012-26-[SORVETE LUÍZA]-CA

O sorvete de Luíza

Preparado por Roger Born, da ESPM-RS. [1]

Recomendado para as disciplinas de: Marketing IV, Branding, Estratégia Empresarial, Planejamento de Marketing e Planejamento Estratégico.

RESUMO

"O Sorvete de Luíza" narra a situação real enfrentada por uma ex-aluna de Administração da Escola Superior de Propaganda e Marketing – RS, que resolveu investir na fabricação de sorvetes artesanais. Com base em um plano de negócio, objeto de seu trabalho de conclusão de curso (TCC), e apoiada por um programa de incentivo público (o PRIME), a empreendedora realizou os investimentos e contratou as consultorias necessárias para iniciar suas atividades. No entanto, à medida que os primeiros meses avançavam, surgiram questionamentos e problemas que necessitavam de soluções.

PALAVRAS-CHAVE

Empreendedorismo. Sorvete. Planejamento de marketing. Planejamento do negócio

Junho/2010.

[1] Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Porto Alegre, 11 de março de 2009, 10h35

Luíza Vieira Juliano conversa com o consultor contratado para elaborar um plano de marketing para sua empresa. Será o último encontro antes da apresentação do diagnóstico. Em breve, ele trará seu entendimento da situação, suas sugestões, e então a empresa contará com a opinião de um profissional. Isso trará mais segurança às decisões do negócio, pensa ela, muito embora os primeiros meses de vendas tenham sido não somente lucrativos, mas também recompensadores para a jovem empreendedora de 25 anos.

O consultor realiza uma série de perguntas. Trata-se de dúvidas que ainda persistem, mesmo após ler o plano do negócio escrito por Luíza e levantar uma série de dados secun-

dários. Algumas delas são bastante triviais, avalia ela; outras parecem dissecar aspectos interessantes da empresa, da concorrência e do mercado. Na última hora, o consultor já fizera algumas ponderações importantes sobre o negócio, como a necessidade de uma estratégia adequada para fortalecer a entrada no mercado. Segundo ele, havia um conjunto adequado de estratégias de marketing para introduzir a marca no mercado, maximizando os esforços realizados. Então, disse, na medida em que as vendas crescerem, essas estratégias terão de ser modificadas para acompanhar a nova realidade. Além disso, demonstrava preocupação com relação ao que chamou de "armadilhas normais aos novos empreendedores". Dentre elas, citou: a perda de consistência na proposta de preços, a diminuição na qualidade do produto para acompanhar pedidos de redução de preços, a entrada em segmentos de mercado inadequados à proposta de valor, utilização de ferramentas de comunicação ineficazes etc. "Talvez a sua opinião possa realmente ajudar a empresa a crescer", pondera Luíza.

O projeto de produzir sorvetes artesanais ou de criar uma gelateria artesanal, como costumava dizer, era uma iniciativa informal, até que Luíza elaborou e teve aprovado um projeto junto ao PRIME. O Programa Primeira Empresa Inovadora (PRIME) é uma iniciativa da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) que pretende distribuir e financiar aproximadamente 1.800 empresas, perfazendo um total de R$ 1,3 bilhão até 2011 (www.finep.gov.br). Além de treinamento, como empresa aprovada no programa, a empresa recebeu R$ 120 mil para contratação de consultoria de mercado, técnicos, administração etc. O fato de esse montante ter sido doado pela FINEP certamente representa um alívio para a empreendedora, que ainda irá dispor de outros R$ 120 mil para realizar seus planos, desta vez com cem meses para pagar e sem juros.

Já fazia muito tempo que Luíza sonhava com sua fábrica de sorvetes. Talvez essa ideia venha ainda de sua infância, quando assistia à sua bisavó fazendo as guloseimas geladas em sua velha máquina manual (Figura 1). O sorvete sempre fez parte do gosto e do prazer da família Juliano, a ponto de, em meados de 2009, Lauro (pai de Luíza) negociar sua participação na empresa familiar em que trabalhava para se dedicar inteiramente ao novo empreendimento cujas sócias seriam suas filhas, Luíza e Luciana, sua esposa (Ana) e sua cunhada Luíza Helena. A convicção de que o negócio deveria nascer bem-planejado levou Luíza a focar seu TCC (Trabalho de Conclusão de Curso), em 2008, no sonho de sua família. Finalmente, ao final de 2009, resolveu deixar a função de coordenadora da área comercial da AMCHAM (Câmara Americana de Comércio) para se dedicar exclusivamente ao seu sonho.



Figura 1 - Máquina de sorvetes da bisavó de Luíza

O questionário do consultor se aproximava do final, mas a jornada empresarial de Luíza e sua família estava apenas começando. Sentada em uma mesa localizada na parte externa da pequena estrutura de 35 metros quadrados, construída ao lado da casa de suas tias-avós, a jovem faz a sua avaliação dos primeiros meses da empresa: "Estamos indo muito bem. Já estamos vendendo em dezessete pontos de venda, entre economatos de clubes, restaurantes, bistrôs e lojas de especialidades. Há dois meses tínhamos metade disso. O negócio é rentável, mas continuaremos a investir tudo no seu crescimento. Novas máquinas estão por chegar, em breve teremos uma câmara fria com bastante espaço. Daí, aguardaremos a conclusão do plano de marketing para definir os demais investimentos."

O mercado de sorvetes

Segundo informações da Associação Brasileira da Indústria do Sorvete (ABIS), existem no Brasil mais de dez mil empresas fabricantes do produto, perfazendo um faturamento total estimado, em 2008, de U$ 1,378 bilhão (www.abis.com.br). Em sua maioria, são micro e pequenas empresas que não enfrentam barreiras de entrada significativas, seja do ponto de vista legal ou no aspecto econômico (Entrevista com Eduardo Weisberg, presidente da ABIS, no www.sebrae-sc.com.br). Fruto do aumento no consumo do produto, na ordem de 4,18% ao ano entre os anos de 2002 e 2008, o que se deveu em grande parte ao aumento de renda e do poder de compra da população, o mercado de sorvetes tem atraído empreendedores de todo o porte e proveniência. Convivem nesse setor empresas familiares, como a de Luíza, juntamente com grandes marcas mundiais com um histórico recente no Brasil, como a Häagen-Dazs, pertencente à General Mills, e empresas tradicionais como a Kibon (Unilever) e a Nestlé (www.abis.com.br).

A competição por uma fatia nesse mercado depende muito da estratégia adotada pela empresa. A existência de diferentes tipos de clientes possibilita variadas formas de competir. Luíza, por exemplo, enxerga o mercado de sorvetes dividido em quatro segmentos. Primeiramente, pode-se ver a existência de dois grandes e distintos mercados: o comprador (B2B), ocupado por restaurantes, por exemplo; e o consumidor (B2C), formado por consumidores do produto. No primeiro caso, a compra é feita para a revenda ou para a utilização em pratos. Diferentemente, a compra do consumidor é realizada para uso imediato, em sorveterias, por exemplo, ou para desfrutar em casa, geralmente realizada em supermercados, canal que representa o maior volume na realidade brasileira, registrando faturamento entre R$ 900 milhões e R$ 1 bilhão em 2008 (entre 65% e 72% do total do setor), segundo a Revista Supermercado Moderno.

Outra divisão de mercado ainda é utilizada por Luíza. Para ela, existe o mercado de sorvetes industriais, classificado dentro do setor como aquele de produção em massa, presente no varejo de "compra por impulso" e mais consumido pelo custo-benefício do que pela qualidade, fato que resultou em considerável guerra de preços. Com cerca de 7% do total do mercado estão os produtos artesanais, classificados como aqueles de "produção soft",

os quais buscam se diferenciar a partir de uma qualidade superior. Dessa forma, a partir da sobreposição dessas duas bases de segmentação, chega-se aos quatro segmentos identificados no mercado de sorvetes: "mercado B2B de sorvetes industrializados", "mercado B2B de sorvetes artesanais", "mercado B2C de sorvetes industrializados" e "mercado B2C de sorvetes artesanais".

Apesar de expressivo, o volume consumido do produto no Brasil ainda é considerado baixo. A ABIS (2008) informa que a média do consumo individual do brasileiro se encontra entre quatro e cinco litros anuais, colocando o país em décimo lugar no ranking mundial. Países nórdicos, por exemplo, costumam ter médias próximas a cinco vezes maiores que essa marca. Segundo a ABIS, isso é um reflexo principalmente de questões culturais, como o receio de que o consumo do produto no inverno cause resfriados, o que gera grande sazonalidade no consumo, além do entendimento de que o alimento se constitui em uma guloseima, portanto, altamente calórica. Como consequência dessa crença, o sorvete enfrenta enorme competição indireta com sobremesas dos mais variados tipos, sendo muitas vezes substituído.

O mercado de sorvetes em Porto Alegre se assemelha bastante ao restante do Brasil, cabendo destacar algumas peculiaridades. A primeira delas se refere a um consumo individual um pouco maior que a média nacional por conta de influências culturais que levam a maior apreciação do produto e a uma ligeira redução na questão da sazonalidade (Entrevista com Eduardo Weisberg, presidente da ABIS, no www.cienciadoleite.com.br). Outra característica que merece destaque é a concentração dos bairros de alta renda em uma pequena região da cidade. Nesse sentido, deve-se observar a posição de destaque dos bairros Bela Vista, Moinhos de Vento, Boa Vista e Três Figueiras, com renda média na faixa de trinta a quarenta salários mínimos (IBGE, 2000).

No que se refere à oferta, além dos grandes players nacionais, não se observa a presença de nenhum forte concorrente local. Já no mercado de sorvetes artesanais, apesar de produzirem industrialmente, duas empresas muito tradicionais na cidade encontram-se bem posicionadas: Stella Alpina e Piach. A primeira delas, além de ampla gama de produtos, possui também uma loja voltada ao público final no bairro Petrópolis. A segunda, por sua vez, tem uma fábrica localizada no centro da cidade e realiza delivery tanto para outras empresas como para o consumidor final. Já as gelaterias D'Argento e Troppo Buono, essencialmente artesanais em seus processos e insumos, encontram-se mais voltadas ao consumidor final.

Porto Alegre, 30 de março de 2010, 07h20

Luíza chega cedo à empresa neste dia, afinal de contas, em pouco mais de uma hora terá a reunião com o consultor e tomará uma série de decisões sobre as quais tem pensado tanto. Seguindo o método proposto, à exceção dos norteadores estratégicos (vide Quadro 1), todas as demais decisões, inclusive estratégicas, poderiam ser revisadas.

Negócio
Produção de sorvetes artesanais

Missão
Produzir sorvetes artesanais primando pela qualidade, levando aos nosso clientes as tradicionais receitas familiares que preservam a originalidade e a pureza dos sabores

Visão
Influenciar as tendências do consumo de sorvetes artesanais, tornando-se referência nacional neste mercado

Valores
- Comprometimento
- Respeito
- Ética
- Trabalho em equipe
- Pró-atividade
- Qualidade

Quadro 1 - Norteadores estratégicos desenvolvidos por Luiza em seu TCC.

Nos últimos dias, pensou muito sobre o seu negócio, sobre as possibilidades existentes, mas dúvidas ainda persistiam. Por outro lado, além dos norteadores de sua empresa, sabia que sua principal potencialidade, e provável razão por já ter conquistado uma carteira de clientes, restaurantes em sua maioria, era a proximidade com que atendia a todos eles. Muito embora um olhar sobre a concorrência reforçasse o entendimento de que seus sorvetes estavam sendo bem aceitos devido à pureza dos ingredientes, o que lhe aumentava o custo, e também devido a alguns sabores diferenciados, concordava com seu consultor que o acompanhamento pessoal, cliente a cliente e pedido a pedido, era a sua grande diferença.

No mês anterior, sua venda ao público consumidor, através de delivery, havia atingido 15% do valor faturado. Pouco, mas seria esse um caminho para investir? Praticamente todas as empresas que trabalham com o consumidor final possuem esse tipo de serviço. E uma loja para venda de produtos? Seria essa uma alternativa? Mas Porto Alegre possui tantas sorveterias e cafés...

Entrar nos supermercados parecia, sim, partir para “jogar com os grandes”. Levando em conta que o grande volume de vendas no setor ocorre nesse canal, não há dúvidas de que essa seria uma alternativa. Por outro lado, Luíza tinha de enfrentar uma realidade: os recursos captados junto ao PRIME já estavam comprometidos com a abertura do negócio e novos investimentos teriam de vir do lucro da empresa, ainda pequeno, ou então de sua família. Assim sendo, buscar o financiamento de R$ 120 mil com o PRIME era uma alternativa a ser considerada.

Outro assunto, muito desagradável, teria de ser tratado com o consultor. O nome que estava sendo utilizado por sua empresa teria de ser mudado. Na época da sua escolha, foi feita uma consulta ao INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) e evidenciou-se que o registro da marca estava em processo para uma outra empresa. Pelas circunstâncias verificadas, a empresa de patentes que apoiava Luíza no registro da marca aconselhou-a a prosseguir, pois a outra solicitante poderia não concluir o processo. Entretanto, isso não ocorreu, e foi sugerido que ela entrasse com um recurso. Então, após avaliar os custos e riscos envolvidos, decidiu desistir do nome que havia escolhido inicialmente e partir para um novo.

Apesar do pouco tempo de mercado, é difícil não acreditar que algum valor não tenha sido construído pela marca que estava sendo trabalhada até então. Afinal de contas, além das visitas realizadas e dos produtos vendidos, catálogos de produtos, listas de preços, cartões de visita, dentre outros materiais de comunicação, tinham sido largamente distribuídos a clientes e prospects. Essa situação estava consumindo Luíza, que precisava encontrar uma solução com urgência.

O tempo passava, e Luíza caminhava entre as máquinas, organizando pequenos detalhes. O pensamento longe voltava aos seus tempos de aluna na ESPM, quando sonhava exatamente com aquilo que estava diante dela naquele momento. Diante disso, dá-se conta de como o tempo passara rapidamente e de como fora saboroso sonhar, planejar e realizar. Nesse momento, em que o consultor toca a campainha, Luíza respira fundo e pensa: "Hora de fazer tudo de novo. Só que, dessa vez, por que não sonhar um pouco maior?".

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE SORVETES – ABIS. Disponível em: www.abis.com.br. Acesso em: 17 mar. 2010.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios.* 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ENTREVISTA com Eduardo Weisberg, presidente da ABIS. Ciência do Leite. Disponível em: www.cienciadoleite.com.br. Acesso em: 6 maio 2010.

ENTREVISTA com Eduardo Weisberg, presidente da ABIS. SEBRAE-SC. Disponível em: www.sebrae-sc.com.br. Acesso em: 6 maio 2010.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS – FINEP. Disponível em: www.finep.gov.br. Acesso em: 5 maio 2010.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing.* 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

REVISTA SUPERMERCADO MODERNO – SM. Disponível em: www.sm.com.br. Acesso em: 17 mar. 2010.

VIEIRA, Luíza. O sorvete de Luíza. Trabalho de Conclusão de Curso. Porto Alegre: Escola Superior de Propaganda e Marketing – RS, 2008.

WESTWOOD, John. *O Plano de Marketing: guia prático*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.