DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv9n1c5>

BOUTIQUE DO PÃO DE LÓ: A MELHOR EXPERIÊNCIA EM UMA FATIA DE BOLO Boutique do Pão de Ló: the best experience in a cake slice

JORDANA MARTINI COLLA – jordana.colla@gmail.com
Universidade do Vale do Itajaí – Itajaí, SC, Brasil

ALFREDO PEDRO PINTO JUNIOR – alfredo@edu.univali.br
Universidade do Vale do Itajaí – Itajaí, SC, Brasil

SIDNEI VIEIRA MARINHO – sidnei@univali.br
Universidade do Vale do Itajaí – Itajaí, SC, Brasil

ANETE ALBERTON – anete@univali.br
Universidade do Vale do Itajaí – Itajaí, SC, Brasil

Submissão: 21/02/2019 | Aprovação: 12/06/2019

Resumo

Este caso para ensino descreve a trajetória de crescimento da Boutique do Pão de Ló, uma confeitaria *gourmet* de grande sucesso localizada em Itajaí, SC, Brasil. O caso se desenvolve no segundo momento de expansão da empresa, quando os sócios Vanessa, Vera e Tomás avaliam as alternativas de ampliação da operação, suas vantagens, desvantagens e riscos. A utilização deste caso é indicada para disciplinas de gestão estratégica, gestão financeira e análise de projetos em cursos de graduação em Administração e Gastronomia, e pós-graduação em Administração.

Palavras-chave: gestão financeira, gestão estratégica, análise de projeto.

Abstract

This teaching case describes the growth trajectory of Boutique do Pão de Ló, a highly successful gourmet bakery located in Itajaí, Santa Catarina, Brazil. The case develops in the second moment of expansion of the company, when the partners Vanessa, Vera e Tomás evaluate the alternatives of expansion of the operation, its advantages, disadvantages and risks. The use of this case is indicated for disciplines of strategic management, financial management and project analysis in undergraduate courses in Business Administration and Gastronomy, and in MBAs.

Keywords: data management, strategic management, project analysis.

Introdução

Era uma agradável noite de verão, e Vanessa sorriu enquanto fechava as malas.

– Não acredito que, depois de tanto tempo, finalmente conseguiremos tirar uns dias de férias – disse a Tomás, seu parceiro de vida e negócios.

Desde que iniciou a Boutique do Pão de Ló, quase dois anos antes, Vanessa não sabia mais o que eram férias, finais de semana ou noites bem-dormidas. Nada mais justo que, depois de tanto trabalho, ela finalmente pudesse desfrutar de alguns dias de descanso. No retorno, decidiram sobre a expansão da operação do seu ateliê de bolos localizado em Itajaí, SC.

A última reunião onde discutiram as opções de investimento para ampliação da Boutique não tinha sido conclusiva. Dona Vera, mãe de Vanessa, avaliava que deviam optar por um ponto de

venda (PDV) – quiosque no *shopping* de uma cidade vizinha, muito turística. Tomás defendia a opção por um *food truck*, enquanto Vanessa, que sempre sonhou em ter uma loja própria, preferia montar um aconchegante café.

Precisava organizar sua mente, visualizar os pontos positivos e negativos de cada opção, valorizando a contribuição da experiência proporcionada ao cliente para a manutenção do valor da marca. Mas também deveria considerar a questão financeira, não deixando de lado seu perfil mais conservador em termos de investimentos. Lembrou-se de suas aulas sobre avaliação de projetos e ponderou que alguma das ferramentas de diagnóstico e gestão estratégica que conheceu durante a disciplina seria útil nesse momento.

Mas, antes que os negócios a absorvessem novamente, saiu para suas merecidas férias, e a decisão sobre qual tipo de investimento seria o mais adequado para a ampliação da Boutique ficaria para a volta.

Uma pitada de coragem

Vanessa sempre entendeu bem o que é batalhar para conseguir algo. Gaúcha de nascença, mudou-se com a família para Itajaí, SC, ainda jovem, em 2005. Trabalhou desde os 14 anos, sempre determinada, buscando entender muito mais do que fazia, curiosa por natureza. Um ano antes de se mudar para Santa Catarina, começou a trabalhar em uma telecom em Porto Alegre, empresa na qual se manteve depois da mudança. Foram nove anos de dedicação ao seu trabalho na área comercial, gerenciamento de lojas, equipes e recrutamento. Sua dedicação e trabalho duro renderam-lhe promoções, até que chegou ao estágio de gerência regional.

Durante esse período na telecom, iniciou o curso de Administração de Empresas, com a firme ideia de continuar crescendo e galgando novos cargos. Mas nem sempre os planos seguem de acordo com o planejado. A empresa foi comprada por um grupo espanhol, o que trouxe uma alteração substancial na cultura empresarial: os colaboradores passaram a ser apenas números, o que desmotivou Vanessa a continuar naquele trabalho.

Em 2013, decidiu pedir demissão e tirar alguns meses sabáticos. Nesse período, finalizou seu trabalho de conclusão de curso, e fervilhava de ideias sobre como direcionar sua vida profissional. Das aulas de empreendedorismo, reteve o sonho de ser dona de seu próprio negócio: se, por uma empresa de outros, tinha dado o sangue, imagine pela sua própria – pensava Vanessa. Tinha a experiência prática dos anos de telecom e a base acadêmica de sua graduação em Administração em uma renomada universidade – o que, para Vanessa, já era um bom começo. Primeiro, teve a ideia de abrir uma empresa de Recrutamento e Seleção, devido a sua experiência na área, mas, embora soubesse que conseguiria se sair bem, os olhos ainda não brilhavam quando falava sobre esses planos.

Em suas pesquisas para um novo negócio, Vanessa também pensou no ramo alimentício, em função do rápido retorno sobre o investimento. Apesar de não ter conhecimento técnico nessa área, ela convivia diariamente com uma doceira de mão-cheia, sua mãe, Dona Vera. Inicialmente, não percebia que essa era uma oportunidade de negócios. Tendo crescido na cozinha, em meio a assadeiras, batedeiras e sacos de confeitaria, tudo lhe parecia muito trivial, e não percebia o tesouro que tinha sob seu nariz.

Dona Vera costumava fazer bolos informalmente, vendia para a vizinhança, amigas, pessoas que vinham por indicação e propaganda boca a boca. Essa era uma herança vinda de mãe para filha. A avó de Vanessa trabalhou com doces a vida toda por profissão, e passou esse conhecimento à filha. Os bolos de Dona Vera faziam o maior sucesso, os elogios não eram poucos. Aos poucos, com seu tino comercial, Vanessa começou a ver os doces de sua mãe como uma oportunidade de negócio.

Preparou um plano de negócios e convenceu Dona Vera de que poderiam iniciar uma parceria de sucesso. Depois de alguma resistência e até preconceito de familiares e amigos, iniciaram a fabricação de bolos juntas. Dona Vera, avessa a riscos, só aceitou sob a condição de não se

endividarem, e irem crescendo aos poucos. Vanessa aceitou e garantiu que concentraria as atividades administrativas, além de também colocar a mão na massa, literalmente. O nome Boutique do Pão de Ló surgiu, desde o início, como uma homenagem à receita de pão de ló de sua avó, o carro-chefe e inspiração para as futuras delícias que produziriam.

Duas colheres bem cheias de trabalho

O perfil conservador de Dona Vera, aliado ao perfil controlador de Vanessa, fez com que o negócio começasse lentamente, em meados de 2013. Não queria fazer um investimento maior no negócio sem antes ter o capital e a certeza de que seu planejamento daria certo. Recorrer a bancos, nem pensar. Falamos de planejamento? Claro, uma administradora de empresas não enveredaria em seu próprio negócio sem um cuidadoso plano de negócios, pensou Vanessa – mesmo que humilde, com cifras bem menores do que ela estava acostumada na telecom, um plano de negócio prévio ao início das atividades era fundamental. Assim foi feito.

Nos primeiros seis meses, Vanessa aprendeu as receitas, as instruções, os segredos da doce cozinha de Dona Vera. Iniciaram informalmente, mas logo Vanessa abriu uma empresa para formalizar as vendas. Operavam da casa de Dona Vera e, com o lucro de um bolo vendido, reinvestiam para produzir mais bolos, e assim foram se capitalizando sem recorrer a bancos nem ao dinheiro da rescisão de Vanessa.

Rapidamente, ela percebeu que seus finais de semana deixariam de existir, pois bolos, de uma maneira geral, são pedidos para o final de semana, quando se concentram as comemorações de aniversários, casamentos, batizados etc. Além disso, os bolos devem ser frescos e, portanto, preparados na noite anterior ou no dia da entrega. Apesar da informalidade inicial, Vanessa tinha muito claro que não abriria mão da qualidade dos produtos em nenhum momento. O mercado era competitivo e cheio de opções de bolos de mediana qualidade. O diferencial da Boutique seria a cremosidade e sabor de seus recheios e coberturas e a inconfundível maciez e textura do pão de ló de sua avó.

Misture tudo e leve ao forno para crescer

O sucesso foi imediato. O público, agora expandido, incluía o círculo de relacionamento de Vanessa, onde poderiam explorar novas formas de comunicação com os clientes. Em 2014, foram criadas contas no Facebook e Instagram, e a marca foi registrada imediatamente. O boca a boca, que sempre alavancou as vendas, agora estava potencializado pelas mídias sociais. Vanessa tinha uma boa rede de contatos, e a qualidade dos bolos garantia um crescimento orgânico e constante das vendas. Ainda assim, Vanessa acatava as restrições de Dona Vera quanto a fazer investimentos, pois o valor de sua rescisão era também toda a sua economia; se o negócio de bolos não desse certo, não tinha mais como tentar algo diferente depois.

No meio de uma tarde de muito trabalho, ouviram um barulho estrondoso vindo da cozinha. Ao chegarem lá, Vanessa e Dona Vera se depararam com o teto desmoronado. Com o forno em constante uso, dada a alta demanda, o forro esquentou a ponto de... cair. Esse foi o barulhento e explícito sinal de que precisavam profissionalizar a operação da cozinha. Um semestre já tinha passado desde que iniciaram as vendas a partir de casa, e um novo plano de negócios foi elaborado e maturado até chegar ao ponto de ser servido, digo, colocado em prática.

O investimento inicial não poderia ser grande, então procuraram uma sala modesta no centro da cidade, onde pudessem ter um ambiente de cozinha profissionalizado. A sala tinha apenas 40 m², mas já se percebia o cuidado com a imagem visual do lugar para que refletisse também os cuidados com os bolos produzidos ali. Essa mudança de local de produção também serviu para demonstrar a profissionalização da empresa, pois não eram mais os bolos feitos em casa e entregues no portão, e sim um local de trabalho com horários formais e endereço comercial. A boutique virou um ateliê de gostosuras.

Um ano passou, e as vendas do ateliê não paravam de aumentar, quase 100% da capacidade de produção estava sendo usada. A margem bruta era bastante satisfatória. Um bolo que custava R\$ 150,00 era vendido pelo dobro. Podiam cobrar mais porque a qualidade era percebida pelo cliente e a marca já se fazia conhecida na cidade de Itajaí e região. Toda a cidade e arredores já comentavam sobre os bolos da Boutique do Pão de Ló, que começavam a ficar famosos. As habilidades de Vanessa com mídias sociais era, sem dúvida, um dos pontos fortes da empresa. As vendas já atingiam uma média de 60 bolos por mês, mantendo a produção com apenas duas pessoas envolvidas.

Naquela época, Tomás, graduado em Gastronomia, percebeu o trabalho árduo da então namorada e a potencialidade de o negócio crescer, e assim tornou-se mais um membro da sociedade. Com seus conhecimentos prévios, ajudou-as na otimização das receitas, padronização, processos produtivos, compra de novos equipamentos e no desenvolvimento de novos ingredientes, mas mantendo a tradição da empresa em produzir delícias da mais alta qualidade.

Sirva sem moderação

A produção incessante, que mal dava conta de atender aos pedidos, passou a ter alguma capacidade ociosa com as melhorias de processo trazidas por Tomás no início de 2015. Isso era ótimo, porque, no momento, era impossível aumentarem o ateliê sem recorrer a empréstimos, e suas economias estavam rendendo cerca de 14% ao ano, enquanto aplicadas em CDB. Vislumbravam outras oportunidades que demandavam recursos e espaço: os clientes insistiam em pedir algum local onde pudessem saborear os bolos, porcionados em fatias, sem que fosse somente em datas comemorativas. Um local onde pudessem se sentar agradavelmente, tomar um café, conversar e deliciar-se com uma fatia do bolo mais delicioso da cidade.

A Boutique do Pão de Ló tinha, então, um problema que todo o empreendedor quer ter: os clientes queriam mais. Analisando a concorrência na cidade de Itajaí e região, poucas empresas se assemelhavam ao produto e serviço que o trio proporcionava, tendo em vista que os bolos oferecidos em padarias e confeitarias não eram elaborados com ingredientes nobres, tampouco tinham a apresentação oferecida pela Boutique do Pão de Ló.

Na verdade, a concorrência que podia ser considerada no mesmo patamar de qualidade se restringia a um café em Itajaí. Esse café havia iniciado a operação já com uma loja própria. Os donos eram da área de Gastronomia, e um deles dava aula na mesma universidade cursada por Tomás. O sucesso foi tanto que logo mudaram para um ponto comercial maior e mais nobre – condizente com a proposta de atender as classes A-B. Essa era basicamente a referência de concorrência à altura que tinham. Não sabiam em detalhes se a operação era rentável, viável, apenas que o tal café estava sempre lotado.

Em suas reuniões semanais, os sócios começaram a pensar em estratégias para poder atender essa demanda de bolo em fatia. Faltando recursos para montar um café, e para resolver rapidamente o problema, decidiram começar a vender os bolos para uma cafeteria da cidade, que, então, os porcionaria para a venda. A venda foi expressiva, mas Vanessa e Tomás viam um grande problema: a venda para essa cafeteria colocava os bolos da Boutique na mesma vitrine com produtos direcionados a outro público. Além do mais, tirava da Boutique do Pão de Ló a certeza de que o produto chegaria ao cliente final com a mesma qualidade que tinha quando era vendido inteiro. Mesmo assim, fizeram a tentativa. Dito e feito, logo vieram as reclamações e comentários dizendo que o bolo não parecia o mesmo na cafeteria.

O problema era que, ao servirem o seu produto em uma cafeteria, este não estava sendo conservado e manipulado adequadamente. Falta de padrão na manipulação e conservação afetava a qualidade, consequentemente a imagem do produto, de maneira negativa. A experiência não durou muito tempo, o risco à marca era enorme, e, afinal de contas, não tinham trabalhado tanto e tão duro para, em pouco tempo, colocarem a perder a imagem construída perante os clientes.

Porém, essa decisão não veio desacompanhada de uma solução: desenvolveriam uma embalagem para venda das fatias de bolo diretamente no ateliê (Figura 1). Foram meses de pesquisas, testes de material, formato, tamanho, muitos erros e acertos até chegarem a um modelo ideal. Passaram a atender os clientes no formato de fatias em dois dias da semana, e o resultado não poderia ter sido melhor. Resolvida a questão: a experiência de degustar um bolo da Boutique do Pão de Ló preservada em fatias. Todos os meses de trabalho intenso para desenvolvimento tinham dado resultado.

Tem sempre mais um pedacinho para poder repetir

Vanessa é, no fundo, uma inquieta. Sabia que não poderiam parar por aí, e nesse ponto Tomás sempre deu suporte às suas decisões. Em uma das reuniões, ela propôs que ampliassem a empresa, abrindo a loja própria: um café aconchegante, pensado nos mínimos detalhes onde seus clientes e amigos não apenas degustariam as gostosuras de sua cozinha, mas teriam uma completa e prazerosa experiência. Tomás concordou com o fato de expandirem seu negócio, porém ponderou que tinham trabalhado muito para chegar na caixa para venda de bolos porcionados. Esta já estava devidamente patenteada, e podiam explorar essa vantagem competitiva. Não estava certo que a loja própria seria a melhor alternativa para explorar essa vantagem que tinham criado.

Figura 1. Caixa patenteada para venda porcionada

Dona Vera respondeu: – Loja própria? Com dinheiro de onde? De banco? Nem pensar, nunca trabalhamos dessa maneira. E se, depois, o ponto comercial não for bom, ou a prefeitura alterar a faixa de estacionamento, como tem feito frequentemente aqui em nossa cidade? E já tem aqui em Itajaí aquele café que recentemente se mudou para a loja nova. Além de bolos, eles têm salgados, e eu não sou boa em salgados. Nosso negócio é bolo, doce. Ouvi dizer que eles vendem 120 bolos por mês. Se vendermos o mesmo, quanto tempo levará para pagarmos pela loja?

Com dois votos contra sua ideia, Vanessa viu que não seria fácil convencer os sócios a investirem em uma loja. Em parte, realmente tinham razão, ficariam "empenhados" com bancos por muito tempo, e, além disso, a loja requereria pelos menos cinco funcionários adicionais, e o investimento inicial previsto seria de cerca de R\$ 120.000,00 para reforma, mobiliário e adequação da cozinha. Realmente, somando o aluguel de R\$ 8.000,00 da casa que já tinha em mente, mais cinco funcionários ganhando um salário mínimo, adicionando os encargos de 20% que tinham no Simples, seria um grande custo fixo que teriam todos os meses.

Dona Vera apresentou uma ideia alternativa: – Que tal um quiosque? Daqueles que vemos em *shoppings*, nos corredores? Seria como uma miniloja que você quer, ficamos nos doces, vendemos bolos inteiros e porcionados nas caixinhas patenteadas, e, escolhendo um *shopping* em Balneário Camboriú, não teremos problema com o ponto. Além do que é certo que temos capital

para esse investimento. Um amigo de seu pai comentou que, com cerca de R\$ 8.500,00, se monta um, e o aluguel do espaço com condomínio fica em torno de R\$ 3.200,00, e precisaríamos de apenas dois funcionários. Garanto que no *shopping* vendemos 40 bolos por mês! – Dona Vera também ponderou que a circulação de pessoas em *shoppings* é muito grande, e isso garantiria mais propaganda para a marca.

Vanessa surpreendeu-se com o valor do aluguel, já que, comparado com o do ateliê, era proporcionalmente muito alto. Tomás, que já tinha alguma experiência a respeito, comentou que, quando você não é convidado pelo *shopping* para abrir um negócio naquele local, o custo do aluguel sempre é alto, e podem aparecer outras despesas acessórias em épocas de promoções que não poderiam prever agora. Se, por um lado, estariam controlando a manipulação e conservação dos produtos, não controlariam as condições do *shopping*, o que poderia levar a uma experiência do cliente não muito positiva por aspectos do ambiente.

Tomás sugeriu que pesquisassem sobre *food trucks*. Esse mercado vinha se expandindo no Brasil, e havia muitos eventos de *food trucks* na região que eles poderiam aproveitar. Não seria possível vender o bolo inteiro, porém poderiam ampliar muito a venda de fatias, o que dificilmente seria copiado por outros sem comprometer a qualidade, já que tinham a patente da caixa para porcionamento.

E se, no *shopping*, teriam um grande fluxo de pessoas, nesses eventos que são itinerantes, além do grande fluxo de pessoas, garantiriam que pessoas de cidades diferentes teriam contato com a Boutique, inclusive poderiam levar o *truck* para operar em Joinville e Blumenau, onde já tinham vários seguidores nas mídias sociais. Ou seja, o *food truck* seria um canal de venda que exploraria melhor a habilidade da Vanessa com as mídias sociais. Nos eventos a que ele já tinha ido, não tinham concorrentes diretos, sobremesas se restringiam a churros, e a proximidade com produtos complementares seria ótima. Dessas visitas a campo, Tomás calculava que venderiam pelo menos 70 bolos por mês no *truck*. Claro que teriam de operar com as restrições logísticas inerentes a esse modelo de negócio: viajando com um cardápio mais simplificado e quantidade limitada de produtos.

Mas Vanessa, sempre muito sensata, ponderou que essa restrição de itens tinha o ponto positivo de menor custo de estoque, como no caso do quiosque. Contudo, optando pelo *truck*, teriam diversos custos: compra do caminhão, alteração para que ele se tornasse um *food truck*, ou melhor, um *cake truck*, além do tempo para que o projeto se tornasse viável. Uma rápida pesquisa na internet, e Vanessa arriscava a estimativa de que o investimento para a sugestão de Tomás seria de cerca de R\$ 40.000,00, com um custo mensal de manutenção, combustível e taxas de participação em eventos de, pelo menos, R\$ 6.000,00, e teriam que recorrer a bancos. Não na medida que a loja requeria, mas não escapariam de um empréstimo, com seus riscos e custos. Quanto a funcionários, também precisariam de dois, e certamente teriam de pagar um pouco mais, algo como R\$ 1.200,00 mensais, já compensando o horário diferenciado de trabalho.

E, se o comentado por Tomás sobre o ambiente afetar a experiência da marca no *shopping* era verdadeiro, muito pior seria no caso do *food truck*. Ela mesma tinha o acompanhado em eventos, onde faltavam mesas, cadeiras e infraestrutura até de sanitários suficientes. Além disso, sabiam da dificuldade de encontrar e manter um ponto de operação para o *truck* e que o mercado era parcamente regulamentado, e as regras podiam mudar a qualquer momento, aumentando o risco dessa opção.

Foi então que Vanessa explicou com mais detalhes a sua ideia: uma loja própria, como sempre sonhou. Já tinha em mente o local, trouxe ideias de como seria a decoração, como atenderiam os clientes, e até mesmo quais novos produtos poderiam desenvolver para vender em sua loja. Contudo, como tinham comentado, o custo do investimento era altíssimo. Para o quiosque, sua rescisão dava e sobrava. Para o *food truck*, gastaria toda a sua rescisão, e algo de financiamento bancário. Contudo, para a loja própria, teriam que buscar um grande financiamento em bancos, e havia os riscos envolvidos.

Isso era um fator inquietante para Vanessa, que, até então, havia investido em seu negócio sem recorrer a essa alternativa. Essa terceira opção permitiria trabalhar com uma gama maior de produtos, pela possibilidade de manipulação e preparo no local, e potencializar a “experiência Boutique do Pão de Ló” customizando produtos de acordo com as demandas dos clientes. Por outro lado, atenderia apenas a um público local de Itajaí e cidades mais próximas, e gerar fluxo na loja seria um problema adicional quando comparado às outras duas alternativas. Do ponto de vista do fortalecimento da marca, era a opção aparentemente mais sólida, contudo exigia uma postura arrojada.

Nesse momento, Tomás argumentou que deveriam, antes de mais nada, fazer uma avaliação da viabilidade financeira de cada negócio, sugerindo que o risco do novo negócio deveria ser encarado se o retorno fosse alto. Dona Vera, embora com menos conhecimento financeiro do que Tomás, concordou que isso seria uma condição essencial para continuarem os planos de expansão. Tomás concluiu, então, que a rentabilidade que já tinham no CDB não seria satisfatória em função dos riscos que um novo investimento traria, e sugeriu arbitrar 30% a.a. como objetivo da empresa.

Vanessa, não querendo incorrer no risco de desprezar uma boa oportunidade de investimento, ponderou que talvez 30% fosse muito alto, considerando que a taxa média de retorno no ramo de alimentação é de cerca de 20%, mas acabou por concordar com Tomás.

Conversaram longamente sobre o quanto gostariam de aumentar sua participação no mercado, principalmente agora, que grandes empresas se estabeleciam em Itajaí e região, trazendo consigo executivos e familiares, exatamente os consumidores dos produtos da Boutique. Terminaram a reunião sem chegarem a respostas definitivas para seus questionamentos: Como deveriam comparar as alternativas de investimento? Fazer uma análise financeira seria suficiente? Como avaliar os riscos e oportunidades que as opções de crescimento trazem?