-2020/>> Acesso em 10/07/2021.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**, 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARCAS MAIS. **Dados de consumo de Chocolate em 2019 segundo a ABICAB.** Disponível em: <<https://marcasmais.com.br/especial/mercado-de-chocolate/dados-de-consumo-de-chocolate-em-2019-segundo-a-abicab/>>. Acesso em 13/07/2021.

MOTTA, R. G.; LACERDA, L. P.; WANDERLEY, D. F. C.; SANTOS, N. M. B. F. Enova foods: o trade marketing como ferramenta para alavancar receita e rentabilidade. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 556-570, 2019.

MUNDO DO MARKETING. **Ferrero relança Kinder Joy com novo posicionamento.** Disponível em: < <https://www.mundodomarketing.com.br/lancamentos/1302/ferrero-relanca-kinder-joy-com-novo-posicionamento.html>>. Acesso em 13/07/2021.

PORTER, M. E. **What is Strategy?** Harvard Business Review, v.74, n.6, p.61-78, 1996.

ROCHA, C. R. N. C. Sucos do bem e o desafio de desenvolver o mercado de sucos integrais. **Revista Repensar**, São Paulo, v. 0, n. 0, p. 7-12, 2021.