012-26-[SORVETE LUÍZA]-NE

nota de ensino

IMPORTANTE: material destinado exclusivamente aos professores da ESPM.
Reprodução proibida.

Central de Cases ESPM | (11) 5085-4625 | centraldecases@espm.br

Este material foi desenvolvido pelo Prof. Roger Born e disponibilizado para apoiar os professores da ESPM na aplicação didática do estudo de caso **"O Sorvete de Luíza".**[1]

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 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.

PÚBLICO VISADO

O desenho deste caso oferece uma narrativa simples, de linguagem fácil e tamanho curto, no sentido de inserir-se como peça adequada à aplicação em cursos de graduação. Por outro lado, a insuficiência de algumas informações e a existência de outras sem grande importância para o problema possivelmente aumentarão um pouco o seu nível de dificuldade.

Por suas características e o seu propósito, este caso é recomendado para aplicação na disciplina de Marketing IV (planejamento de marketing). Contudo, pode também ser utilizado em outras disciplinas de graduação, como Marketing I e II, uma vez que seus objetivos educacionais são mais amplos, envolvendo variados conteúdos, conforme detalhado no item a seguir.

OBJETIVOS DE ENSINO / APRENDIZAGEM

Escrito para permitir a discussão de um problema para o qual não se possui uma "resposta ideal", seu intuito é permitir que os alunos se coloquem "na pele" da empreendedora, vivenciando uma experiência prática em um pequeno e novo negócio. Entende-se que seu melhor proveito se dê através do emprego do processo normal de estudo de casos-problema, tal como descrito em Born (2008). Nesse sentido, o primeiro desafio dos alunos será identificar qual o problema existente. Logo após, deverão desenvolver alternativas para solucioná-lo, avaliando prós e contras de cada uma delas, permitindo, assim, a escolha de uma opção. Por fim, eles poderão especificar e justificar a forma como pretendem executar a alternativa escolhida.

[1] Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção da autora 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.

QUESTÕES SUGERIDAS PARA DISCUSSÃO/TRABALHO

O caso "O Sorvete de Luíza" é o relato de um processo de planejamento mercadológico que permite, por exemplo:

- Discutir Mix de Marketing e Ciclo de Vida do Produto (CVP): o produto foi introduzido em 2009 e, como já resulta em lucro para a empresa, pode-se classificá-lo como estando em etapa de crescimento. Segundo Kotler (2000), a gestão eficaz do composto mercadológico está relacionada à administração do mesmo através das etapas do CVP. Assim sendo, reconhecer a atual etapa em que o produto se encontra é um bom ponto de partida para compreender o conjunto de estratégias que fazem mais sentido para o plano que está em desenvolvimento.
- Identificar a segmentação de mercado utilizada por Luíza e avaliar o(s) melhor(es) alvo(s): o case apresenta claramente a maneira como a empresa em questão enxerga os diferentes mercados de sorvetes. Com isso, torna-se possível contemplar os segmentos nos quais Luíza poderia potencialmente atuar. Sabendo-se que seu alvo prioritário, atualmente, são restaurantes e bufês usuários de sorvetes artesanais, e que o seu alvo secundário são pessoas físicas que apreciam esse tipo de produto, logo, é possível também discutir em que medida essa é uma boa forma de segmentar o mercado, quais seriam as outras alternativas e, principalmente, se a escolha de alvos estaria adequada.
- Debater a possibilidade de abrir ou não uma loja: os números apresentados demonstram a existência de um mercado dominado por produtos industriais e pelo consumo no lar. Ainda assim, há o consumo fora do lar e é expressivo o mercado de sorvetes artesanais. Muito embora este caso não disponha de muitas informações para fundamentar decisões mais consistentes, ainda assim é possível debater sobre a necessidade, a importância e os possíveis resultados da abertura de uma sorveteria artesanal.

Além dos aspectos relacionados ao planejamento de marketing, outros temas podem também ser trabalhados em sala de aula com este caso:

Branding

Durante aproximadamente nove meses, o sorvete de Luíza foi comunicado e comercializado com uma marca, até que o problema do registro fez com que isso deixasse de ocorrer. O antigo nome da marca era o mesmo de uma cidade italiana da região de origem da família Juliano. A logotipia da marca continha um fundo "em sisal" e o nome aplicado sobre essa tela, dando um aspecto rústico ao conjunto. Nos meses seguintes ao problema narrado, a marca foi retirada de toda a comunicação da empresa, enquanto um novo projeto se desenvolvia. Para se ter uma ideia de como se tratou a questão, as embalagens passaram apenas a receber a identificação do sabor, tamanho, dentre outras informações técnicas.

No que se refere à gestão da marca, acredita-se que este caso possa ser empregado das seguintes maneiras:

- No ensino do correto processo do registro de marcas, os cuidados necessários e as

consequências de equívocos tais como o ocorrido;
- Na criação de um plano de contingência para lidar com a situação de ficar "sem marca" enquanto a nova marca é desenvolvida.

Empreendedorismo

É um tema central no case que permite uma série de abordagens. Algumas delas:

- Estímulo ao empreendedorismo: Luíza é uma jovem como muitos outros que estão cursando graduação ou pós-graduação em negócios, porém teve a coragem de fazer. Decidiu que transformaria uma oportunidade em negócio e, para tal, agiu de maneira planejada. Esse é um ponto que desmistifica a "necessidade de uma grande ideia", em prol da identificação de uma boa oportunidade de mercado e do desenvolvimento planejado de soluções para tal. Em outras palavras, o professor tem a oportunidade de desmistificar o empreendedorismo, tornando-o mais acessível ao aluno.
- Processo empreendedor: Dornelas (2005) afirma que os empreendedores cumprem uma sequência de etapas na construção de seus negócios. Segundo ele, esse processo se inicia com a identificação e avaliação da oportunidade, segue com o desenvolvimento do plano de negócios, avança com a determinação e captação dos recursos necessários e tem continuidade com o gerenciamento da empresa criada. No caso em questão, ficou explícito o relato da trajetória da protagonista ao longo de todas essas etapas, fato que pode ser utilizado pelo professor como exemplo da teoria ou reforço da prática recomendável.

PLANO DE AULA PREVISTO

A teoria de base para o estudo deste caso se encontra nos capítulos 9 (sobre segmentação e escolha de alvos) e 10 (sobre CVP e posicionamento de mercado) do livro *Administração de Marketing*, de Philip Kotler (2000). Complementarmente, os capítulos introdutórios de *Plano de Marketing*, de John Westwood, também fornecem boa fundamentação sobre o processo em que se insere o problema. Assim sendo, dependendo do nível da turma e do método do professor, este poderá sugerir essas leituras e/ou optar por realizar um seminário preparatório sobre esses conteúdos.

O segundo passo é a distribuição do caso, que deverá ser realizada no mínimo uma semana antes de sua aplicação. Assim, o aluno terá tempo para lê-lo e realizar o seu trabalho: caracterizar a empresa, identificar o problema, gerar alternativas de solução, medir prós e contras e, finalmente, definir como executaria a alternativa escolhida.

No dia da aula em que o estudo do caso ocorrerá, o professor deverá designar um tempo entre sessenta e noventa minutos para os grupos chegarem aos seus entendimentos. Este caso possibilita uma série de alternativas de resolução e isso deve ser incentivado pelo professor, para que se tenha maior riqueza de possibilidades.

Decorrido o período de debate em grupo, o professor deverá realizar a sessão plenária. Para tanto, cerca de trinta minutos são suficientes. É importante lembrar que a condução

de um caso é um exercício de mediação em busca de sabedoria e não de respostas. Portanto, o objetivo é o debate fundamentado, não uma conclusão.

CONTEÚDO DA DISCUSSÃO

Análise do Caso

Primeiramente, qual é o problema? Pela essência da família Juliano e pelos norteadores apresentados, descarta-se que exista dilema entre a produção de sorvetes artesanais e industriais. Por outro lado, dedicar-se ao mercado organizacional versus o mercado consumidor pode ser considerado um problema central na empresa. Dependendo do que se decidir nesse ponto (um, o outro ou os dois...), tem-se uma empresa muito diferente como resultado.

Atualmente, Luíza está mais focada no B2B, em clientes que valorizam seu tipo de produto para compor sua oferta (sobremesas) aos seus clientes. Isso tem dado resultado, porque a maior concorrência é realizada por sorvetes industriais, de menor preço, mas de menor qualidade. Por outro lado, é evidente a existência de um grande mercado que consome sorvete em casa, o que é atrativo, além da possibilidade de abertura de varejo, que possibilita maior margem e exposição de marca.

O problema do mercado de take-home é que, em grande parte, ele se abastece de supermercados, detentores de grande poder de barganha. Esse tipo de canal não só representa uma dificuldade para um produto "sem marca" entrar, como também costuma proporcionar baixas margens aos seus fornecedores. Já as sorveterias se encontram em outro negócio, não mais industrial, mas varejista. Seria interessante, neste momento da empresa, direcionar os esforços da família a este tipo de empreendimento? Não seria melhor concentrar tempo e dinheiro para avançar em outra direção, levando em conta a avaliação apresentada de que a cidade dispõe de boa quantidade e qualidade de sorveterias e cafés?

Como se vê, o entendimento do problema ajuda a gerar algumas alternativas, dentre várias possíveis, que certamente surgirão em sala de aula.

No que se refere ao problema da marca, Luíza, seus familiares, o consultor e Rodrigo, freelancer contratado para desenvolver os materiais gráficos desde o início do negócio, avaliaram as alternativas existentes e resolveram adotar um nome que tivesse um significado, assim como aquele anteriormente utilizado. Então, após consulta, aprovação e registro do novo nome, chegou-se a uma logomarca que lembrava a antiga marca em sua grafia e aspectos gráficos. O bisavô materno de Luíza, italiano que havia presenteado sua esposa com a máquina de sorvete, emprestaria seu sobrenome para a nova marca.



Figura 1 - Nova marca

É importante recordar que o reduzido volume de informações, por um lado, gera dificuldade de definir um curso com maior segurança. Por outro, possibilita especular sobre alternativas, sem poder se descuidar de algumas "dicas" fornecidas no caso. Nesse contexto "movediço", a teoria, como o CVP, poderá trazer alguns parâmetros concretos para o debate.

REFERÊNCIAS

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

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

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