

EMPREENDER OU NÃO EMPREENDER? O CASO DO QUIOSQUE DE FROZEN IOGURTE

ESTER DOS SANTOS OLIVEIRA RÉGIS

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

ANA PAULA PEREIRA DOS PASSOS

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

SUZETE ANTONIETA LIZOTE

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

EMPREENDER OU NÃO EMPREENDER? O CASO DO QUIOSQUE DE FROZEN IOGURTE

INTRODUÇÃO

Em 2011, Kavita, uma professora do curso de administração há quase seis anos, cogitava empreender em seu próprio negócio, na cidade de São Paulo. As ideias fervilhavam em sua mente, queria colocar em prática os conhecimentos teóricos que adquiriu durante sua formação acadêmica em administração, bem como os que obteve no decorrer de sua trajetória como docente e consultora. Parecia que não estava sozinha, empreender, naquele ano, era uma das principais pautas das conversas de seus antigos colegas de turma da graduação. Quando o grupo se reunia era contagiante, ficava evidente que empreender se tratava de um desejo latente da maioria. A partir dessas interações, Kavita se sentia ainda mais encorajada e motivada em investir em seu próprio negócio, já estava compartilhando seu intuito com outros círculos pessoais, seus familiares, seus amigos e seus colegas de trabalho.

Após alguns meses, em novembro, uma oportunidade chegou, veio por meio do seu círculo pessoal, Paulo, um amigo de longa data, que estava desempregado e partilhava do desejo de empreender, apresentou para Kavita uma proposta de abrirem um quiosque para venda de frozen iogurte para a classe “C”. Kavita, naquele momento, estava trabalhando em quatro lugares, era professora em três universidades distintas e prestava serviços em uma consultoria. Mas, apesar disso, queria muito aceitar o desafio, agarrando a oportunidade. Ambos, durante oito meses, realizaram diversos levantamentos, desenvolveram um plano de negócios completo. Era inverno do ano de 2012 quando finalizaram a pesquisa, já que a proposta de produtos era mais aderente aos meses de verão, se questionavam o quanto seria interessante abrir em imediato. Kavita, pensava que poderia ser uma opção para terem tempo de aprender mais sobre o cotidiano do negócio, ambos não conheciam tanto o funcionamento de uma empresa de frozen iogurte, então seria uma forma de se preparar para o verão.

Como possíveis empreendedores sabiam que precisariam fazer de tudo, desde ajudar a limpar o quiosque, fechar o caixa, preparar troco, desenhar logo e ir ao fornecedor para fazer as compras, até tomar decisões estratégicas, como posicionamento de marca. Kavita, apesar de todos os levantamentos, ainda tinha suas dúvidas, começou a se questionar se seria a melhor decisão abrir seu próprio negócio. Kavita ponderava sobre o conhecimento e a prática. Tinha muito conhecimento teórico e como consultora teve sucesso em seus projetos. Mas, ela refletia se realmente deveria sair do campo do desejo e se arriscar de verdade. Será que deveria mesmo empreender? Será que era o momento ideal? Teria tempo para se dedicar ao negócio? Será que a ideia da venda de frozen iogurte para a classe “C” era realmente inovadora? Será que fizeram todos os levantamentos necessários? Será que as projeções faziam sentido? Será que os consumidores iriam gostar do produto? Será que estava preparada para o cotidiano de administração de uma empresa? Será que conseguiriam alcançar o seu público? Será que teriam um bom retorno financeiro? Eram algumas das perguntas que lhe passavam pela mente.

KAVITA, UMA EMPREENDEDORA?

Kavita, desde criança queria ser professora, seus pais eram professores, o que alimentava mais a sua aspiração. Com 14 anos, já trabalhava ajudando seu tio em sua banca de frutas na Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP), maior central de abastecimento de frutas, legumes, verduras, flores, pescados e outros, da América Latina. Também atuou em uma banca de flores auxiliando na venda de flores na CEAGESP, uma vez por semana. Mais tarde, quando fez o colegial técnico na área de eletrotécnica, realizou estágio remunerado em uma empresa de instalações prediais. Foi com esse recurso que pagou

o cursinho pré-vestibular. Durante o cursinho, fez avaliações de carreira e percebeu que se identificava com o curso de psicologia e de administração, em específico área de recursos humanos. Kavita visitou as instituições de ensino superior localizadas em sua região, na cidade de São Paulo, que ofertavam os dois cursos e, por fim optou por administração, pelo fato de que a universidade em que queria prestar vestibular tinha apenas psicologia clínica.

Dentro da área de administração, quando começou o curso efetivamente percebeu que a área de marketing empregava conhecimentos da psicologia social, e com o tempo foi se interessando mais pela temática. Em sua graduação, fez estágios em uma empresa multinacional e dentro da própria universidade com alguns professores, na qual desempenhava funções de pesquisa como coleta e análise de dados. Nas conversas com esses professores, relatou sobre seu desejo de ser professora, e foi informada sobre a oportunidade de fazer o mestrado e doutorado naquela mesma instituição. Kavita, optou por fazer os cursos sequencialmente, se graduou em 2002, finalizou o mestrado em 2005 e defendeu sua tese de doutorado em 2009. Toda essa trajetória na linha de pesquisa de marketing. A sua formação acadêmica era de causar inveja a muitos colegas da área, já que fora toda desenvolvida em uma das universidades mais bem-conceituadas do país.

No seu mestrado, teve experiências com monitoria de uma disciplina, em um curso de pós-graduação *latu senso*, e posteriormente, 2004, teve sua primeira experiência como docente. No seu doutorado, desde o primeiro ano já estava lecionando, durante o curso teve experiência em cinco instituições de ensino superior distintas, nas disciplinas de administração mercadológica e de gestão de marketing. Em paralelo, teve experiências com consultoria, desde 2007, atuou com diagnóstico e formulação de soluções focadas em pesquisas de mercado e estratégias de marketing. Como pesquisadora da área de marketing, esteve sempre atenta no mercado e aprendeu sobre a importância para empresas e empreendedores de conhecer e entender bem o mercado em que estão inseridos, bem como, da proximidade com seus consumidores, com a finalidade de identificar suas necessidades.

Kavita, era uma pessoa organizada definia metas mensuráveis, claras e específicas para sua carreira profissional e seus projetos próprios. Elaborava, considerando suas distintas atuações – como discente, docente e consultora –, planos específicos com tarefas e prazos bem definidos e os revisava quando necessário. Ela era comprometida com seus alunos e com seus clientes da consultoria, concluía as tarefas dentro das condições estabelecidas e estava a todo o momento “colocando a mão na massa” para mantê-los satisfeitos. Ainda, durante sua trajetória, Kavita se demonstrava persistente, não desistia de seus objetivos frente as situações desfavoráveis, buscava maneiras de driblar obstáculos que apareciam e sempre admitia sua responsabilidade pelas ações e resultados inerentes.

Em 2011, Kavita cogitava empreender em seu próprio negócio, queria colocar em prática os conhecimentos teóricos que adquiriu em sua formação acadêmica em administração, bem como os que obteve no decorrer de sua trajetória como docente e consultora. Esses conhecimentos, que transmitia diariamente nas disciplinas ministradas, lhe deixavam confortável por um lado, mas inquieta por outro. Pensava, que ensinava muita coisa na teoria para os alunos, também aplicava nos projetos de consultorias que prestava, mas queria ter experiência prática em seu próprio negócio. Ela via que não estava sozinha, sempre que se reunia com seus antigos colegas da turma da graduação, essa era uma das temáticas que mais contagiava o grupo. Discutiam sobre as oportunidades de mercado e o quanto queriam experimentar a abertura de um negócio para praticar aquilo que aprenderam. Os colegas costumavam dizer: “Nós manjamos muito, temos que colocar em prática”.

Com essas interações, Kavita se sentia ainda mais encorajada e motivada em empreender, já estava compartilhando seu intuito com conhecidos, e ficou atenta as possibilidades, falava com recorrência com seus colegas sobre os diferentes setores, negócios e ideias que emergiam. Ela buscava incessantemente informações e oportunidades, queria criar,

reinventar ou comercializar novos produtos ou serviços. Ansiava por gerar um novo negócio a partir de iniciativas de inovação e oportunidades que identificava no mercado. Mas, visto sua formação, era exigente em relação a qualidade e eficiência que um negócio deveria ter, acreditava que a satisfação dos clientes pelo cumprimento do que foi definido com padrões de qualidade e eficácia era um dos aspectos mais relevantes para o reconhecimento das empresas.

A IDEIA, UM QUIOSQUE DE FROZEN IOGURTE!

Em novembro 2011, Paulo, um amigo de longa data, que estava desempregado e partilhava do mesmo desejo de empreender, apresentou para Kavita uma proposta de abrirem um negócio para venda de frozen iogurte para a classe “C”. O produto, naquele ano, era um sucesso para a classe “A” e para Paulo a grande sacada seria de transformar um produto da classe A para a C. Argumentava, que estavam no momento certo, já que as pesquisas indicavam que a classe C teve um aumento de renda e era maioria no Brasil, sem falar dos emergentes, que passavam da classe C para classe A e B, nos últimos anos. Paulo estava empolgado com a sua ideia. Kavita, estava trabalhando em quatro lugares, era professora em três instituições distintas e prestava serviços em uma consultoria. Mas, apesar disso, queria muito aceitar o desafio, agarrando a oportunidade desejada de empreender.

Os futuros sócios fizeram uma análise preliminar, entendiam que o estilo de vida moderno caracterizado por transformações constantes, mais rapidez e resultados imediatos, fez com que as pessoas quisessem alimentos prontos, que além de suprir as suas necessidades nutricionais, contribuam com benefícios à saúde, proporcionando melhor qualidade de vida. O frozen iogurte surge como uma alternativa, pela versatilidade em combinar ingredientes de elevado valor nutricional. Por que não conciliar o prazer de degustar um frozen iogurte, com propriedades nutricionais e suas diversas combinações? O frozen iogurte tem, em geral, 70% menos gordura e 50% menos calorias que o sorvete. Poderia ser servido puro ou com os *toppings*, que são os acompanhamentos.

Em 2011, o frozen iogurte era vendido principalmente por franquias, apenas no ano de 2010, tinham sido criadas 79 redes de Frozen Yogurt no Brasil, um número que superou todos os outros tipos de negócio dentro do ramo da alimentação. Esse crescimento tem como vantagens a novidade e o fato de o Frozen Yogurt ter tudo a ver com o clima do país e, principalmente, com o paladar dos brasileiros. De acordo com os dados disponibilizados pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), os negócios iam muito bem. O segmento movimentou R\$ 75,9 bilhões em 2010, com alta de 20,4% sobre 2009. Desse total, o ramo alimentício faturou R\$ 15,2 bilhões, um crescimento de 20% ante o ano anterior. Assim, o setor de alimentação, novamente, estava na dianteira entre os segmentos mais rentáveis para investir. Diante dessas informações, os sócios compreendiam que era um negócio em potencial.

Paulo e Kavita acreditavam que o negócio tinha tudo para dar certo. Devido a sua formação em administração e sua prática em consultoria, Kavita primou em fazer um estudo minucioso que durou por volta de oito meses. Realizou diversos levantamentos e desenvolveu um plano de negócios completo, aplicando todas as boas práticas conhecidas da ciência da administração. A formação em administração e em especial o conhecimento aprofundado da área de marketing proporcionou a Kavita um bom planejamento, o que não garante o sucesso do empreendimento, mas eleva em muito as chances. A falta de planejamento dos empreendedores por vezes é apontada como um fator de insucesso pelo percentual considerável de mortalidade das micro e pequenas empresas nos primeiros anos de funcionamento. Em média 75% dos negócios fecham nos dois primeiros anos.

Para os sócios uma coisa era clara, não tinham interesse em franquias, queriam ter seu próprio negócio. Para tanto, os sócios estudaram diferentes marcas de frozen iogurte, fizeram uma pesquisa de mercado, observando a demanda do produto, praça, promoção usual, quem era

o público alvo, possíveis fornecedores e preços que praticavam, e por fim o interesse da classe C. A proposta principal, era oferecer um produto novo, saudável e com custo acessível ao consumidor. O preço do frozen iogurte nos shoppings de classe A e B, variavam de R\$ 8,00 a R\$ 10,00 reais, pensavam num valor de R\$ 5,00 reais, para o potinho de 100 gramas. Trariam um produto de uma classe para outra, o que não era algo simples, requeria estudo e um planejamento meticuloso, principalmente pelo fato de os sócios pertencerem a uma classe diferente da que estavam buscando atingir.

Os sócios, entendiam como vantagem que o mercado daquela classe já via o frozen iogurte, que era moda em um outro segmento, e aspirava esse tipo de produto, só que tinham poucas oportunidades para consumirem, normalmente em raros momentos de lazer, nos finais de semana. Paulo e Kavita, conversaram com algumas pessoas nos shoppings, para verificar a aderência, e por fim concluíram que havia um mercado consumidor que queria consumir aquele produto. Por outro lado, pensaram sobre a desvantagem, esse público não consumia frozen iogurte, mas consumia algo substituto, sendo assim, na escolha do local em que ficaria localizado o negócio, seria necessário ponderar quais outros produtos estavam disponíveis e que poderiam ser substitutos. Também se questionaram sobre como provocariam mudanças de hábito, já que essa classe estava acostumada com outros produtos substitutos.

Outro desafio, era o tipo do ponto de vendas, os consumidores do produto, na sua maioria, eram as classes A e B, e os pontos de vendas eram em Shoppings Centers frequentados por eles. Os sócios verificaram os shoppings frequentados pela classe C como o Shopping Aricanduva e Shopping Metrô Itaquera, ambos na Zona Leste da cidade de São Paulo, cidade em que moravam e que pensavam em abrir o negócio. Nestes shoppings, duas coisas pesaram, os concorrentes com ofertas de diversos tipos de sobremesas e sorvetes e o preço do aluguel de lojas ou quiosques dentro dos shoppings. Paulo, trabalhou com administração de shoppings e considerava o ponto muito caro, o que comprometeria uma boa parte dos recursos financeiros próprios que eles dispunham para o negócio.

Em suas pesquisas, encontraram no supermercado uma alternativa para a instalação do quiosque de frozen iogurte. Eles visitaram vários, a fim de avaliar a concorrência e possíveis clientes, desses, delinearam que a melhor escolha seria o Extra Supermercado de São Caetano do Sul, pois em sua praça de alimentação não tinha nenhuma opção de sobremesa. Os sócios prepararam o plano de negócios direcionado ao supermercado, para propor a locação de espaço na praça de alimentação, demonstrando seu potencial. São Caetano do Sul era a cidade com o melhor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do Brasil, e fazia parte do grande ABC, na região metropolitana da grande São Paulo. A população, segundo a classe socioeconômica em percentuais, considerando o relatório do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2010, estava distribuída em 21,1% na classe A, 45,2% na classe B, 32,2% na classe C e 1,5% na classe D. Essas informações eram relevantes aos futuros sócios, visto seu direcionamento de público-alvo, que se tratava de um dos diferenciais do negócio.

Paulo e Kavita, fizeram uma análise do ciclo de vida do produto, pensaram em ter potinho de frozen iogurte, em três tamanhos, pequeno, médio e grande, com diferentes *toppings* como frutas, granola, leite condensado, gotas de chocolate, marshmallow, caldas de frutas e chocolates e muitos outros. Não seria *self-service*, os funcionários montariam para os clientes, a partir das suas preferências por sabor, tamanho e quantidade de *toppings* estabelecido para cada preço. Também teriam uma geladeira com bebidas e algumas opções de guloseimas. Ainda, verificaram a parte de comunicação, os panfletos e promoções iniciais e os custos envolvidos, fixos e variáveis, dentre esses custos, consideraram o custos do seguro do quiosque e dos bens (máquinas e equipamentos) que ficariam no quiosque, desenharam os cenários fizeram cálculos relativos as projeções de vendas, em que observaram um retorno do investimento em torno de três anos para o capital de R\$ 65.000,00. Os sócios, inclusive levaram

alguns colegas para experimentarem opções de produtos dos fornecedores para a escolha da melhor opção de custo-benefício para o negócio.

EMPREENDER OU NÃO EMPREENDER?

Era inverno do ano de 2012, quando Kavita e Paulo finalizaram sua pesquisa, e já que a proposta de produtos era mais aderente aos meses de verão, se questionavam o quanto seria interessante abrir naquele momento. Kavita, pensava que poderia ser uma opção para terem tempo de aprender mais sobre o cotidiano do negócio, os dois não conheciam tanto o funcionamento de uma empresa de frozen iogurte, era uma forma de se preparar para o verão, que seriam os meses de alta demanda. Kavita, nesta altura, ainda estava trabalhando em quatro lugares, era professora em três universidades distintas e prestava serviços em uma consultoria, seu tempo para dedicação ao negócio seria mais restrito aos finais de tarde e noite e nos sábados e domingos, já Paulo, que se encontrava desempregado, poderia ter uma dedicação total, durante o horário de atendimento, que tinham estabelecido para o negócio.

Como possíveis empreendedores sabiam que precisariam fazer de tudo, desde ajudar a limpar o quiosque, fechar o caixa, preparar troco, desenhar logo e ir ao fornecedor para fazer as compras, até tomar decisões estratégicas, como posicionamento de marca. Kavita, apesar de todos os levantamentos, ainda tinha suas dúvidas, tentava recorrentemente avaliar o risco de suas ações por meio da coleta de mais informações. Ela obteve reconhecimento por parte de seus colegas e clientes, nos seus projetos de consultoria, porém pensava que empreender em seu próprio negócio é diferente de administrar ou prestar consultoria em negócio de outrem. Entendia que “dar pitaco no negócio alheio é mais fácil”, por não estar envolvida diretamente no negócio, por trabalhar com recursos dos outros. Estava acostumada a olhar de fora, Kavita enxergava nitidamente os problemas das empresas em que prestou consultoria e apresentava caminhos possíveis para a tomada de decisão dos responsáveis. Mas, naquele momento refletia sobre como seria em seu próprio negócio.

Kavita ainda ponderava quanto os conhecimentos em administração são fundamentais para o sucesso de um empreendedor, mas empreender requer características que vão além das competências e habilidades próprias do administrador. Era preciso desde motivação pessoal a independência, ter criatividade para criar algo realmente inovador. O envolvimento do empreendedor nas atividades do negócio é intenso e direto, diferente de um administrador que delega e supervisiona as atividades. Ela ficou pensando sobre as diferenças do administrador e do empreendedor, neste momento de decisão por empreender ou não em um negócio próprio. Lembrou de uma ilustração que utilizava em sala com seus alunos futuros administradores e potenciais empreendedores. A ilustração é a de uma criança quando começava a andar: “ela se levanta e cai muitas vezes, mas se não persistir e se arriscar a cair, não dará seus primeiros passos e não firmará seu caminhar.” Mas, esse era realmente a oportunidade ideal para dar seus primeiros passos? Eles tinham efetivamente identificado uma oportunidade de negócio?

O ramo de atividade escolhido se consolidava como franquia, mas, propunham um negócio próprio e buscavam promover o consumo de um produto das classes A e B para a classe C, em uma praça ou local de venda diferente da comumente utilizada para a classe A, e finalmente atribuíram ao produto um preço que consideravam aceitável ao novo consumidor. Kavita estava cheia de dúvidas, refletia se realmente deveria sair do campo do desejo e se arriscar de verdade: Será a melhor decisão abrir seu próprio negócio? Será que deveria mesmo empreender? Será que era o momento ideal? Teria tempo para se dedicar ao negócio? Será que a ideia da venda de frozen iogurte para a classe “C” era realmente inovadora? Será que fizeram todos os levantamentos necessários? Será que as projeções faziam sentido? Será que os consumidores iriam gostar do produto? Será que ela estava preparada para o cotidiano de

administração de uma empresa? Será que conseguiriam alcançar o seu público? Será que teriam um bom retorno financeiro? Eram algumas das perguntas que lhe passavam pela mente.