



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

KOPENHAGEN E A APROXIMAÇÃO DA MARCA À ROTINA DO CONSUMIDOR ATRAVÉS DA INOVAÇÃO

MARIANNE PIRES DE OLIVEIRA SANTIN RAMOS

ESCOLA GERMINARE (INSTITUTO J&F)

MARINA ATSUKO UTIDA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

VICTOR JOSÉ SARIS MORAES

ESCOLA GERMINARE (INSTITUTO J&F)

KOPENHAGEN E A APROXIMAÇÃO DA MARCA À ROTINA DO CONSUMIDOR ATRAVÉS DA INOVAÇÃO

O presente Caso de Ensino mostra como a Kopenhagen, empresa centenária no segmento de chocolates e doces, está promovendo através da constante inovação uma maior presença da marca no dia a dia de seus consumidores. Sob a batuta de Renata Vichi, líder da Kopenhagen desde 2009, a marca se reinventa trazendo novos produtos e serviços que tem o desafio de tornar uma marca tradicional e de forte caráter presenteável na melhor opção para consumo rotineiro de seu público alvo. Neste sentido, a Kopenhagen mostra-se como uma oportunidade para que estudantes tenham contato com teorias de Branding, Posicionamento e Jornada do consumidor. Além disso, a reflexão sobre o caso permitirá aos estudantes pensar em formas inovadoras para desenvolvimento de mercado, tendo o consumidor como centro das decisões.

História da marca Kopenhagen

A Kopenhagen é uma marca brasileira fundada em 1928 e conhecida por sua atuação no segmento de chocolates e doces. A empresa recebeu o sobrenome dos seus fundadores, o casal de imigrantes Anna e David Kopenhagen, ambos naturais da Letônia, país do leste europeu. A história da marca começa com o marzipã, um doce característico europeu a base de amêndoas; Anna produzia os marzipãs durante a noite e David, então estudante de medicina, vendia-os no dia seguinte. O início não foi nada fácil, mas com muito empenho e determinação, conseguiram abrir a sua primeira loja na rua Miguel Couto, no centro de São Paulo.

Para se diferenciar, a Kopenhagen expunha em suas vitrines figuras feitas de marzipãs, que eram utilizados tanto para decoração como para comercialização. Pouco tempo depois da sua criação, os doces produzidos pela marca já haviam caído no gosto do público. O sucesso foi tamanho que, já em 1930, apenas dois anos após a inauguração da primeira loja, o casal inaugurou uma segunda na mesma rua e, pouco tempo depois, a Kopenhagen passou a explorar um novo nicho, os ovos de Páscoa. Com produtos feitos com ingredientes de alta qualidade, apresentação primorosa e diferenciada e forte atuação em momentos de festividade, rapidamente a marca passou a ser percebida como uma excelente opção para presentear pessoas queridas.

Em 1943, foi construída uma fábrica no bairro do Itaim Paulista, com modernas tecnologias para a época, que permitiu à Kopenhagen aumentar a produção e expandir sua atuação para outras cidades paulistas e posteriormente para o Rio de Janeiro, então capital federal. A companhia passa a ser comandada por Jack, esposo de Sílvia, filha mais velha dos fundadores da Anna e David.

Ao longo da década de 1940, a marca passou a fabricar também chocolates finos, bombons, balas, biscoitos e até mesmo panettones, lançando linhas que tornaram referências da marca, como Língua de Gato, Nhá Benta, Chumbinho e Lajotinha e conquistando cada vez mais o paladar brasileiro. Nos anos que se seguiram, foram

incorporados ao portfólio novos produtos, como caixas de bombons e coelhos de chocolate.

A companhia continuou sua expansão através da inauguração de novas lojas, como a do shopping Iguatemi e, a partir de 1985, foi implementado o sistema de franquias, levando a Copenhagen para além do eixo Rio-São Paulo e tornando-a uma maiores e mais requintadas empresas de chocolate do país, ultrapassando a marca das 100 lojas na década de 1990.

O ano de 1996 traz uma grande mudança para a Copenhagen, com a venda do negócio para o empresário paulistano Celso Ricardo de Moraes, já proprietário do laboratório Virtus e fabricante de conhecidas marcas como Adocyl, Maracugina e Atroveran. O novo proprietário não apenas mudou a estratégia da empresa para alavancar a receita e garantir assim um crescimento saudável e sustentável, como também possibilitou o crescimento das operações com a transferência das instalações fabris inicialmente para Barueri e, depois para a cidade mineira de Extrema, num complexo de 31 mil m² com capacidade de produzir 3,5 toneladas de chocolate por ano.

Em 2009, Renata Vichi, filha de Celso, passou a liderar o negócio na função de vice-presidente. Sob sua gestão, foi lançada a Chocolates Brasil Cacau, marca lançada para competir com a Cacau Show no segmento de chocolates populares. Com a incorporação da segunda marca, o negócio passou a ser estabelecido como Grupo CRM.

O grupo não parou de crescer: em 2014 estabeleceu uma joint-venture para comandar a operação da marca suíça de chocolates Lindt no Brasil, em 2019, passou a integrar a bandeira de cafeteria Kop Koffee e, em 2020, a participação majoritária da companhia foi adquirida pela gestora americana Avent. Renata assume o cargo de CEO do grupo em fevereiro de 2020.

O grupo CRM encerrou o ano de 2021 com um faturamento de R\$1,7 bilhão e os planos de crescimento não param. Atualmente, a Copenhagen conta com mais de 270 lojas espalhadas por 60 cidades brasileiras e tem plano de abrir 100 lojas no ano de 2022.

A marca Copenhagen – o sabor e o encanto memorável do chocolate

Marca de luxo mostra-se cada vez mais ousada e inovadora. Esta é a Copenhagen, líder e precursora no segmento de chocolates finos no Brasil que, desde 1928, está presente nos mais doces momentos dos fãs e apreciadores dos sabores únicos de seus produtos. Essa conexão com o público-alvo é o que transforma momentos comuns em inesquecíveis. Prova disto é que a marca sempre foi considerada uma escolha certa na hora de presentear ou degustar, desde o início da história com o marzipã, até os atuais clássicos da marca.

Maricy Gattai Porto, diretora de Marketing da marca, conta que os chocolates ainda são feitos respeitando as tradições da família Copenhagen. Assim, os clássicos, como a Nhá Benta, seguem a mesma receita e com o mesmo requinte de cuidados. Outro é a linha Língua de Gato, bem indulgente, com vários formatos e sabores. Ou então, a linha Cherry Brandy, produto de alta qualidade em que ainda se afina com a artesanaria: a cereja fica maturando e o chocolate é batido por mais de 72 horas, um processo denominado conchagem. Segundo a diretora, “quanto mais se bate o chocolate, mais derrete-se na

boca”¹. Com a preocupação em criar emoções únicas, o sabor inigualável do chocolate precisa ser mantido.

Mesmo que a linha de presenteáveis tenha uma grande representatividade para a Kopenhagen, sendo responsável por cerca de 30% do faturamento da empresa, a marca tem grande foco na inovação. Um dos lançamentos de sucesso da marca foi a Keep Kop, uma linha de *bites*, com delícias que tem em comum a crocância e a apresentação em pequenas porções. A Keep Kop foi criada ao se perceber que muitas vezes consumidores que frequentavam as lojas para comprar um café, optavam pela Kopenhagen para poder saborear as pequenas delícias com chocolate oferecidas junto com a bebida; a decisão foi tão assertiva que a Keep Kop já representa 30% do faturamento da fabricante de chocolates premium para os itens de linha, ou seja, o portfólio regular, excluindo-se itens sazonais.

As inovações não se restringem apenas a produtos, alavancando também as formas de alcançar o consumidor: o Grupo CRM investiu 5 milhões de reais no desenvolvimento de um aplicativo e um e-commerce, além de estabelecer uma malha logística responsável por captar os pedidos via canais digitais e direcioná-los para as lojas mais próximas do cliente. Como resultado, mais de 95% do que é vendido através do site e do aplicativo é atendido pelas franquias.

Outro foco da companhia quando se trata de expansão é desenvolver novas lojas de bairro; com o advento da pandemia do Covid-19, muitos *shopping centers* ficaram de portas fechadas por longos meses em razão dos cuidados com distanciamento social. Quando as atividades começaram a ser retomadas pouco a pouco, os ambientes ao ar livre foram os primeiros a reabrir e, com isso, os consumidores passaram a explorar os bairros com maior frequência do que antes, razão pela qual a abertura de lojas nas ruas se mostra uma boa oportunidade. A abertura de lojas de bairro também favorece a proposta da Kopenhagen em trazer seus produtos para a rotina, pois por estar mais presente no caminho de seus consumidores ao longo do dia, é maior a probabilidade deles entrarem nas lojas para uma compra de impulso ou para atender uma necessidade do momento.

Maricy diz que a marca é uma “senhora startup” e que 15% do faturamento vem de inovação. “Quando digo inovação, não é apenas em produto, mas em disrupção do mercado. Um exemplo disso foi o lançamento em 2019 da linha Soul Good, uma plataforma de saudabilidade dentro de uma marca extremamente indulgente”². A linha Soul Good se mostra uma solução ideal para quem se preocupa com uma dieta equilibrada, mas não quer abrir mão do prazer em saborear um delicioso chocolate.

Outro fator que fomenta a inovação na empresa é o cuidado com a precificação. Como afirma Maricy, “é preciso trabalhar com uma régua. Precisamos criar produtos para todos os tipos de bolso. Assim, criamos até produtos unitários”³. Trazer um preço que seja acessível ao consumidor, sem deixar de perder a qualidade do produto premium é uma preocupação da Kopenhagen. Segundo a diretora de Marketing, Kopenhagen sempre foi uma marca ideal para presentear as pessoas mais especiais, mas era mais difícil presentear a família toda ou professores, por exemplo. Com os esforços de criar esta régua de preço com opções de maior ou menor desembolso, todos os grupos podem ser presenteados com uma delícia Kopenhagen.

Entender a necessidade do consumidor favorece a inovação, permite que a marca desenvolva um composto de marketing adequado para atender seu público, fortaleça seu posicionamento através do estabelecimento de uma conexão emocional com o consumidor e assim alcance a tão almejada fidelidade, tornando-se memorável e insubstituível.

¹ Entrevista realizada com Maricy Gattai Porto, diretora de Marketing da Kopenhagen, realizada em 19 de abril de 2022.

² Idem

³ Idem.

O Desafio de trazer Kopenhagen para o dia a dia

O Brasil passa hoje por um período de crise, embora já tenha enfrentado outros. Por conta disso, as chocolatarias podem sofrer períodos de baixa, a depender de eventos na economia, se não inovarem para atrair clientes e garantirem que uma entrega real de valor para seu público. Como o chocolate é um produto indulgente e seu consumo é menos prioritário e necessário, financeiramente, existe a probabilidade de o consumidor diminuir a sua frequência de consumo.

Por outro lado, neste mesmo contexto de restrição, em que o consumidor já precisa abrir mão de tantas coisas, o chocolate também está associado ao prazer e à satisfação, oferecendo um agrado e acolhimento à pessoa que o consome, como recompensa e fonte de conforto emocional. É isso que a Kopenhagen busca explorar. Como reflete Maricy, “como humanizo esse momento do consumidor? Como comunico um momento de prazer único com o consumidor?”⁴. A marca construiu um vínculo emocional com seus consumidores, acompanhando-os em momentos marcantes, despertando emoções de geração em geração, fazendo com que a marca seja parte da história de cada um.

A marca secular precisou evoluir com cada crise que se apresentava, adaptando-se ao cenário que se apresentasse no momento e estes aprendizados levaram cada vez mais ao estreitamento de relações com o marketing e a inovação. Isso se intensificou com a criação do grupo CRM, que alavancou o lançamento de novos produtos e serviços, ampliou o foco de atuação na busca por novos públicos e investiu fortemente em comunicação para rejuvenescer e fortalecer a marca.

O atual desafio da Kopenhagen é como introduzir seus produtos na rotina dos consumidores, reduzindo a dependência do caráter presenteável da marca. A marca precisa se reinventar a partir da observação e entendimento das diversas ocasiões e necessidades que poderia atender. Este movimento fomenta a inovação constante.

A marca é um elemento essencial na relação formada entre a empresa e o consumidor. O conjunto de elementos da marca, tais como seu nome, logotipo, símbolo e até mesmo as embalagens de marca é capaz de representar as percepções do consumidor sobre os produtos comercializados pela empresa e sua performance. Mas mais do que isso, a marca transcende seus elementos, pois permite o estabelecimento de uma conexão com seus consumidores e passa a existir em suas mentes.

A ação intencional da empresa em projetar a imagem da marca para ocupar um lugar diferenciado na mente do consumidor, passando então a constituir uma promessa da marca ao mesmo, é o que podemos chamar de posicionamento. Quanto maior a carga emocional incorporada pelo posicionamento, mais forte, profunda e subjetiva se torna a conexão estabelecida entre a marca e o consumidor e maior a probabilidade de a marca blindar a empresa das ações da concorrência.

Visando a um entendimento profundo do que a marca representa para seu consumidor e a razão pela qual é escolhida por eles, é possível trabalhar com o conceito do *Golden Circle*, proposto por Simon Sinek. Segundo o autor, todas as empresas sabem o que fazem, algumas sabem como o fazem, mas muito poucas sabem o porquê o fazem. Nas palavras de Simon, a ideia do Golden Circle “*explica porque algumas organizações (...) são capazes de inspirar enquanto outros não*”⁵. O que traduz o porquê de uma empresa fazer o que faz, é o seu propósito, no que a marca acredita. E, nível mais profundo trata-se de entender qual a razão de existência da empresa.

⁴ Entrevista realizada com Maricy Gattai Porto, diretora de Marketing da Kopenhagen, realizada em 19 de abril de 2022.

⁵ https://www.youtube.com/watch?v=POfQlg0V0Cc&ab_channel=GuilhermeMendes

Ao entender seu propósito como “o de criar emoções únicas a partir do sabor inigualável do seu chocolate”⁶, a Kopenhagen se permite “criar tradições, sem para isso ser tradicional”⁷ e, com isso, oferecer a seus consumidores não apenas clássicos há décadas presentes nas prateleiras, mas também inovações diversas e alinhadas a seu tempo. Com a clareza de seu propósito, a Kopenhagen cria base sólida para conseguir inovar e se reinventar a cada dia, possibilitando a perenidade do negócio e seu crescimento sustentável ao longo dos anos.

Tendo em mente a importância de encontrar uma posição distintiva, que garanta a manutenção da atual força subjetiva da marca que garante uma real conexão com seus consumidores, a Kopenhagen parte para o processo de inovação, passando a criar produtos e linhas ideais para cada momento: *para começar o dia, lanche da tarde, pausa na rotina, adoce o seu dia*; sem se esquecer de avaliar o que é relevante para cada público, trazendo uma grande diversidade de produtos em versões regular, zero açúcar & zero lactose e infantil.

Ao apresentar opções que atendam as diversas necessidades, é possibilitado à marca estar cada vez mais presente na vida de consumidores que se tornam cada vez mais fiéis e veem a marca como parceira não apenas para presentear, mas também para acompanhar a si mesmos no dia a dia.

O principal target da Kopenhagen neste contexto são jovens executivos, na faixa entre 30 e 35 anos, com uma carreira em ascensão. “É um público-alvo interessante, que busca se presentear, sem indulgência e gosta de saborear em um ambiente que lhe promova momento de descontração rápida, com um colega ou não”⁸, comenta Maricy. Para atendê-los, a marca está sempre se renovando, não apenas em produtos como em serviços.

Com todos estes movimentos, a linha de produtos já ultrapassa os 300 itens. Como salienta Maricy Gattai, “esse mix de texturas, sabores e tendências é não fugir da tradição, mas inspirar a inovação. Desejamos, por meio dos nossos produtos, que o consumidor presenteie a si mesmo, sem necessariamente, ser uma ocasião especial. O desafio nosso é que o consumidor queira um momento seu, o de degustar e apreciar o chocolate. Esse é o gatilho para que criemos um consumo de rotina”⁹. A questão em que Maricy expressa o desafio é: o que uma marca extremamente presenteável e representativa pode fazer para apresentar categorias novas que permeiem outros momentos da vida do consumidor?

Entender seu consumidor em profundidade, permite à Kopenhagen tomar decisões assertivas e orientadas para um mesmo propósito. Para garantir esta compreensão, conceitos como persona e jornada do consumidor são essenciais.

Com um excelente conhecimento do consumidor e um processo de inovação que entregue uma real proposta de valor para seu target, não restam dúvidas de que a marca Kopenhagen não parará de crescer e, através da inovação constante, buscará fortalecer a conexão emocional com seus consumidores e ser uma marca cada vez mais presente em seu dia a dia.

Referências Bibliográficas

3S JUNDIAÍ. *Conheça a história da Kopenhagen*. In: **3s Jundiaí**. Jundiaí: 3s Jundiaí, [202-]. Disponível em: <https://www.3sjundiai.com.br/pt/4815/conheca-a-historia-da-kopenhagen>. Acesso em 28 maio 2022.

⁶ <https://www.kopenhagen.com.br/institucional/empresa>

⁷ Idem

⁸ Idem

⁹ Idem

BASÍLIO, Patrícia. *Grupo dono das marcas Copenhagen e Lindt no Brasil cresce 15% em 2019 com inovação em produtos*. **Gazeta do povo**. São Paulo, 4 jan. 2020. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/gazz-conecta/breves/grupo-dono-das-marcas-kopenhagen-e-lindt-no-brasil-cresce-15-em-2019-com-inovacao-em-produtos/>. Acesso em 28 maio 2022.

BRANCO, Leo. *Grupo CRM, do chocolate Copenhagen, aposta na expansão do varejo físico*. Disponível em: <https://exame.com/negocios/crm-kopenhagen-varejo-fisico-expansao/>, acesso em 10 de junho de 2022.

HUBACK, Rodrigo. *Requinte, sabor e tradição: conheça a história da Copenhagen*. **IBND**. [Rio de Janeiro], 23 dez. 2020. Disponível em: <https://www.ibnd.com.br/blog/requinte-sabor-e-tradicao-conheca-a-historia-da-kopenhagen.html>. Acesso em 28 maio 2022.

KOPENHAGEN. [Home page]. Disponível em: <https://www.kopenhagen.com.br/>. Acesso em 28 maio 2022.

LIMA, Luciana. *Com salto de 60%, Copenhagen faz a maior Páscoa em 94 anos de história*. Disponível em: <https://exame.com/negocios/com-salto-de-60-kopenhagen-faz-a-maior-pascoa-em-94-anos-de-historia/>, acesso em 10 de junho de 2022.

MUNDO MARKETING [Home page]. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/cases/1140/a-insuperavel-kopenhagen.html>. Acesso em 28 maio 2022.

OLIVEIRA, Abrahão. *A tradição do marzipan: a história da Copenhagen*. **São Paulo in foco**. São Paulo, 28 dez. 2020. Disponível em: <https://www.saopauloinfoco.com.br/a-tradicao-do-marzipan-a-historia-da-kopenhagen/>. Acesso em 28 maio 2022.

TOLEDO, Letícia. *Kopenhagen: como Renata Vichi transformou a marca tradicional em um grupo que fatura R\$1,5 bilhão*. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/kopenhagen-como-renata-vichi-transformou-a-marca-tradicional-em-um-grupo-que-fatura-r-15-bi/>, acesso em 10 de junho de 2022.

NOTAS DE ENSINO

KOPENHAGEN E A APROXIMAÇÃO DA MARCA À ROTINA DO CONSUMIDOR ATRAVÉS DA INOVAÇÃO

Resumo do Caso de Ensino

Os chocolates são uma verdadeira paixão brasileira e, para conquistar o público sedento por doce, as empresas reinventam e buscam novas oportunidades de mercado. Nesse sentido, a empresa Copenhagen sempre soube atender os paladares mais sofisticados com seus deliciosos produtos. O atual desafio da marca está em expandir sua atuação para além dos consolidados chocolates e doces presenteáveis e se tornar cada vez

mais uma marca de consumo rotineiro. Diante desse cenário, o presente Caso de Ensino visa estimular professores e alunos a refletirem sobre qual a possível resposta ao desafio de tornar a marca mais presente no consumo cotidiano de chocolates e doces, por meio das etapas diagnóstico, estratégia e plano de ação, perpassando os quatro eixos de marketing: produto, preço, promoção e distribuição.

As notas de ensino abaixo mencionadas indicam possibilidades de aplicação do Caso de Ensino em sala de aula.

Objetivo do Caso de Ensino

A aplicação do presente Caso de Ensino se mostra adequada para o processo de aprendizagem através da observação e discussão de situação real vivida pelos gestores da marca Copenhagen, podendo ser aplicado para graduação tecnóloga de Administração e Propaganda e Marketing, bem como para especializações voltadas à gestão de negócios.

As fontes e os métodos de coleta

Os dados apresentados neste Caso de Ensino foram obtidos prioritariamente a partir de entrevista em profundidade com a Diretora de Marketing da marca Copenhagen em maio de 2022, Maricy Gattai Porto. Além das informações advindas da entrevista, também foram coletados dados secundários online, tanto no Website de propriedade da Copenhagen quanto em publicações especializadas em negócios e marketing e artigos previamente escritos sobre a marca.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

O presente Caso de Ensino servirá como base para introdução de conceitos importantes para formação em Administração e Marketing, tais sejam: *Branding*, Posicionamento e Jornada do Consumidor. Através da discussão e aplicação dos conceitos na busca de solução do desafio do Caso de Ensino, será possível abordar a teoria de uma perspectiva prática, permitindo aos alunos pensar e agir como um gestor de marca em ambiente controlado.

Disciplinas sugeridas para uso do Caso

As seguintes disciplinas podem ser beneficiadas Administração de Empresas, Marketing, Empreendedorismo, Inovação Comunicação, Gestão Estratégica, Gestão de marca e Gestão de produtos.

Possíveis tarefas a propor aos alunos

1. Avaliação de diagnóstico: o Caso de Ensino de Copenhagen permitirá aos alunos o desenvolvimento de raciocínio analítico a partir da observação dos ambientes interno e externo da empresa e sua respectiva conclusão. Os alunos também terão a oportunidade de aprender sobre ferramentas para análise de diagnóstico, como a matriz SWOT. Os seguintes pontos podem orientar esta etapa:

- 1.1. Quais são as forças e fraquezas inerentes à empresa e à marca?

- 1.2. Quais são as oportunidades e ameaça apresentadas pelo mercado?
- 1.3. Quais são os concorrentes e qual o nível de competitividade desta indústria?
- 1.4. Como o consumidor de Copenhagen evoluiu ao longo do tempo? Quem é consumidor atual de Copenhagen?
- 1.5. Como fortalecer o posicionamento de Copenhagen através da inovações?
- 1.6. O que deve ser considerado essencial para a definição de sucesso neste mercado?
2. Determinação de estratégia: Mais do que identificar o cenário em que a empresa se insere, o Caso de Ensino proporciona a oportunidade de o aluno pensar e atuar como um gestor de marca em ambiente simulado. O aluno terá subsídios para propor um objetivo estratégico alinhado ao desafio proposto no Caso de Ensino. Alguns dos pontos a serem avaliados na definição estratégica:
 - 2.1. Quais são os possíveis caminhos estratégicos disponíveis para o alcance do desafio?
 - 2.2. O que deve ser priorizado na escolha da rota estratégica?
 - 2.3. Quais são as frentes essenciais de trabalho para que se atinja a definição estratégica estabelecida?
3. Plano de Ação: com base na estratégia escolhida, o aluno terá a oportunidade de desenvolver a criatividade no estabelecimento de atividades que garantam a implementação da estratégia. Pontos relevantes:
 - 3.1. Quais são as atividades capazes de sustentar a definição estratégica estabelecido?
 - 3.2. Dentre as atividades levantadas, quais são prioritárias e quais as secundárias na busca da solução do desafio?
 - 3.3. Quais são os impactos estimados para cada atividade?
 - 3.4. Há espaço de investimento para a execução das atividades propostas?
 - 3.5. Como serão mensurados os resultados após a execução das atividades?
4. Métodos de Apresentação: finalmente, o Caso de Ensino também se propõe a desenvolver nos estudantes a capacidade de construir argumentos, comunicar-se de forma persuasiva, além de trazer a oportunidade de aprender sobre formas distintas de apresentação para seu plano de trabalho.

Possível Organização da aula para uso do Caso

O trabalho com o Caso de Ensino parte da adequada leitura e entendimento da

situação da empresa e do que será buscado com o desafio. Para o Caso Copenhagen sugere-se a leitura compartilhada, conduzida pelo professor em sala de aula. Outras possibilidades de executar esta atividade são a leitura individual ou a leitura em grupos.

Após o entendimento do Caso é sugerida a realização de pesquisas que possibilitem o desenvolvimento de diagnóstico dos ambientes interno e externo em que a marca se insere. Propõe-se a realização de pesquisa individual fora de sala de aula e discussão em grupos sobre o que foi encontrado, de modo a possibilitar a construção de ferramenta de análise de diagnóstico, como a matriz SWOT.

Tendo sido realizada a etapa anterior, o próximo passo é revisitar o desafio, cruzá-lo com o que foi levantado na análise de diagnóstico e construir a estratégia a ser perseguida em ambiente simulado pela marca. Sugere-se a utilização da SWOT cruzada para embasar a estratégia e a apresentação da definição estratégica, bem como das frentes que possibilitarão seu atingimento, através da Casa da Estratégia.

Com o objetivo estratégico a próxima etapa é a construção de um plano de ação coerente e suficiente para a resolução do desafio. Para tanto, pode ser apresentado um Menu de Ações possíveis para inspiração dos grupos que selecionarão aquelas julgadas mais adequadas para sua proposta estratégica. Escolhidas as ações, sugere-se que os alunos desenvolvam DRE simulado, entendendo os impactos financeiros de suas escolhas.

Finalmente, sugere-se a apresentação dos resultados para os demais grupos da sala, desenvolvendo as habilidades de oratória e postura de apresentação, além da troca de ideias.

Embora o Caso de Ensino possa ser aplicado em diferentes estágios de graduação, abaixo será apresentado quadro com organização de aulas visando processos de Ensino para educação fundamental e média, que exigirá mais tempo de desenvolvimento. Para a aplicação em anos mais avançados, a proposta é aplicar o Caso de Ensino de forma mais objetiva, finalizando o estudo do mesmo em menos aulas.

Quadro 1 – Sugestão de atividades pedagógicas.

Atividades Propostas	Etapas	Objetivo da Etapa	Tempo de atividade aula = 1h30min
1) Leitura do Caso de Ensino 2) Realização de pesquisas sobre a marca e contexto em que se insere 3) Apresentação de teorias relevantes para entendimento do Caso e desenvolvimento da ferramenta SWOT	Diagnóstico	Entendimento do contexto vivido pela empresa e apresentação das principais informações relativas aos ambientes interno e externo através da matriz SWOT	1) 1 aula 2) 2 aulas 3) 8 aulas, sendo 2 aulas para cada eixo do mix de Marketing (Produto, Preço, Promoção e Distribuição)

1) Fundamentação teórica estratégia 2) Desenvolvimento Intenção e Pilares Estratégicos	Estratégia	Definição do objetivo estratégico e identificação das frentes de atuação que favorecerão seu atingimento, representando-os no formato de casa da estratégia	1) 1 aula 2) 4 aulas
1) Apresentação Menu de Ações 2) Desenvolvimento de plano de ação	Plano de ação	Elaboração de plano de ação pertinente à proposta do Caso de Ensino e priorização das ações identificadas	1) 2 aulas 2) 4 aulas
1) Desenvolvimento de apresentação 2) Apresentação em sala de aula	Apresentação	Desenvolvimento de roteiro e material em powerpoint, com apresentação subsequente em sala de aula	1) 1 aula 2) 1 aula

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2022.

Após apresentação do Caso de Ensino, sugere-se que os alunos vivenciem em ambiente de ensino controlado os desafios enfrentados pela Copenhagen, sendo expostos a teorias cabíveis aos contextos de gestão, marketing, inovação e empreendedorismo que possam embasar as propostas dos alunos para resolução do Caso de Ensino. Propõe-se a apresentação por parte do professor de conceitos relacionados a *Branding*, tais como Posicionamento (Kotler, 2007; Ries, Trout, 2010), *Brand Equity* (Aaker, 1998) e *Golden Circle* (Sinek, 2009), bem como entendimento da Jornada do Consumidor (Frakenthal, 2022).

Visando ao protagonismo do aluno, o desenvolvimento de sua capacidade analítica, resolução de problemas e criatividade, sugere-se que sejam intercaladas aulas teóricas e práticas, sendo estas desenvolvidas em grupo fomentando o trabalho em equipe, habilidades de negociação e persuasão, sem contudo, deixar de ocorrer o acompanhamento próximo por parte do professor, identificando oportunidades de aperfeiçoamento do grupo, bem como necessidades individuais de cada aluno.

As atividades propostas para o presente Caso de Ensino, tem por objetivo expor os alunos à realidade de negócios, desenvolver sua capacidade de propor soluções para desafios complexos e fortalecer a percepção de que o consumidor deve ocupar papel central para o bom desenvolvimento da estratégia de uma marca.

Caberá ao professor acompanhar os alunos durante toda a aplicação do Caso de Ensino, fomentando a participação de todos os alunos e identificando oportunidades de evolução individuais e do grupo.

O professor atuará também como facilitador na condução das atividades, promovendo debates sobre os assuntos abordados ao longo da aplicação o Caso de Ensino, lançando questionamentos que instiguem a capacidade analítica e a busca de soluções criativas para as dificuldades encontradas pelos alunos durante o processo e sanando as dúvidas necessárias.

Ao final de cada uma das etapas - diagnóstico, estratégia e plano de ação - sugere-se uma apresentação breve no formato consultoria para banca formada por mais professores com experiência em negócios, de modo a desenvolver não apenas a capacidade analítica dos alunos, mas também incentivá-los a colocar publicamente seus pontos de vista. Além disso, a multiplicidade de olhares da banca permitirá aos alunos aprender com pessoas de experiências e perspectivas diversas que terão o objetivo de evidenciar as possibilidades de melhoria em seus trabalhos.

Sugestões de Bibliografia:

AAKER, David. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca.** São Paulo: Negócio Editora, 1998

FRAKENTHAL, Rafaela. *O que é a jornada do consumidor? Entenda melhor essa estratégia.* **Mindminers Blog.** [S.l.] 31 jan. 2020. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/o-que-e-jornada-consumidor/>. Acesso em 07 jun 2022.

HILLER, Marcos. **Branding: a arte de construir marcas.** São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing.* São Paulo: Pearson – Prentice Hall, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.* Porto Alegre: Bookman, 2010.

RIES, Al. TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente.** São Paulo: Makron Books, 2009.

SINEK, Simon. *TED: “How great leaders inspire action”.* **TED.** Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3Sfi4&t=3s>. Acesso em 25 de julho de 2022.

TEOLI, Dac; SANVICTORES, Terrence; AN, Jason. *Swot Analysis.* **Europe PMC.** [S.l.]. 7 fev. 2019. Disponível em: <https://europepmc.org/article/med/30725987#free-full-text>. Acesso em 08 jun 2022.