

A FANTÁSTICA (E RENTÁVEL) FÁBRICA DE CHOCOLATE

Aos 43 anos, **Alexandre Costa**, fundador e dono da Cacau Show, prepara-se para dobrar a produção, investe R\$ 100 milhões na compra de terrenos e planeja deixar a presidência da empresa

POR FRANÇOISE TERZIAN FOTOS VICTOR AFFARO

O que você faria após levar um chá de cadeira de oito horas de um grande supermercado do Rio de Janeiro e ser obrigado a retornar a São Paulo sem ser atendido? E se, para piorar, ainda fosse vítima de um calote de US\$ 200 mil de seu principal comprador, o Mappin? Chateado com a forma como vinha sendo tratado pelo grande varejo, o empresário paulistano Alexandre Costa, fundador da fabricante de chocolates Cacau Show, resolveu mudar de direção e abriu a primeira loja em 2001, no Shopping de Suzano (SP). Hoje, a marca tem 1.602 lojas em operação no país, devendo chegar a 1.777 em dezembro e 2 mil no final de 2015. Todas franquias, com exceção de 20 pontos de vendas próprios. “Nem a Godiva tem tantas lojas assim pelo mundo”, garante o fundador. O mundo, brinca Costa, é tão redondo quanto uma

dos 200 milhões de trufas de chocolate que a Cacau Show produz por ano. E dá voltas. “Há uns três meses, recebi por e-mail o currículo desse gerente de compras que me deixou esperando”, comenta. E você o contratou? “Não. Eu retornei para ele e agradei, mas não tinha vaga.” Após o comentário, a sala de reunião da sede da Cacau Show em Itapevi (SP), onde Costa recebe FORBES Brasil, fica em silêncio por alguns segundos. Inevitavelmente, é preciso questionar. Foi sua vingança? Com a humildade e serenidade de sempre – quem o conhece sempre usa esses adjetivos para defini-lo –, Costa responde sem titubear: “Eu não posso ter esse tipo de sentimento. Você não sabe o que é administrar 7 mil pessoas no seu dia a dia. Trabalha-se muito e é preciso ter energia para lidar com todas as situações. E tem mais: eu tenho de agradecer esse cara. Caso contrário eu não estaria aqui hoje”, afirma.





De trufa em trufa, o empresário paulistano foi surpreendentemente longe. A Cacau Show foi seu primeiro e único emprego. Hoje, aos 43 anos, ele é o único dono da Cacau Par, holding que controla a Cacau Show e a rede Brigaderia. A empresa foi criada para expandir os negócios a partir da aquisição de novos negócios e, quem sabe, criação de outras marcas. Sua situação é confortável: as vendas são ascendentes, as margens são gordas, a dívida

é zero e o assédio dos compradores em potencial é enorme.

Seu desafio é desenhar o futuro da Cacau Show sem tropeços. Seu negócio é movido a volume e também inovação, ingredientes imprescindíveis para o mercado de consumo de massa. Costa já está se movimentando. Embora seja discreto ao falar de futuro, ele já traçou planos de curto, médio e longo prazo. Tem algumas certezas do que deve fazer e também do que deve evitar – caso da internacionalização da marca. “Não vou

para fora a qualquer preço. Muito pouco brasileiro está ganhando dinheiro no exterior. Se tem uma coisa de que eu não abro mão é dormir na minha casa e estar com meus filhos.”

Uma importante decisão já tomada e antecipada com exclusividade à FORBES Brasil é seu plano de deixar a presidência executiva da companhia. O objetivo é usar seu tempo, tão demandado, de forma mais estratégica. Ou seja, menos burocracias e follow-ups com diretores. “Em um prazo de três a cinco anos, vou eleger um CEO, que deve vir de dentro da companhia, e passo a atuar apenas como presidente do conselho de administração. Mas vou vir todos os dias e trabalhar das 7h30 às 19h30. Tipo a Luiza Helena Trajano, que está todo dia lá no Magazine Luiza. Só que, ao invés de cuidar de assuntos mais burocráticos e dos follow-ups do dia a dia, vou ter espaço na agenda para focar em questões mais estratégicas, em relacionamento e no desenvolvimento de produto”, planeja, olhando longe.

Quando esse dia chegar, a Cacau Par provavelmente já deverá ter investido os US\$ 55 milhões reservados para fazer aquisições de outras empresas. Essas compras, garante, não serão para já. O empresário explica que é preciso prospectar 30 negócios para fechar um. Dizem no mercado que, no passado, ele demonstrou interesse na rede Cristallo, mas as conversas não foram adiante.

Agora, ele está empenhado em expandir ainda mais a Cacau Show e desenvolver a Brigaderia, da qual detém 50,1% e

Aos 43 anos, o proprietário da Cacau Show já prepara sua sucessão. Ele quer mesmo é ficar focado em projetos estratégicos

que apresenta como desafio um produto de vida útil curta. “Não descarto que, no futuro, a gente amplie nossa atuação para outras áreas dentro do setor de alimentos. Nada muito distante do que fazemos hoje, mas, se achar um oceano azul, poderemos ter uma marca que atenda ao grande mercado. Não fecho a porta.”

O retorno aos grandes varejistas está descartado? “Absolutamente nada é descartado. A gente veio desse mercado, que é muito difícil de negociar e não apresenta uma relação muito clara de ganha-ganha, mas isso não significa que um dia essa possibilidade esteja descartada”, afirma.

A cambaleante economia brasileira não assusta o empresário, que começou a trabalhar aos 14 anos como assistente de frentista. A receita consolidada da Cacau Show (fábrica mais lojas) é ascendente: R\$ 2 bilhões (R\$ 700 milhões da fábrica) em 2013, R\$ 2,4 bilhões em 2014 (R\$ 838,5 milhões só da fábrica) e R\$ 3 bilhões (R\$ 1 bilhão advindo da fábrica) em 2015. Costa não fala de PIB, mas de PIC (Produto Interno do Cacau). O Brasil, explica, é o terceiro maior produtor mundial de chocolates (atrás apenas dos Estados Unidos e da Alemanha) e o quarto maior consumidor, com uma média de 3,5 quilos per capita por ano.

O Brasil deve consumir 790 mil toneladas de chocolates neste ano, segundo a Abicab (Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados). A Cacau Show, para se ter uma ideia, deve produzir 20 mil toneladas neste ano. O consumidor, por sua vez, está mais exigente. Ele já reconhece as diferenças do chocolate por região, por país e por tipo de concentração de cacau. “O que está acontecendo com o mercado de chocolate é o mesmo que houve com o de vinho. As pessoas estão se informando mais e, consequentemente, exigindo mais qualidade dos fabricantes. Para a Cacau Show, esse movimento é totalmente benéfico, já que uma das premissas da empresa é justamente fazer chocolates de qualidade, para todos os gostos e bolsos.”

Pesquisa Ibope encomendada pela Abicab revela que 14% dos entrevistados preferem chocolate meio amargo e 3% amargo.



10 curiosidades sobre a Cacau Show e Alexandre Costa

1. Alexandre Costa come 100 gramas de chocolate por dia. A maioria da Cacau Show, mas tem uma pequena geladeira em sua sala onde armazena chocolates do mundo todo para experimentar. Para manter a forma, faz muita atividade física e mantém uma alimentação regrada, baseada em salada, grelhados e frutas.
2. É possível encomendar uma escultura de chocolate à Cacau Show, podendo, inclusive, solicitar a imagem de um rosto. Ela custa entre R\$ 500 e R\$ 2 mil e o prazo de entrega pode chegar a 25 dias, dependendo da complexidade. Apenas a loja Cacau Show Café & Chocolate, da Avenida Faria Lima (em São Paulo), aceita pedidos.
3. A Cacau Show tem um ritual da “última caixa”, que acontece na Páscoa e Natal, onde se faz um fila e a mesma passa de mão em mão até chegar ao caminhão. Cada um que entrega a caixa ao próximo colega começa a bater palmas espontaneamente, criando um clima de grande sinergia e entusiasmo.
4. O chocolate preferido de Costa é o ao leite, com destaque para a linha “La Creme”, da Cacau Show.
5. A Cacau Show tem um mundo de encantamento dentro da fábrica em Itapevi (SP), ainda restrita apenas para convidados. Lá, há um trem que se move e leva o visitante a uma viagem no tempo contando a história da marca e até um urso falante que dá as boas-vindas aos convidados.
6. A Cacau Show tem o Instituto Cacau Show, que atende mais de 1,5 mil pessoas da região de Itapevi.
7. A empresa é a maior empregadora e geradora de ICMS de Itapevi.
8. A Cacau Show é 81ª maior anunciante do país.
9. O Natal responde por 23% do faturamento anual da Cacau Show e é o segundo mais importante do ano após a Páscoa, que representa 25% das vendas.
10. Alexandre Costa também é músico, toca guitarra e violão. Todos os meses, ele toca violão na festa de confraternização dos aniversariantes do mês na Cacau Show.

O chocolate total

A AMMA, de Diego Badaró, mede forças com as marcas premium mais conhecidas do mundo – e se sai bem POR ALEX RICCIARDI



Diego Badaró com seu chocolate, a produção em sua própria fazenda e a marca AMMA (mãe, em sânscrito)

“Eu vou contar uma história, uma história de espantar.”: eis a primeira frase de *Terras do Sem Fim*, romance de Jorge Amado publicado em 1943 que relata a ascensão das grandes fazendas de cacau do sul da Bahia, a opulência por elas gerada e os desmandos dos coronéis locais. Aqueles anos de riqueza há muito ficaram no passado, mas a boa notícia é que há alguém trabalhando duro para que voltem (menos, é claro, a brutalidade dos coronéis): trata-se de Diego Badaró, 33 anos, membro da quinta geração de uma família tradicional de cacauicultores de Ilhéus (BA), que em 2007 fundou com dois sócios uma fabricante de chocolates premium, que está recolocando a região no mapa mundial desta indústria – a AMMA (palavra do sânscrito que significa “mãe”).

Mas o que diferencia os chocolates da empresa dos de seus concorrentes, inclusive os de marcas igualmente consideradas gourmet, como a suíça Lindt ou a belga Godiva? “Fabricamos nosso chocolate e cultivamos o cacau que gera esse chocolate. Isso faz toda a diferença”, responde Badaró, sério. Ele explica: “Somos um raro caso de empresa do ramo que domina a cadeia completa do produto, do plantio ao tablete – ou *from tree to bars*, como se diz nesse mercado”.

De fato, até mesmo as embalagens da AMMA foram desenhadas internamente (pela sócia de Diego, a artista plástica Luiza Olivetto) e usam apenas papel orgânico e tinta vegetal. O chocolate da companhia também é orgânico. Seus maiores consumidores estão fora do Brasil: 75% da produção vai para os EUA e Escandinávia, além de países como Holanda e França. Há inclusive versões kosher do produto que vêm conquistando clientes entusiasmados em Israel.

Provar um chocolate AMMA é uma experiência que, em um primeiro momento, pode causar certa estranheza. O sabor é denso, marcante, às vezes bastante amargo. Há tipos do produto, como o que leva 100% de cacau, que são do tipo “ame ou odeie” – e, por sinal, a primeira opção vem ganhando: hoje a companhia (uma empresa totalmente nacional, cuja fábrica fica em Salvador) vende em locais como o Le Bon Marché de Paris, a Selfridges de Londres e a rede Whole Foods, nos Estados Unidos. Recentemente, seus chocolates chegaram às prateleiras da Isetan, mais importante loja de departamentos do Japão. E no começo de 2015 a AMMA abrirá seu primeiro estabelecimento próprio, de bandeira, na cidade de São Paulo.

Um detalhe: o enredo do citado *Terras do Sem Fim* gira em torno da disputa por áreas para a expansão da lavoura de cacau. Quem leu o livro sabe: um dos polos do embate é um fazendeiro, Horácio da Silveira. O outro? Um clã local, os Badaró. Coincidência ou não, o fato é que o dono da mais importante marca de chocolates premium do Brasil não cessa de lutar pelo que acredita – e isso não é de hoje.

De olho nesse público, a Cacau Show criou desde a trufa com 70% de cacau até a caixa Intensidade, com minitables de chocolate em diversas graduações de cacau. Costa, claro, experimenta todos. Aliás, faz parte de seu ofício consumir exatos 100 gramas de chocolate por dia. A maioria, garante, é de sua marca, mas ele tem uma pequena geladeira em sua sala com produtos do cacau de diferentes partes do mundo.

O segredo para não engordar, além da tentação diária e do histórico familiar de pai e irmão de 120 quilos, é a combinação de atividade física e dieta regrada. Sacrificios que o permitem comer chocolate diariamente. Mais do que consumir, o empresário entende muito do assunto e de todos os seus processos. Tanto que sua última grande paixão é o conceito chamado “*from tree to bar*” (da árvore ao tablete), o que o levou a investir em três fazendas de cacau em Linhares, no Espírito Santo. A partir do cacau originário de uma delas, a Fazenda Ceará, ele se prepara para lançar, em edição limitada, o tablete Origens, com 65% de cacau originário do local. “Como controlamos a origem do cacau e todo seu processo, preservamos o sabor e o aroma característicos do cultivo do grão naquela região”, promete.

Mas isso não é tudo. Inovação e embalagem são duas grandes apostas da marca, que lança nos próximos dias o macarrão de chocolate com molho de gianduia e uma caixa de sushi de chocolate criada em parceria com o renomado chef Jun Sakamoto. “É uma empresa que cresce com a renovação de seus produtos. Ela se sofisticou à medida que passou a investir em linhas mais premium e com alta concentração de cacau, além dos ovos recheados e da venda de café nas lojas. É uma empresa que chama a atenção por ser financeiramente saudável e atendida no consumidor”, observa Douglas Carvalho Jr., sócio-fundador da boutique de fusões e aquisições Target Advisor.

Patrícia Landmann, diretora da Chocolat du Jour, diz que a história de Costa

é respeitável e observa seu sucesso ao desbravar um nicho antes inexplorado. Mais do que atender um enorme público em busca de indulgência, Costa consegue fazer isso com uma margem (não divulgada) superior à da média da indústria de chocolates. Embora a marca seja acessível, o empresário admite que seu preço médio custa o dobro do das marcas de consumo de massa. Já na Páscoa, o preço é praticamente igual, o que traz

frustrada de compra da Cacau Show. Em troca, eles ofereceram a Alexandre sociedade mundial na Lindt, mas ele não quis”, comentou. Depois surgiram novos rumores de que Costa traria a belga Godiva ao Brasil. Todas essas histórias foram colocadas na mesa durante a entrevista e receberam como resposta um “não comento rumores”.

Isso significa que associações estão descartadas? “Imagine ter 100% de uma

empresa muito próspera, que é *benchmark* mundial em termos de geração de caixa e tem zero de dívida? Só vamos fazer negócio se tivermos o controle. A gente construiu uma história sólida e não vamos aceitar relações onde a gente não tiver o controle. Eu não faria negócio com empresa nenhuma do mundo para ser minoritário”, esclarece. Como diz o ditado popular, para bom entendedor, meia palavra basta.

Em três anos, Costa espera dobrar sua produção de 20 para 40 mil toneladas por ano. Um IPO também já está nos planos para o futuro

uma grande vantagem competitiva para a Cacau Show. “Neste ano, um dia após a Páscoa, os supermercados apresentavam 15% de ovos nas prateleiras, enquanto nas nossas lojas restou apenas 0,1% de ovo. Temos 10% do mercado brasileiro de ovos”, conta.

Horizontes tão doces assim abriram, e não é de hoje, o apetite de investidores estrangeiros e nacionais pela Cacau Show. Comenta-se no mercado que mais de 30 interessados já bateram na porta da empresa. A cada 15 dias chega um e-mail de algum fundo interessado na marca. Esta, por sua vez, envia uma resposta padrão agradecendo e declinando. O próprio Costa revela, após ser perguntado se o BTG nunca o procurou, que André Esteves já esteve na Cacau Show há cerca de quatro anos. Muita gente do mercado já foi “conhecer” a empresa e não só para fins de *benchmark*.

Outra história que circulou no mercado nos últimos tempos envolve a suíça Lindt. Uma fonte próxima ao Credit Suisse revelou à FORBES Brasil que “o banco assessorou a Lindt numa tentativa



CHOCOLATES CACAU SHOW

Carvalho Jr. acredita que, quando a fábrica da Cacau Show atingir faturamento acima de R\$ 1 bilhão ou superar um Ebitda de R\$ 150 milhões, o mercado vai considerar que a empresa estará preparada para enfrentar um processo de IPO. Nesse caso, o indicador que mais atrai os investidores é uma margem de 15%. Se vai haver ou não IPO, não se sabe. Certeza mesmo são os planos de Costa para os próximos 36 meses. Pelo ritmo de crescimento registrado, o empresário acredita que, em até três anos, dobrará a atual produção de chocolate da Cacau Show, de 20 mil toneladas por ano. A capacidade instalada da fábrica é de 40 mil toneladas/ano.

Pensando no médio e longo prazo, Costa acaba de fazer um movimento importante que vai demandar um investimento de R\$ 100 milhões entre este ano e 2015. Ele resolveu comprar dois terrenos no entorno de sua fábrica. Somados, adicionarão 78 mil metros quadrados à atual estrutura de 55 mil metros quadrados. Em 2006, quando a fábrica da Cacau Show estava baseada no bairro da Casa Verde (em São Paulo), ela ocupava uma área de 5 mil metros de área construída. Nos novos espaços, há a intenção de já construir dois prédios modulares.

Mas não é só o lado industrial que o empresário pretende expandir. Além do

Chocolat du Jour: luxo do 100% cacau

Damasco coberto por chocolate é um dos símbolos da Chocolat du Jour, grife de chocolates criada em São Paulo há 27 anos. Embora a versão ao leite seja a mais procurada pelo público consumidor da marca, a diretora de marketing e vendas, Patrícia Landmann, conta que os produtos com alta concentração de cacau vêm apresentando um aumento de demanda. Sua grande preocupação, no entanto, é oferecer um produto saboroso, a exemplo do Cacau do Pratiği 70%. A busca por itens que beneficiem a saúde, lembra, não pode ser desculpa para vender algo intragável. “Não é remédio.”

Dar essa força ao paladar tem levado mais gente a se interessar pelos sabores mais amargos e intensos. “Há dois grupos que compram: aqueles que pensam nos benefícios à saúde e também os interessados em degustar sabores diferentes.” Na busca por produtos exclusivos, a empresa lançou recentemente o Nibs de Chocolate, resultado da amêndoa de cacau fino de origem. Em resumo: são lascas 100% provenientes do cacau, sem adição de gordura ou açúcar. De sabor intenso e crocante, não foi feito para ser consumido sozinho, mas misturado a bolos, cookies, iogurtes, saladas de fruta, bebidas e granola.

A Chocolat du Jour recebe as amêndoas de cacau secas da Fazendas Reunidas Vale do Juliana, em Igrapiúna, região do Baixo Sul da Bahia, e as submete a um suave processo de torra. A iguaria é vendida em vidrinhos de 140 gramas (R\$ 79).



O MUNDO segundo Alexandre Costa



FILMES
A Felicidade Não se Compra (*It's A Wonderful Life*), de Frank Capra; **Meu Malvado Favorito** (1 e 2), para ver com os filhos.

LIVRO
Empresas Feitas para Vencer (*Good to Great*); **Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies** (1994), de Jim Collins e Jerry Porras



MÚSICA
Ira, Capital Inicial e Legião Urbana

RESTAURANTE
“Jun Sakamoto, pelo sabor inusitado e por decidir o que vou comer”; Fasano, pela tradição e excelência; **Bendito Cacau**, em Aldeia da Serra (SP), uma paixão de Costa, que é o dono



aumento do número de lojas, um sonho antigo sairá do papel em 2015: a *flagship store* da marca, um espaço que irá muito além das lojas convencionais de 30 metros quadrados. “Quero criar a loja de chocolate mais legal do mundo e não estou brincando. Quero levar experiência em um espaço de 300 e 500 metros quadrados, com estação lúdica para crianças e espaço gourmet para adultos. Estou com umas ideias malucas”, comenta.

Qual a verba? “Ela é meio sem limite. Vamos gastar o que tiver que gastar para se tornar um projeto emblemático. Sem ser arrogante, eu te digo que a minha ambição é fazer com que o visitante de outro estado venha para São Paulo e visite essa loja como ponto turístico”, sonha. O espaço na capital paulista deverá ser o primeiro de alguns que poderão pipocar pelo país. “Não posso dar mais detalhes, mas te anticipo que vamos surpreender. Não existe lugar igual no Brasil hoje”, garante. 