

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MAURÍCIO PACHECO ALMEIDA

**CASO DE ENSINO “BOLÔ CHÉRIE”**

São Paulo

2020

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MAURÍCIO PACHECO ALMEIDA

**CASO DE ENSINO “BOLÔ CHÉRIE”**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.  
Linha de Pesquisa: Varejo.

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Sarfati.

São Paulo

2020

Almeida, Mauricio Pacheco.

Caso de ensino "Bolô Chérie" / Mauricio Pacheco Almeida. - 2020.  
51 folhas.

Orientador: Gilberto Sarfati.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas,  
Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Comércio varejista. 2. Segmentação de mercado. 3. Posicionamento  
(Publicidade). 4. Alimentos sem gluten. 5. Doença celíaca. I. Sarfati, Gilberto.  
II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de  
Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.8

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-  
010191/O

Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

MAURÍCIO PACHECO ALMEIDA

**CASO DE ENSINO “BOLÔ CHÉRIE”**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: Varejo.

Aprovado em 29 de abril de 2020.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Gilberto Sarfati (Orientador)  
Fundação Getulio Vargas

---

Prof. Dr. Marton Jayo  
Universidade de São Paulo – USP

---

Prof. Dr. Fernando do Amaral Nogueira  
Fundação Getulio Vargas

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de iniciar agradecendo a todos os meus colegas de mestrado, que juntos fizemos esta trajetória com muito compromisso e diversão, sempre interessados em colher os melhores resultados do curso.

A Gilberto Sarfati, que, além do papel de orientador, foi um dos responsáveis em me fazer enxergar questões que levaram a decisões importantes sobre a empresa retratada neste caso, além de ser o meu maior incentivador para desenvolver o caso.

A meu irmão Marcelo, minha maior referência como estudante e amante da área acadêmica, incentivador e conselheiro nas horas mais difíceis.

A minha mãe, professora, educadora e mestre, que me apoiou desde o início com palavras fortes e encorajadoras.

A Raquel, parceira deste sonho, mais dela do que meu, no qual juntos aprendemos, erramos, acertamos, sofremos e lutamos até o final para o sucesso deste empreendimento, que mesmo não vingando, nos tornou indivíduos mais fortes e corajosos.

## RESUMO

Desde que deixou a gestão da Bolô Chérie, em abril de 2016, e regressou ao mercado de trabalho, Maurício dividia seu tempo trabalhando em uma empresa Farmacêutica e em conversas com as equipes administrativa e de vendas da Bolô Chérie, tentando, de longe, apoiar Raquel na gestão da análise do caixa e no acompanhamento das vendas. Apesar da rotina estressante, o que mais o preocupava eram os resultados. Os esforços de Raquel em gerir a empresa eram grandes, mas as vendas cresciam a um ritmo pequeno e a empresa continuava com prejuízo operacional. A falta de um planejamento estratégico, muito comum em pequenas empresas, pode ser determinante para criar uma lacuna entre o sucesso e o fracasso. Em setores de nicho, como os funcionais de alimentos sem glúten, as oportunidades para as empresas de menor porte estão em explorar parcelas de um setor que ainda possui proporções menos interessantes para as grandes e médias. No entanto, é necessário perceber os diferentes segmentos, fazer escolhas por um determinado perfil de cliente e, então, definir um posicionamento que a torne uma opção diferente quando comparado aos seus concorrentes. Assim é possível oferecer produtos que atendam necessidades de um consumidor exigente, meta de todo e qualquer empreendedor cujo objetivo é conquistar resultados favoráveis.

Palavras-chave: Bolô Chérie. Glúten. Celíacos. Alimentos sem glúten. Posicionamento. Segmentação de mercado.

## **ABSTRACT**

Since leaving the management of Bolô Chérie in April 2016 and returned to the labor market, Maurício has divided his time working in a Pharmaceutical company and in conversation with the administrative and sales teams of Bolô Chérie, trying by far, to support Raquel in managing the analysis of the cash and in monitoring sales. Despite the stressful routine, what worried him the most were the results. Raquel's efforts to run the company were large, but sales grew at a small pace and the company continued to lose operations. The lack of strategic planning, quite common in small businesses, can be decisive in creating a gap between success and failure. In niche sectors such as gluten-free food functionals, opportunities for smaller companies are exploring portions of an industry that still has fewer interesting proportions for large and medium-sized ones. However, it is necessary to perceive the different segments, make choices for a customer profile, and then define a placement that makes it a different option when compared to its competitors. Thus, it is possible to offer products that meet the needs of a demanding consumer, a goal of all entrepreneur whose objective is to achieve favorable results.

**Keywords:** Bolô Chérie. Gluten. Celiac. Gluten-free foods. Positioning. Market Segmentation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Lista de produtos do Butantã.....	13
Figura 2 – <i>Foodbike</i> Bolô Chérie no Butantã.....	14
Figura 3 – <i>Foodbike</i> Bolô Chérie no Higienópolis.....	15
Figura 4 – Receitas e Resultados da operação dos <i>shoppings</i> .....	16
Figura 5 – Participação de cada produto nas vendas .....	18
Figura 6 – Produtos Bolô Chérie – Biscoitos 120g .....	19
Figura 7 – Produtos Bolô Chérie – Biscoitos 140g .....	19
Figura 8 – Produtos Bolô Chérie – Biscoitos Linha Infantil .....	20
Figura 9 – Produtos Bolô Chérie – Granolas.....	21
Figura 10 – Produtos Bolô Chérie – Barrinhas.....	22
Figura 11 – Canais de vendas em São Paulo .....	25
Figura 12 – Canais de vendas fora de São Paulo.....	25
Figura 13 – Distribuição de vendas por cliente no varejo – 2017 .....	29
Figura 14 – Distribuição de vendas totais por cliente – 2017 .....	30



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Média de vendas por clientes (R\$/ mês).....	26
Quadro 2 – Sugestão de lousa – Quadro A.....	45
Quadro 3 – Sugestão de lousa – Quadro B.....	45
Quadro 4 – Sugestão de lousa – Quadro C.....	46

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 DECISÕES ESTRATÉGICAS – POSICIONAMENTO.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 POR QUE UM CASO DE ENSINO?.....</b>	<b>10</b>
<b>2 CASO BOLÔ CHÉRIE E O DILEMA DE SEU POSICIONAMENTO .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 DO <i>FOOD PARK</i> BUTANTÃ PARA OS <i>SHOPPINGS</i> .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 A PREPARAÇÃO DA BOLÔ CHÉRIE PARA O MERCADO DE VAREJO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 A LINHA DE PRODUTOS E SUAS EMBALAGENS.....</b>	<b>17</b>
2.3.1 Biscoitos .....	18
2.3.2 Granolas .....	20
2.3.3 Barrinhas .....	21
<b>2.4 FORNECEDORES QUALIFICADOS E SELEÇÃO DE MATÉRIAS-PRIMAS .....</b>	<b>22</b>
<b>2.5 CLIENTES E COMUNICAÇÃO NOS PONTOS DE VENDAS.....</b>	<b>24</b>
<b>2.6 GESTÃO À DISTÂNCIA .....</b>	<b>27</b>
<b>2.7 O INVESTIDOR ANJO.....</b>	<b>28</b>
<b>2.8 FOCO EM GRANDES CLIENTES.....</b>	<b>28</b>
<b>2.9 COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>31</b>
<b>3 NOTAS DE ENSINO .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 SINOPSE .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2 APLICAÇÃO .....</b>	<b>34</b>
<b>3.3 OBJETIVOS EDUCACIONAIS .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4 OBJETIVOS DO CASO .....</b>	<b>34</b>
<b>3.5 QUESTÕES DE ESTUDOS .....</b>	<b>35</b>
<b>3.6 PLANO DE ENSINO E ANÁLISE TEÓRICA.....</b>	<b>35</b>
3.6.1 Minuto 0 ao 20: O posicionamento da Bolô Chérie e suas consequências .....	36
3.6.2 Minuto 20 ao 35: Análise para definir a segmentação de mercado.....	37

3.6.3 Minuto 35 ao 55: O processo da chef para escolher os atributos dos seus produtos e os impactos no lançamento ao mercado .....	39
3.6.4 Minuto 55 ao 75: Os efeitos do posicionamento de preço da Bolô Chérie .....	42
3.6.5 Minuto 75 ao 90: A Bolô Chérie em um novo recomeço .....	44
<b>3.7 SUGESTÕES DE LOUSA .....</b>	<b>45</b>
<b>4 CONCLUSÃO .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 DECISÕES ESTRATÉGICAS – POSICIONAMENTO

Há muitos fatores que podem causar o fechamento de pequenas empresas. No caso em relato, a Bolô Chérie foi vítima de suas próprias decisões estratégicas. A falta de um planejamento estratégico, muito comum em pequenas empresas, pode ser determinante para criar uma lacuna entre o sucesso e o fracasso. Seja por falta de conhecimento, seja por questões orçamentárias, muitos empreendedores isolam-se em sua individualidade e acreditam apenas em suas intuições para decidirem o futuro, ignorando planos e ajudas externas.

O mercado de alimentos é cercado por grandes e médias empresas que conseguem um desempenho maior das demais pequenas em função do tamanho e do espaço que ocupam. Em setores de nicho como os funcionais de alimentos sem glúten, as oportunidades para as empresas de menor porte estão em explorar parcelas de um setor que ainda possui proporções menos interessantes para as grandes e médias. Estas brechas são conquistadas quando o mercado é segmentado e, ao ocupar uma parte, pequenas empresas conseguem, inclusive, ter uma participação relevante com maior lucratividade.

No entanto, é necessário perceber os diferentes segmentos e fazer suas escolhas para, então, definir um posicionamento que a torne uma opção diferente dos seus concorrentes. Oferecer o produto ideal que atenda às necessidades requeridas do consumidor deve ser a meta de todo e qualquer empreendedor. Por isso, satisfazer o cliente é o ponto de partida para conquistar resultados favoráveis, mesmo não sendo uma tarefa fácil. Estudos mostram que as necessidades e percepções de consumidores para com estes alimentos são bastantes diferentes e, portanto, um desafio maior aos produtores.

### 1.2 POR QUE UM CASO DE ENSINO?

A abordagem do caso Bolô Chérie traz situações de decisões estratégicas tomadas pelos sócios da empresa que devem ser exploradas em sala de aula como um aprendizado. O caso cita ocorrências comuns para empreendedores de pequenas empresas, criando, através das notas de ensino, um roteiro de discussões e debates, com o objetivo de alertar e ensinar aos alunos que conceitos importantes estudados e consolidados na literatura de estratégia de empresas podem e devem ser utilizados para empreendimentos de pequeno porte.

O trabalho inicia-se com o relato do caso, incluindo Maurício e Raquel como principais personagens. É uma oportunidade para os alunos discutirem as decisões e os caminhos traçados por eles, sócios e administradores da empresa, debatendo em sala de aula questões práticas que são recorrentes no mundo empresarial que, provavelmente, muitos vão viver ou já tiveram alguma experiência.

Maurício é formado em Administração de Empresas e pós-graduado em escolas como a FGV, Fundação Dom Cabral e IBMEC. Atuou em grandes empresas no Brasil e no exterior, como a PWC, Ernst & Young, Votorantim, Odebrecht e EMS Farmacêutica, e, após 23 anos como executivo, em julho de 2015, decidiu apoiar sua esposa Raquel na Bolô Chérie.

Foi em casa, ainda na infância em São Paulo, que a paixão de Raquel pela gastronomia começou a florescer. A alimentação saudável não foi uma opção, mas um caminho natural. Após formar-se em Hotelaria pelo SENAC, seguiu para a Espanha, em 1999, para estudar na Escuela de Hosteleria Hofmann em Barcelona (1 Estrela Michelin), onde atuou por cinco anos em restaurantes europeus de alta gastronomia contemporânea. De volta ao Brasil, comandou com sucesso, por dois anos, 2006 e 2007, o restaurante Lola Bistrô. Neste período, ficou classificada entre os primeiros no quesito Chef Revelação da revista Gula de 2007 e, no mesmo ano, indicada para Chef Revelação da revista Prazeres da Mesa.

A estrutura considerada conta a história da Bolô Chérie em três fases cronológicas – o início com a operação da *foodbike* Bolô Chérie, no *foodpark* Butantã; as instalações nos *shoppings* Higienópolis e Iguatemi; e, finalmente, a produção para o mercado varejista.

Para discussão do caso foi sugerido um roteiro nas notas de ensino cujo objetivo é fomentar uma discussão do professor com os alunos, abordando os principais dilemas contextualizados na história da empresa. Nestas discussões, os alunos receberão um plano cujo centro dos debates será o assunto central do caso, isto é, o posicionamento de mercado e seus temas correlacionados, planejamento estratégico em pequenas empresas, segmentação de mercado, comportamento e necessidades do consumidor e produto, que compõem a base teórica pesquisada. Os alunos precisarão, ao final, sugerir as soluções que deverão ser dirigidas pelo professor de classe.

## 2 CASO BOLÔ CHÉRIE E O DILEMA DE SEU POSICIONAMENTO

A Bolô Chérie foi criada em 2013, antes mesmo de comercializar qualquer produto. Para atender uma amiga que havia recebido a recomendação médica de cortar o glúten e o leite, a chef Raquel Arruda, com o suporte financeiro de Maurício seu esposo, teve a iniciativa de produzir bolos para atendê-la em sua dieta. Nessa época, ainda era pequena a oferta de alimentos sem glúten no varejo e como esta amiga tinha passado por um período de saúde crítico, aceitou o desafio e iniciou o desenvolvimento de produtos livre de glúten com ingredientes orgânicos, naturais, sem nenhum conservante, criando, então, a marca.

As primeiras criações da chef foram os bolos. Enquanto o mercado oferecia produtos industrializados carregados de conservantes, bem diferentes dos imaginados por ela, seus produtos eram elaborados com itens frescos que lembravam bolos caseiros. Em pouco tempo, o menu com mais de dez sabores chamava a atenção dos amigos que, por meio do boca-boca, fizeram crescer os pedidos, alterando sua rotina. Dos bolos surgiu o nome Bolô Chérie, uma brincadeira com a palavra “*boulangerie*”, que quer dizer confeitaria em francês.

Durante o primeiro semestre de 2014, aconteceu a primeira transformação da empresa que mudou completamente o dia a dia da casa de Raquel<sup>1</sup> e Maurício<sup>2</sup>. Com a onda dos *foodparks* em São Paulo, ela recebeu um convite para levar seus produtos ao *foodpark* Butantã<sup>3</sup> que seria inaugurado em maio daquele ano. A oportunidade a estimulou ampliar sua linha de produtos: criou três tipos de granolas, cinco sabores de biscoitos e um brownie.

---

<sup>1</sup> Foi em casa, ainda na infância em São Paulo, que a paixão de Raquel pela gastronomia começou a florescer. A alimentação saudável não foi uma opção, mas sim um caminho natural. Após formar-se em Hotelaria pelo SENAC, seguiu para a Espanha em 1999, para estudar na Escuela de Hosteleria Hofmann em Barcelona (1 Estrela Michelin), onde atuou por cinco anos em restaurantes europeus de alta gastronomia contemporânea, como Mensador de Can Ravell e Mugaritz (2 estrelas Michelin). De volta ao Brasil, comandou com sucesso por dois anos, 2006 e 2007, o restaurante Lola Bistrô na Vila Madalena. Neste período ficou classificada entre os primeiros no quesito Chef Revelação da revista Gula de 2007, e no mesmo ano indicada para Chef Revelação da revista Prazeres da Mesa.

<sup>2</sup> Formado em Administração de Empresas com experiência em de setores de auditoria, consultoria, mineração, infraestrutura, e farmacêutico, no Brasil e no exterior, após 23 anos como executivo, em julho de 2015, Maurício decidiu apoiar sua esposa Raquel na Bolô Chérie. Durante dez meses o seu apoio foi fundamental para organizar processos, estruturar a área administrativa financeira da empresa, iniciar e encerrar as operações dos shoppings e preparar a Bolô Chérie para o mercado de varejo.

<sup>3</sup> Uma praça de alimentação a céu aberto localizado na zona Oeste da cidade de São Paulo, no bairro do Butantã, com espaço de 1400m<sup>2</sup>, que conta com food trucks, barracas, trailers e estandes que vendem os mais variados tipos de comidas e bebidas.

Figura 1 – Lista de produtos do Butantã



natural gourmet

## LISTA DE PRODUTOS

### BOLOS

Laranja	R\$ 25,00/un.
Fubá com laranja	R\$ 25,00/un.
Fubá	R\$ 25,00/un.
Castanha do Pará	R\$ 28,00/un.
Noz Pecã	R\$ 28,00/un.
Milho	R\$ 25,00/un.
Chocolate	R\$ 25,00/un.
Cenoura com Coco	R\$ 25,00/un.
Maracujá	R\$ 25,00/un.
Coco	R\$ 25,00/un.
Formigueliro	R\$ 25,00/un.

### GRANOLAS

Passas	R\$ 20,00/400g
Cranberry	R\$ 24,00/400g
Clássica	R\$ 12,00/400g

### BISCOITOS

Fubá com geléia	R\$12,00/180g
Sequinhos	R\$12,00/180g
Castanha do Pará	R\$16,00/180g
Chocolate	R\$12,00/180g
Mini Cookies	R\$12,00/180g

### BROWNIE

Brownie	R\$ 40,00
---------	-----------

TODOS OS PRODUTOS PODEM  
SER FEITOS COM AÇÚCAR DE COCO  
SOFRENDO UM ACRESCIMO.

### PEDIDOS E ENTREGAS

Faça seu pedido através do email  
bolocherie@gmail.com,  
com até 24hs de antecedência.  
As entregas são feitas  
de terça-feira a sexta-feira.

Fonte: Bolô Chérie.

Para esta nova etapa, a chef desenvolveu a *foodbike Bolô Chérie*, ideal para suas intenções de levar a marca para perto do público.

Figura 1 – *Foodbike Bolô Chérie* no Butantã



Fonte: Bolô Chérie.

A participação no Butantã durou sete meses, de maio a novembro de 2014. A *bike Bolô Chérie* oferecia seus produtos às quintas, sextas e sábados, chegando a vender mais de 50 bolos em um final de semana. Era uma operação rentável, apesar do aluguel. A estrutura era muito simples, com Raquel e uma pessoa para ajudá-la, enquanto Maurício ficava com a apuração dos resultados. Neste período, por ser a única marca que oferecia oficialmente produtos livres de glúten, conseguiu clientes cativos formados por consumidores que procuravam alimentos sem conservantes e sem glúten com necessidade de uma dieta restrita. Este grupo retornava todas as semanas.

## 2.1 DO *FOOD PARK* BUTANTÃ PARA OS *SHOPPINGS*

A exposição da marca no Butantã trouxe bons resultados e logo nasceram convites para participarem de eventos. No entanto, com a intenção de profissionalizar e expandir a empresa, Maurício e Raquel perceberam que poderiam levar os seus produtos aos *shoppings centers*. Em



fevereiro de 2015, começaram as conversas com o Shopping Higienópolis<sup>4</sup> e, em maio, inauguravam sua primeira operação.

Figura 2 – *Foodbike* Bolô Chérie no Higienópolis



Fonte: Bolô Chérie.

Para enfrentar o desafio de um *shopping center*, contrataram uma vendedora que conhecia muito bem as operações do Higienópolis. Silvia trabalhou por 15 anos como vendedora de uma marca *premium* de produtos de cama, mesa e banho no mesmo *shopping* e conhecia bem o perfil dos clientes.

O início das operações foi bastante promissor. Era a semana do Dia das Mães, período perfeito para Raquel vender os seus produtos. O resultado não demorou a aparecer e, dois meses após a inauguração, estavam abrindo uma nova *food bike* no Shopping Iguatemi<sup>5</sup>.

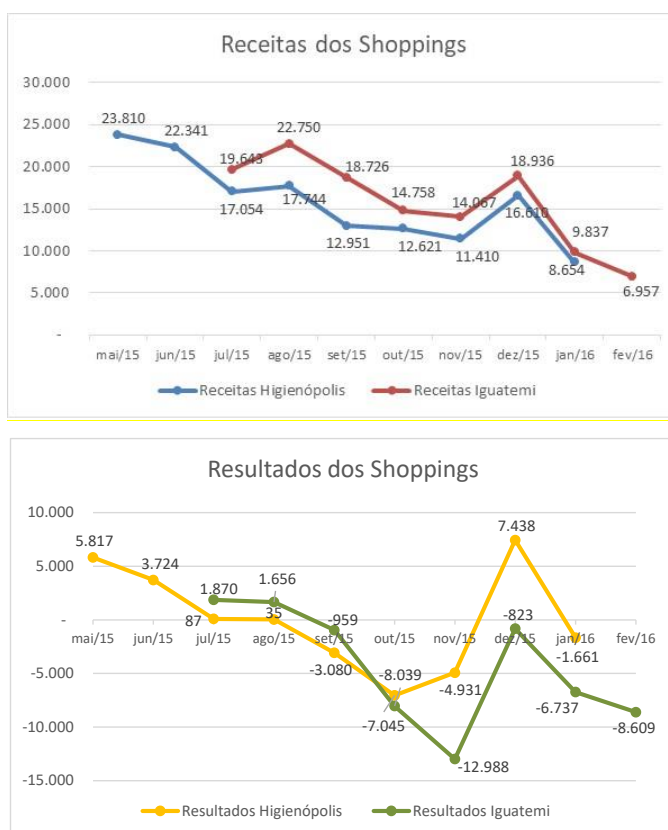
4 O Shopping Pátio Higienópolis está instalado no coração do bairro do Higienópolis em São Paulo. Com um excelente mix de marcas, o empreendimento é um ponto de encontro para os moradores do bairro e uma referência para visitantes e para o público que trabalha nas imediações, atendendo o perfil de público A e B.

5 O Iguatemi São Paulo é um shopping de vanguarda e referência localizado na Av. Brigadeiro Faria Lima no bairro do Jardim Paulistano. Primeiro shopping construído no país, o empreendimento consolidou-se com um importante polo de consumo, lazer e entretenimento, com mais de 50 anos.

Os primeiros quatro meses foram lucrativos para a Bolô Chérie. Os produtos eram uma novidade e foram bem recebidos pelo público. A partir do quarto trimestre de 2015, as vendas começaram a cair preocupando Maurício e Raquel. Segundo relato de Maurício: “Até os frequentadores de shoppings de alta renda foram afetados pela crise<sup>6</sup> daquele ano com a queda do nível de emprego e o aumento das taxas de juros. Sentimos uma redução grande no movimento dos dois *shoppings* e entramos em um período de prejuízos”.

Além disso, enfrentavam problemas com funcionários. Com uma rotatividade média de 40 dias e um índice alto de faltas, cada funcionário faltava pelo menos uma vez por semana, sofriam para manter um padrão adequado de qualidade no atendimento. Com uma multa rescisória alta e um período mínimo de contrato de nove meses, Maurício e Raquel sustentaram as operações deficitárias por cinco meses, até saírem dos *shoppings*, em janeiro e fevereiro de 2016, respectivamente.

Figura 3 – Receitas e Resultados da operação dos *shoppings*



Fonte: Bolô Chérie.

<sup>6</sup> Entre os anos de 2015 e 2016, a crise econômica no Brasil fez o desemprego disparar. A taxa média de 2015 foi de 8,5% e de 2016 foi 11,5%, segundo o IBGE. No último trimestre de 2016, a taxa já estava em 12%, ou 12,3 milhões de desempregados, em números absolutos.

Este período foi importante para o amadurecimento da empresa. Conseguiram divulgar a marca, testar os produtos e fazer experiências com a venda direta aos clientes. Por outro lado, o desgaste da operação não compensava os resultados até então alcançados. Portanto, Maurício e Raquel resolveram rever a estratégia de negócio, encerrando de uma vez as operações com as *foodbikes*. A partir de março de 2016, a Bolô Chérie iria dedicar-se, exclusivamente, à venda de produtos para empresas do varejo.

## 2.2 A PREPARAÇÃO DA BOLÔ CHÉRIE PARA O MERCADO DE VAREJO

Apesar da crise econômica em 2016, segundo o Euromonitor International, o mercado de alimentos saudáveis no Brasil movimentou R\$ 93,6 bilhões, crescendo em média 12,3% ao ano, sendo R\$ 1.027 bilhão para os alimentos sem glúten, sem lactose e sem açúcar. Franquias de empórios naturais, estabelecimentos especializados na venda de produtos naturais, como o Mundo Verde e a Nação Verde, se multiplicavam e lojas tradicionais, redes de empresas de alimentos varejistas situados na cidade de São Paulo, como Casa Santa Luzia, Empório São Paulo, St. Marché, Quitanda, Varanda, Empório Cerealista e Eataly, buscavam novidades para a sua linha de produtos, abrindo portas para pequenas empresas como a Bolô Chérie.

O fim das operações nos *shoppings* trouxe para Raquel a oportunidade de focar na criação e desenvolvimento de novos produtos. Com a expectativa de uma produção maior, o casal parou com a produção caseira, investiu em novos equipamentos como um forno e uma dosadora semi-industrial e escolheram a Vida Madalena, bairro próximo à sua residência localizado na zona oeste da cidade de São Paulo, para alugar uma área de 150 m<sup>2</sup>.

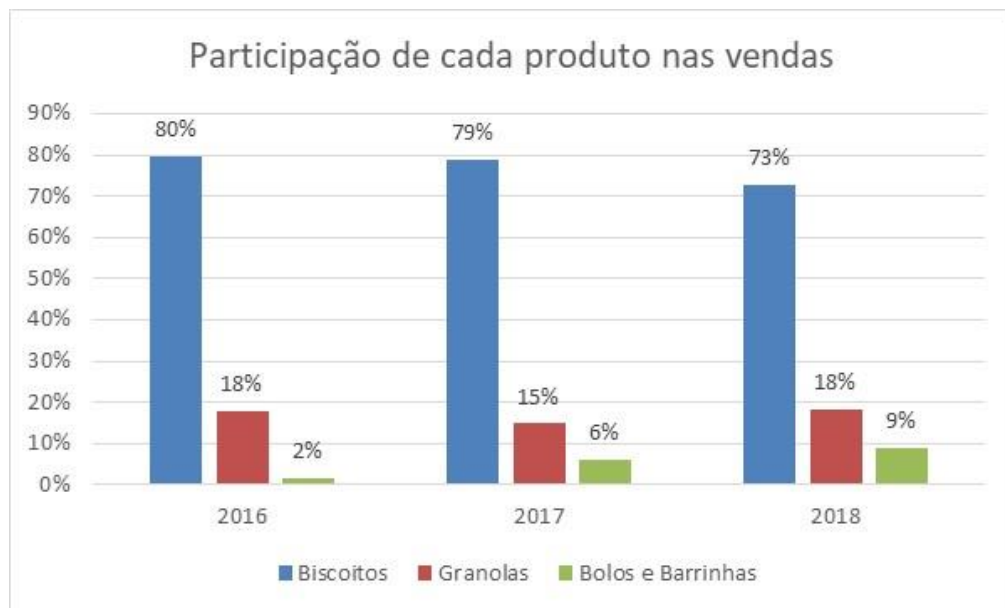
## 2.3 A LINHA DE PRODUTOS E SUAS EMBALAGENS

Com o objetivo de acelerar as vendas em São Paulo, oferecendo produtos exclusivos, elaborados a partir de ingredientes orgânicos e naturais, livres de glúten e assim ganhar cada vez mais espaço no cotidiano das pessoas que buscavam uma vida mais saudável ou que tinham alguma restrição ao glúten, Raquel revisou a linha de produtos e retirou os bolos e brownie, que tinham validade menor do que seis meses, concentrando a produção nos biscoitos, granolas e barrinhas.

### 2.3.1 Biscoitos

Com uma linha de oito sabores, os biscoitos eram os principais produtos da empresa, representando cerca de 80 % do faturamento.

Figura 4 – Participação de cada produto nas vendas



Fonte: Bolô Chérie.

Oferecidos na versão *pocket* de papel *craft* de 50g e em embalagens de tubos de papelão de 120g e 140g, tinham rótulos coloridos. Cada sabor trazia a sua própria cor com uma foto do produto. Raquel orgulhava-se das cores que realçavam as embalagens percebidas de longe nas gondolas.

Figura 5 – Produtos Bolô Chérie – Biscoitos 120g



Fonte: Bolô Chérie.

Figura 6 – Produtos Bolô Chérie – Biscoitos 140g



Fonte: Bolô Chérie.

Em 2017, como uma mãe dedicada e preocupada com a alimentação de suas filhas, a chef lançou uma linha de biscoitos para atender o público infantil. Eram embalados em saquinhos de papel laminado de 35g, práticos e fáceis de serem transportados nas mochilas das crianças. Cada um dos sabores tinha um desenho diferente, o jacaré para o sabor de aveia e o macaco para o sabor de chocolate.

Figura 7 – Produtos Bolô Chérie – Biscoitos Linha Infantil



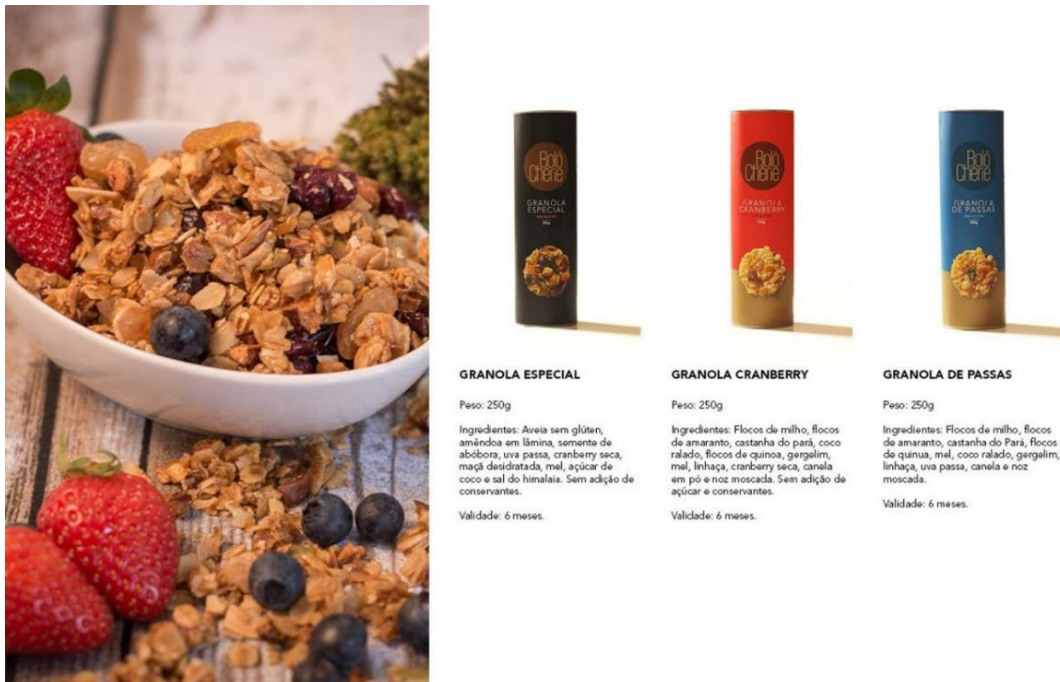
Fonte: Bolô Chérie.

### 2.3.2 Granolas

As granolas, também embaladas em tubos de papelão, eram de três tipos: de cranberry e de passas, elaboradas à base de flocos de milho orgânico, e a granola especial, bem crocante com aveia sem glúten, amêndoa laminada e semente de abóbora.



Figura 8 – Produtos Bolô Chérie – Granolas

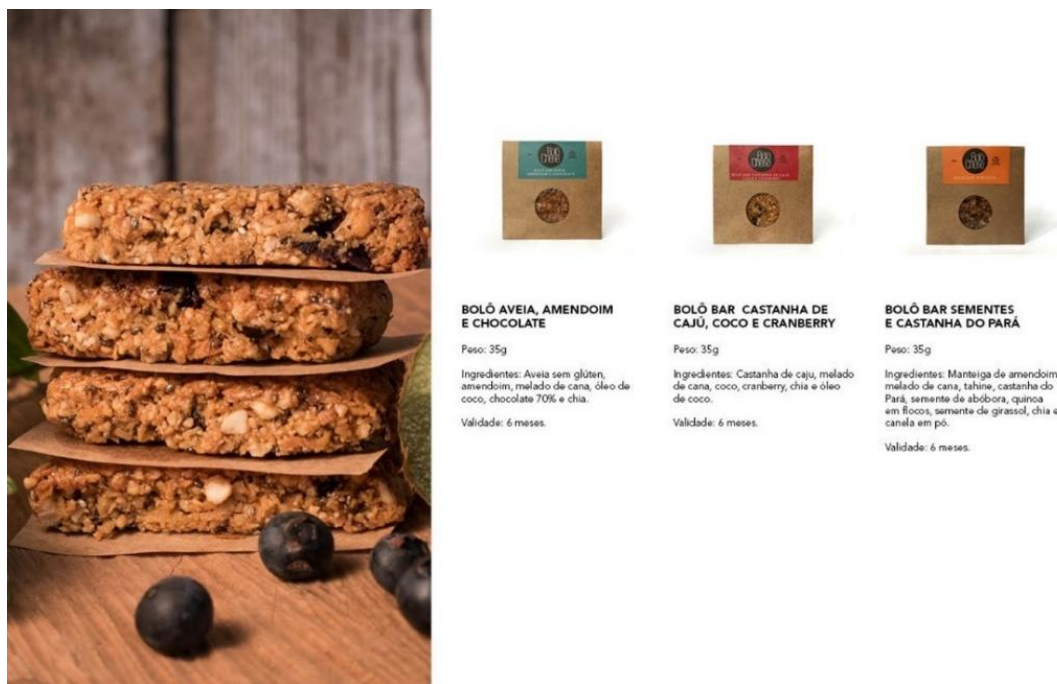


Fonte: Bolô Chérie.

### 2.3.3 Barrinhas

As barrinhas, criação exclusiva da chef Raquel, eram de cereais e fruto seco. A sua embalagem era em papel *craft*, mostrando simplicidade e praticidade.

Figura 9 – Produtos Bolô Chérie – Barrinhas



Fonte: Bolô Chérie.

Sempre muito caprichosa, Raquel dizia que produtos com a qualidade Bolô Chérie deveriam ter embalagens à altura. Para isto, tinha o apoio de sua irmã *designer*. Juntas desenvolveram as embalagens de todos os produtos que criava. Por outro lado, Maurício sabia que esta diferenciação tinha um custo. Os tubos de papelão, por exemplo, mais caros do que as embalagens de plásticos encontrados nos biscoitos e granolas tradicionais, representavam mais de 30% do custo unitário dos produtos, achatando a margem de contribuição e influenciando diretamente na formação do preço. Com opiniões distintas, estas diferenças estressavam a relação do casal.

## 2.4 FORNECEDORES QUALIFICADOS E SELEÇÃO DE MATÉRIAS-PRIMAS

Raquel não escondia sua motivação em criar produtos saborosos, frescos. Entretanto, eles exigiam muitas vezes a busca por ingredientes não muito convencionais. Sempre perfeccionista em selecionar a melhor matéria-prima dentro de padrões em que acreditava, procurava produtos com certificação orgânica e produtores que respeitassem o meio ambiente.

Durante o período das *foodbikes*, a zona cerealista, varejos especializados em oleaginosas (amêndoas, castanhas, amendoins, avelã, nozes) localizada no centro de São Paulo, era a opção mais barata para as compras. No entanto, precisava encontrar parceiros com



melhores preços que assegurassem um fornecimento com baixo risco de quebra. O mercado para alimentos orgânicos e livre de glúten ainda era pequeno quando comparado aos alimentos tradicionais e achar fornecedores com os cuidados e critérios exigidos não foi uma tarefa fácil.

A farinha de arroz, por exemplo, era a principal matéria-prima para a produção dos biscoitos. Só conseguiram um fornecedor certificado com o selo orgânico que produzisse uma farinha de arroz integral biodinâmica, cultura na qual é levado em conta a relação do meio ambiente com os seres vivos, sem traços de glúten, no interior do Rio Grande do Sul.

O óleo de palma é muito criticado por ambientalistas por ser conhecido como um produto de extração predatória. Sendo a Bolô Chérie uma empresa amiga do meio ambiente, buscaram, então, um fornecedor com o certificado de Sustentabilidade/ Gestão Sócio Ambiental – RSPO, a Agropalma, com atestado de que a produção é realizada de acordo com os princípios, critérios e indicadores de sustentabilidade no mercado mundial da palma.

Os flocos de milho orgânico utilizado nas granolas de cranberry e de passas também era um ingrediente importante. A maior preocupação da chef era eliminar o risco de contaminação cruzada com outros alimentos contendo glúten na compra do produto a granel. Para isto, foi em busca de outro fornecedor do Rio Grande do Sul, ECO Bio, que fornecia o produto em sacos lacrados.

Os ovos, um ingrediente tradicional das receitas brasileiras, tinham de ser do tipo caipira, gerados por galinhas que vivem em liberdade, não são confinados e condicionados à produtividade. A aveia sem glúten, ingrediente da granola especial e do biscoito de aveia, era um produto importado, caro e com preço muito volátil. Como no Brasil a aveia vendida tinha contaminação cruzada de glúten, foi necessário encontrar um representante exclusivo da marca americana Bobs Red Mill. Por fim, nos biscoitos de castanha, nas granolas de cranberry e de passas e na barrinha de sementes, a castanha do Pará era um ingrediente essencial. Produzida em grande parte na Amazônia, a quebra da safra, durante o período de seca, gerava um aumento significativo do preço forçando a empresa a manter um estoque alto durante boa parte do ano.

Com estas escolhas, Raquel era fiel ao seu propósito de oferecer produtos saudáveis e sem glúten, acolhendo todos o que buscavam uma vida com mais saúde e os intolerantes. No entanto, para diluir os custos dos ingredientes escolhidos a dedo, a Bolô Chérie precisaria potencializar as suas vendas com uma carteira de clientes robusta.

## 2.5 CLIENTES E COMUNICAÇÃO NOS PONTOS DE VENDAS

Para a conquista dos clientes, a Bolô Chérie contava apenas com uma vendedora, Silvia. Seu trabalho – que consistia em prospectar clientes fazendo visitas, ligando e enviando *e-mails* – era apoiado de perto por Raquel e à distância por Maurício. Mesmo não vindo do mercado de alimentos, Silvia possuía uma boa capacidade de comunicação e persuasão. Sua experiência no período dos *shoppings* foi muito positiva, transformando-a em uma especialista de Bolô Chérie.

A primeira venda da empresa no varejo foi para um empório localizado no Morumbi. O local oferecia produtos orgânicos, integrais e frescos – um público de alto poder aquisitivo frequentava-o. Era um cliente pequeno, mas foi uma conquista bastante simbólica, enchendo todos de motivação.

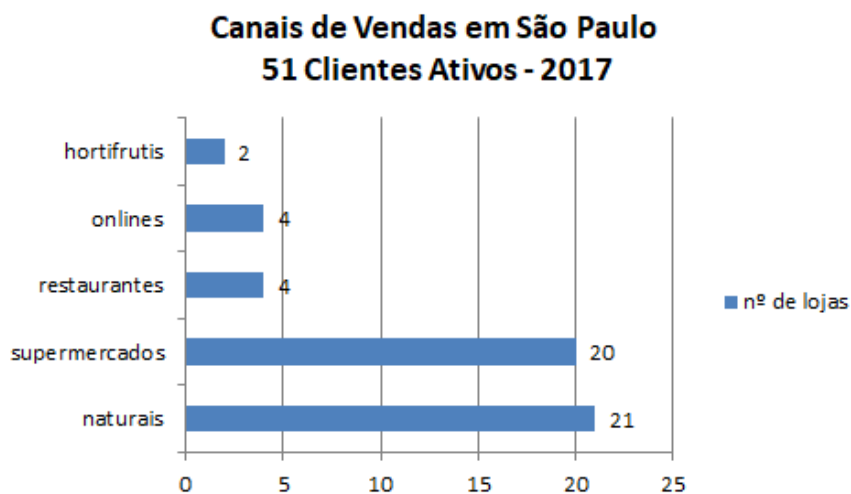
Outro cliente importante, conquistado no início desta jornada, foi uma empresa *online* que vendia por assinatura alimentos sem glúten. Compravam em média 50 kg de biscoitos por mês, chegando a representar, em alguns meses, quase 35% do total do faturamento da Bolô Chérie. Os biscoitos eram vendidos a granel e eles embalavam e colocavam sua marca.

A primeira grande comemoração de Maurício e Raquel aconteceu com a conquista do St. Marché, um marco para a empresa. Desde o primeiro contato, ainda no início do 2016, até a assinatura do contrato, foram quase três meses de conversas. Maurício e Silvia tocaram as negociações em conjunto e, ao final do mesmo ano, tendo pouca margem para melhorar as condições comerciais exigidas, concretizaram o negócio.

Para atender o primeiro pedido, foi necessária uma força tarefa. Eram onze lojas para distribuir e precisavam ainda incluir nas embalagens os códigos de barras. Foi uma correria entregar os pedidos no prazo. O St. Marché por muito tempo foi o maior cliente da Bolô Chérie no varejo. Em média, eram feitos pedidos a cada três semanas. Sete dias era o prazo para entrega, com 42 dias para recebimento.

Entre os anos de 2016 e 2017, a empresa conquistou cerca de 50 clientes na cidade de São Paulo, representando 75% do faturamento. Os principais clientes eram St. Marché, Casa Santa Luzia, Quitanda, Varanda, algumas lojas do Mundo Verde, Eataly e Armazém Cerealista.

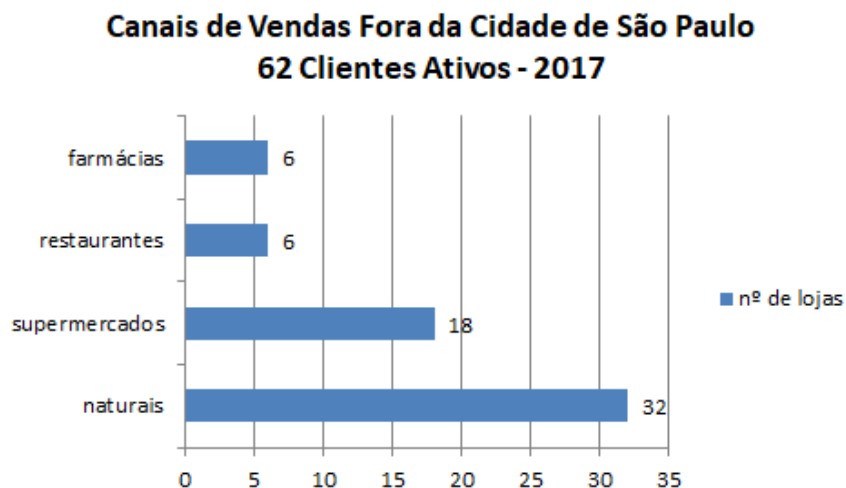
Figura 10 – Canais de vendas em São Paulo



Fonte: Bolô Chérie.

No interior e em outros estados somavam 61 clientes ativos, sendo a maioria formada por pequenos estabelecimentos. Raquel e Maurício não queriam perder nenhuma oportunidade para ampliar as vendas. No entanto, estes clientes representavam apenas 25% do seu faturamento e o tempo e trabalho dedicado a eles eram o mesmo de clientes maiores.

Figura 11 – Canais de vendas fora de São Paulo



Fonte: Bolô Chérie.

Com a estrutura de vendas que tinham e uma carteira de mais de 100 clientes, era impossível elaborar uma análise detalhada e acompanhar os resultados por PDVs (pontos de vendas). Ao analisarem a tabela de frequência de pedidos, ficava claro que a reposição na maioria dos clientes não era mensal, indicando um baixo giro dos produtos.

Quadro 1 – Média de vendas por clientes (R\$/ mês)

tipo	cliente	Média mensal de Pedidos por PDVs (R\$) - ago a mar/18	loja	ago-17	set-17	out-17	nov-17	dez-17	jan-18	fev-18	mar-18	TOTAL	Média
naturais	Korin - natural	202,64	2					303	297	570	451	1.621	405,3
supermercados	St Marchê - supermercado	203,98	11	3.398	3.988	1.635	1.679	2.708	1.099	1.460	1.983	17.950	2.243,8
restaurante	Lago Azul - restaurante	209,33	3				658		598			1.256	628,0
naturais	Mundo Verde Beira Mar - natural	218,81	1					237	200			438	218,8
naturais	Funcional Gourmet - natural	218,81	1					237	200			438	218,8
naturais	Mercado Natural - natural	221,52	3	226		173		221	172	351	187	1.329	221,5
naturais	Armazém Cerealista - natural	241,90	2			485	496			335	618	1.935	483,8
naturais	Floripa Vida Saudável - natural	253,26	1					302	205			507	253,3
restaurante	Officina - restaurante	286,27	1		273		300					573	286,3
naturais	Mundo Verde Shopping Morumbi	300,69	1		286	281	198		341		398	1.503	300,7
supermercados	Merkal - supermercado	308,48	1					308				308	308,5
restaurante	Emporio Frutaria - restaurante	308,77	2			579	720	475	462	976	495	3.705	617,5
hortifruti	Varanda - hortifruti	325,38	2	363	983	773	611		441	733		3.905	650,8
naturais	Vila Cereali - natural	382,95	1				472	375		302		1.149	382,9
naturais	Granato e Busato - natural	417,90	1	277		356	354		405		697	2.090	417,9
naturais	Armazém Fit Sore - natural	432,00	1				432					432	432,0
naturais	Alternativa Casa do Natural - natural	456,79	1		614	575	274		458		362	2.284	456,8
naturais	Gula Verde - natural	495,28	1			535			455			991	495,3
naturais	Mundo Verde Sta Cruz - natural	510,98	1		1.137		343		270		294	2.044	511,0
supermercados	Emporium SP - supermercado	523,16	6			5.343	1.069	480	-	566	-	7.458	1.243,1
naturais	AH Natural Comércio LTDA - natural	528,10	1		818		409		534		352	2.112	528,1
supermercados	Grupo Muffato - supermercado	528,78	11				7.258		6.845		3.347	17.450	5.816,6
supermercados	Quitanda - supermercado	607,70	1	571	618	526			596	272	1.063	3.646	607,7
naturais	Rei dos Grãos - natural	611,19	1			956	222	734	532			2.445	611,2
naturais	Suplemento Plus - natural	694,92	1		838	662				585		2.085	694,9
supermercados	P A DE C BATISTA - supermercado	784,33	1	647			1.404			302		2.353	784,3
supermercados	Casa Santa Luzia - supermercado	889,09	1	490	1.208	1.110	1.348	1.130	630	340	857	7.113	889,1
supermercados	SB COMÉRCIO LTDA - supermercado	1.075,29	1		1.773		479				974	3.226	1.075,3
naturais	CARBALLO FARO - natural	1.285,70	1				1.433		1.138			2.571	1.285,7

Fonte: Bolô Chérie.

Preocupado em melhorar os resultados, Maurício pediu a Silvia para visitar os maiores clientes de São Paulo. A ação principal era verificar como estavam posicionados seus produtos e se havia oportunidade de melhorar a comunicação nas lojas. Logo, Silvia percebeu que a exposição nas gôndolas em grande parte dos PDVs não era a mais adequada. Seus produtos estavam classificados na linha de saudáveis e naturais como produtos orgânicos e integrais, mas ao lado de produtos com glúten. Esta classificação era indiferente aos consumidores simpatizantes de uma dieta livre de glúten, mas inadequada para aqueles intolerantes cuja única opção é o alimento sem glúten.

Algumas vezes, conversando com promotores nas lojas e fazendo degustações, era possível fazer uma gestão mais eficiente e melhorar os resultados das vendas. No entanto, Maurício começou a procurar entender se as suas embalagens comunicavam adequadamente os atributos de seus produtos.

## 2.6 GESTÃO À DISTÂNCIA

Durante o período em que Maurício esteve na indústria farmacêutica, entre abril de 2016 e agosto de 2017, seguia sua rotina com algumas atividades da Bolô Chérie. As tarefas de pagamentos e acompanhamento do fluxo de caixa ele fazia à noite ou durante os finais de semana.

Em junho de 2017, a empresa participou da Natural Tech, maior feira de alimentação saudável, suplementos, produtos naturais e saúde do país. Foi uma oportunidade para expor a marca, apresentando a comerciantes e a representantes os produtos da empresa. Conversaram com muita gente e saíram com uma grande quantidade de contatos. Surgia ali uma boa chance para a prospecção de novos clientes que ajudariam a impulsionar as vendas.

No entanto, apesar dos esforços, e quase dois meses de busca, os resultados se limitaram a conquistas de poucas e pequenas contas. Talvez fosse a hora de estruturar melhor o time de vendas. Já fazia algum tempo que Maurício estava preocupado com os resultados da empresa: as vendas estavam baixas. Era um período difícil no momento de maior crise do país, com *impeachment* da então presidente Dilma Rousseff, a economia em recessão e a inflação em alta. Com o aumento dos custos de matérias-primas e embalagens, que na Bolô Chérie já não eram tão baixos, não parecia a melhor atitude aumentar preço para melhorar a lucratividade.

Cada vez, Maurício ficava mais convencido de que para entender melhor o que estava acontecendo precisaria voltar e dedicar-se 100% à Bolô Chérie. Em agosto de 2017, decidiu

deixar o seu emprego. A decisão foi tomada com Raquel já que causaria impacto nas finanças da família. Segundo Maurício: “O nosso momento era delicado, precisava encontrar o porquê das frustrações nas vendas. As margens estavam comprimidas e as reservas de caixa da empresa acabando”.

Alinhado com Raquel, a primeira medida foi montar um plano de crise com três objetivos: buscar um investidor anjo para aportar recursos, acelerar a conquista de clientes de grande porte e melhorar a comunicação na divulgação da marca.

## 2.7 O INVESTIDOR ANJO

Sempre de perto, Mariana, irmã de Raquel, que já acompanhava a empresa com o seu trabalho de *designer* e já expressara em vários momentos a sua disponibilidade de tornar-se sócia da Bolô Chérie, em setembro de 2017, com o seu marido, iniciaram as conversas para se tornarem investidores. Residente em Hamburgo, na Alemanha, Mariana continuaria com o papel de *designer* e a operação da empresa, com Raquel e Maurício.

Durante as negociações foi apresentado um plano de negócio cuja hipótese era estruturar uma equipe de vendas maior e mais profissional e investir em *marketing*. O objetivo seria tracionar as vendas conquistando em seis meses, pelo menos, seis grandes clientes e, assim, gerar caixa para reinvestir na operação. Depois de muitas projeções e discussões, em novembro de 2017, fecharam um acordo para a venda de 20% das quotas e um aporte de R\$ 250 mil que foi depositado em dezembro.

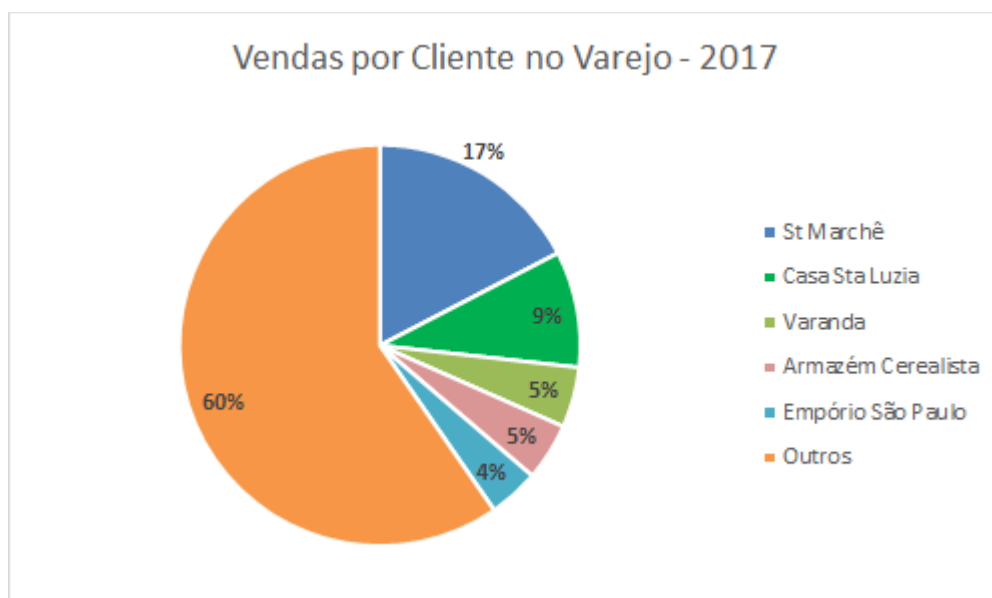
## 2.8 FOCO EM GRANDES CLIENTES

Nos seus primeiros dias de volta, Maurício, depois de visitar algumas lojas, percebeu que havia marcas novas no mercado. Com a concorrência aumentando e as vendas fracas, seriam necessárias ações rápidas.

No início, intensificaram a agenda de degustações nos principais clientes para melhorar o giro dos produtos, aumentaram os investimentos em divulgação por meio de suas redes sociais, fizeram parcerias com representantes de vendas e contrataram uma vendedora com experiência no mercado de alimentos em São Paulo. Estabeleceram, então, como prioridade as redes Hirota, Super Muffato, Mambo, Oba, Zafari, e Droga Raia.

A preocupação agora era a distribuição de sua carteira de clientes. Os cinco maiores da Bolô Chérie representaram, em 2017, apenas 40% das vendas, demonstrando uma distribuição pulverizada e trabalhosa.

Figura 12 – Distribuição de vendas por cliente no varejo – 2017



Fonte: Bolô Chérie.

Além disso, 47% do total do faturamento estavam distribuídos em clubes de assinaturas (*online*).

Figura 13 – Distribuição de vendas totais por cliente – 2017



Fonte: Bolô Chérie.

Em outubro de 2017, a equipe conseguiu o primeiro contato na rede OBA. Após algumas idas e vindas de negociações, foram surpreendidos com um pedido para vender os biscoitos a granel. O volume estimado para início das vendas era de 250 Kg/ mês. No entanto, tratando-se de um biscoito sem conservantes, as embalagens a granel, mesmo fechadas, deixariam o produto mais exposto: o contato com o meio ambiente causaria danos à qualidade. Para Raquel, essa possibilidade foi suficiente para que rejeitasse a oferta. A preocupação com a reputação de sua marca tornou-se relevante em sua decisão.

Em paralelo, iniciaram-se conversas com a rede Hirota. “Com o crescimento da marca Hirota Express, ficamos animados em expandir juntos”, comentou Maurício. Na primeira reunião, levaram todos os produtos do portfólio e, entre degustações e conversas, um representante da rede levantou uma questão que os deixou bastante incomodados. As lojas Hirota Express têm espaço limitado de gôndolas e as embalagens dos biscoitos e das granolas precisavam ser menores e mais flexíveis. Foi uma ducha de água fria. Mesmo saindo com este desafio, Maurício sabia que seria muito difícil, em um espaço de tempo curto, desenvolver algo que os atendessem.

Em outubro de 2017, conseguiram cadastrar os produtos no Super Muffato, uma rede com sede no Paraná e alcance em todo o território sul do país. Na semana em que começaram a procurá-los, receberam um telefonema da gerente de compras querendo a tabela de produtos e preços. Ela conheceu a Bolô Chérie quando veio a São Paulo e ficou interessada em levar a



marca para a rede. O primeiro pedido aconteceu em novembro e teve um impacto de 20% sobre o total das vendas daquele mês.

O Mambo era um desejo antigo. Já haviam tentado entrar nesse supermercado em duas oportunidades. Na primeira, em julho de 2017, fizeram todo o cadastro dos produtos, negociaram as condições comerciais, mas as conversas esfriaram até perderem o contato do comprador que os atendera. Mais tarde, souberam que o comprador saiu da empresa no mesmo período em que estavam negociando. A segunda foi em janeiro de 2018. Com a retomada das negociações, conseguiram cadastrar os produtos em abril. A expectativa era boa, já que o Mambo era um cliente que atendia as características do seu plano de crescimento.

Maurício conheceu o Záfari por intermédio de uma representante. Foi a negociação mais rápida entre grandes clientes. Em menos de um mês, os produtos Bolô Chérie foram aceitos. Com as conquistas do Super Muffato e do Mambo e o aceite do Záfari, parecia que as coisas iriam começar a melhorar. No entanto, uma simples determinação na política de cadastro de produtos do Záfari mudou tudo. Cada produto cadastrado custaria à empresa dois mil reais, inviabilizando naquele momento qualquer possibilidade de entrada.

Por último, conseguiram o contato da Drogaria. Com a expansão das redes no Brasil era uma oportunidade importante para a Bolô Chérie oferecer os seus biscoitos de chocolate e aveia. As embalagens de 35g tinham o tamanho ideal para os espaços disponibilizados pelas lojas e atenderiam a clientes com intolerância ao glúten. Durante os meses de abril e maio de 2018, foram feitas duas reuniões com a equipe comercial, mas, infelizmente, os produtos não foram aceitos.

## 2.9 COMUNICAÇÃO

Em outubro de 2017, Maurício conversou com duas agências de *marketing* e pediu a cada uma delas uma proposta para melhorar a comunicação da marca. Até aquele momento, as ações de comunicação da Bolô Chérie eram elaboradas por Raquel e por uma profissional *freelance* que criava os conteúdos e os divulgavam no *Instagram* e no *Facebook*.

Durante as conversas com os especialistas de *marketing*, Maurício comentou que a Bolô Chérie precisaria ter uma comunicação mais assertiva para que as pessoas conhecessem melhor os atributos oferecidos pela marca e os valores da chef Raquel. Uma ideia sugerida por uma das empresas foi identificar grupos de pessoas que tivessem o perfil dos clientes Bolô Chérie, criar conteúdo específicos para eles e divulgarem nos canais *online* e *offline*.

Naquela mesma semana, Raquel levou sua *foodbike* a uma feira de alimentos sem glúten no Parque Vila Lobos, onde conheceu pessoas de vários perfis e níveis sociais que tinham em comum o interesse de encontrar novidades para uma dieta sem glúten. Depois de um dia inteiro de evento e de conversas com associações, grupos de pessoas e pais de filhos intolerantes, a chef entendeu que os seus consumidores tinham necessidades diferentes. Aqueles que buscavam o alimento sem glúten como uma opção de alimento mais saudável, eram mais curiosos com os ingredientes que compunham o produto. Estas pessoas queriam informações nutricionais para entender os resultados funcionais gerados pelos produtos da marca. Para eles, eram relevante o nível de gordura e açúcares, a participação de ingredientes orgânicos na composição total, se haviam ou não conservantes, e o seu teor de frescura.

Já os intolerantes, cuja dieta sem glúten é a única alternativa para uma vida normal, tinham outras preocupações. Ter variedade de produtos e sabores era uma exigência da maioria. Além disso, encontrar os produtos com facilidade, não só em empórios de alimentos naturais, mas, também, em supermercados e padarias, localidades que pertencem ao dia a dia de sua rotina de compra para quaisquer produtos alimentícios, era importante para este segmento, bem como o preço final que, para ser incorporado à sua cesta de alimentos, deveria ser compatível com os produtos tradicionais.

Em conversa a respeito da feira, começaram a pensar em desenvolver ações direcionadas para atender separadamente os simpatizantes e os intolerantes. Entretanto, perceber melhor a diferença das necessidades desses dois trouxe à tona novos questionamentos. Ambos começaram a se perguntar em qual dos lados, até agora, tinham estado, e se era possível atender os dois mercados ao mesmo tempo. Será que para atender cada um dos lados a empresa deveria se posicionar distintamente? Estava claro para os personagens quem eram os seus clientes? Para responder a estas e outras perguntas, se fazem necessárias decisões estratégicas que fizeram parte da história dos personagens. Talvez estas fossem as respostas acerca dos grupos de pessoas sugeridas pela empresa de *marketing* para uma ação mais assertiva.

### 3 NOTAS DE ENSINO

#### 3.1 SINOPSE

Este Caso de Ensino retrata a história da Bolô Chérie, empresa criada por uma chef de cozinha que, para ajudar uma amiga a encontrar alimentos naturais sem glúten e sem conservantes, desenvolveu, produziu e vendeu seus produtos no varejo. Como muitas outras pequenas empresas, a Bolô Chérie nasceu sem um plano de negócio, ou seja, sem que, de fato, houvesse um estudo para entender o mercado de alimentos sem glúten, seus concorrentes, seus canais de vendas, e nenhuma definição clara dos seus consumidores.

Os principais personagens são Maurício, administrador e sócio da empresa, e sua esposa, a chef Raquel, idealizadora e responsável pela criação dos produtos. Por questões pessoais, a gestão de Maurício na empresa passa por duas etapas, o início da operação com as *foodbikes* Bolô Chérie e uma segunda durante a fase de produção para o varejo. Durante o período de relato do caso, são claras as diferenças de papéis de cada um dos personagens, marcados, principalmente, pelas dificuldades deparadas por ambos em tomar as decisões estratégicas adequadas que levassem a empresa ao caminho do crescimento e a melhores resultados.

Os conflitos da gestão estão ancorados, principalmente, na decisão de posicionamento da empresa. O mercado de alimentos sem glúten, conforme relato dos personagens, é composto por intolerantes, que precisam de uma dieta diária para terem uma melhor qualidade de vida, e os simpatizantes, que buscam estes alimentos como uma alternativa mais saudável e funcional. Acerca desse contexto, são abordados temas associados e complementares às decisões estratégicas, tais como, plano de negócio, segmentação, preço e produto.

O caso segue uma cronologia que pauta as decisões estratégicas tomadas pelos sócios, ou seja, o início das operações no *foodpark* Butantã com a *foodbike* Bolô Chérie, as operações nos *shoppings* Higienópolis e Iguatemi e, finalmente, a decisão de encerrar as vendas com as *foodbikes*, passando a fornecer produtos diretos às empresas de varejo.

O grande tema de Maurício e Raquel era compreender o perfil do seu consumidor. A decisão de atender ambos intolerantes e simpatizantes, geravam desafios e conflitos, que, provavelmente, dificultavam a aceleração das vendas. Sem um plano de negócio, e nenhuma mentoria para assessorá-los, principalmente, durante a ausência de Maurício em um período importante da empresa, a Bolô Chérie ficou vulnerável.

O caso deve proporcionar discussões em sala de aula para os alunos debaterem as decisões tomadas pela empresa, considerando o posicionamento deste mercado como tema central. A abordagem dos fatos e a conexão deles com a teoria visa provocar reflexões aos alunos sobre a importância de implementar planos estratégicos em pequenas empresas, e permitir sugestões para soluções que levariam a Bolô Chérie obter resultados melhores.

### 3.2 APLICAÇÃO

O caso destina-se a alunos da graduação e pós-graduação do curso de Administração de Empresas em classes de Planejamento Estratégico e Marketing, e as aulas devem ser direcionadas para abordar discussões envolvendo o dilema central dos personagens.

### 3.3 OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Espera-se que os estudantes reflitam e discutam sobre a importância do posicionamento na definição dos consumidores no mercado de alimentos sem glúten, levando em consideração a segmentação deste mercado, e reconheçam as necessidades específicas de cada lado para orientar o desenvolvimento e o lançamento de um produto, as definições de preços e as escolhas dos canais de distribuição. Dessa forma, poderão avaliar a relevância de adotarem os conceitos estratégicos utilizados e implementados por empresas de médio e grande porte em pequenas empresas e ou em negócios que estão sendo iniciados. As discussões sugeridas devem ser conectadas com as decisões estratégicas tomadas pela liderança da empresa na tentativa de melhorar os resultados operacionais da Bolô Chérie.

### 3.4 OBJETIVOS DO CASO

- Discutir a importância do posicionamento de mercado em uma empresa e sua relação com os resultados alcançados, tomando-se como exemplo as decisões estratégicas do caso.
- Entender a importância de perceber as necessidades individuais de um consumidor ou de um grupo de consumidores ao desenvolver e lançar um produto, abordando os diferentes interesses encontrados no segmento de mercado de alimentos sem glúten.

- Discutir a importância da diferenciação do preço para atender interesses distintos em nichos de mercado.

### 3.5 QUESTÕES DE ESTUDOS

Para o contexto do caso, foram sugeridas algumas perguntas que devem ser respondidas pelos alunos sob a orientação do professor:

1. Que posicionamento a Bolô Chérie busca construir? De que forma as embalagens dos produtos transmitem este posicionamento? Os rótulos das embalagens comunicavam de forma clara a posição da empresa em oferecer alimentos livre de glúten? Que dilemas a empresa enfrenta fruto deste posicionamento?
2. Quais são as principais características entre os segmentos de clientes (intolerantes e simpatizantes) relatados no caso? Com base na sugestão de Dibb e Simkin (1991, p. 6-7) comente os quatro critérios sugeridos para uma estratégia de segmentação a intolerantes e simpatizantes.
3. Em sua opinião, o processo da chef Raquel em definir por julgamento próprio os atributos de seus produtos era o mais adequado? Justifique a sua resposta. Como a Bolô Chérie poderia mitigar os riscos de rejeição a um produto antes de lançá-lo ao mercado?
4. Considerando a composição do custo e a cesta de produtos oferecidos pela Bolô Chérie, em sua opinião, os preços dos seus produtos eram mais adequados para atender intolerantes ou simpatizantes? Como o seu posicionamento de preço impactou a vida dos intolerantes e quais as consequências destes impactos à empresa?
5. Se você fosse dono da Bolô Chérie e fosse recomençar a empresa, qual seria sua proposta de posicionamento: segmentação, preço e tipo de produto?

### 3.6 PLANO DE ENSINO E ANÁLISE TEÓRICA

Como discussão do caso em sala de aula, os alunos devem, em primeiro lugar, fazer uma leitura prévia à aula e, na sequência, seguir o seguinte roteiro, que será detalhado:

- Minuto 0 ao 20: O posicionamento da Bolô Chérie e suas consequências;
- Minuto 20 ao 35: Análise para definir a segmentação de mercado;

- Minuto 35 ao 55: O processo da chef para escolher os atributos dos seus produtos e os impactos no lançamento ao mercado;
- Minuto 55 ao 75: Os efeitos do posicionamento de preço da Bolô Chérie;
- Minuto 75 ao 90: A Bolô Chérie em um novo recomeço.

### 3.6.1 Minuto 0 ao 20: O posicionamento da Bolô Chérie e suas consequências

O caso conta três momentos: o início, com o surgimento da *foodbike* no Butantã; em seguida, as operações nos *shoppings* Higienópolis e Iguatemi; e, finalmente, a distribuição direta ao varejo.

As imprecisões da empresa na determinação para a seleção do seu cliente ao construir um posicionamento que acolhesse intolerantes e simpatizantes, levaram os personagens da Bolô Chérie a uma encruzilhada. Consumidores distintos têm necessidades diferentes e a posição da empresa em não definir um nicho específico trouxe consequências operacionais e financeiras que prejudicaram suas pretensões de crescimento afetando o seu resultado.

O posicionamento permite a empresa definir seu segmento para oferecer produtos direcionados a determinados grupos que podem ser atendidos com atributos e programas específicos. Ao definir um nicho no mercado de alimentos sem glúten, empresas têm oportunidades de atender a considerações e benefícios individuais e, dessa forma, fidelizar a sua marca. Masih e Sharma, (2016) citam o exemplo das celebridades não intolerantes e reconhecem o alimento funcional sem glúten como uma dieta que lhes proporciona aumento da energia, redução de gases intestinais e perda de pesos, explicando por que estes alimentos se tornaram tão populares neste grupo.

Outras estão identificando mercados de nicho, como o da cerveja, e desenvolvendo produtos que deixam de ser recomendados e prescritos para se tornarem parte de uma dieta regular, confirmando Bogue e Sorenson (2008), que, no mercado de alimentos sem glúten, as empresas podem desenvolver estratégias de posicionamento de um produto baseando-se apenas no seu benefício funcional. Os nichos são oportunidades oferecidas que podem ser aproveitadas com produtos diferenciados para consumidores que desejam excluir o glúten de sua dieta e saírem na frente de seus competidores, oferecendo itens únicos. Em uma mesma família, por exemplo, este mercado pode ser interessante para empresas com posicionamentos distintos, ou seja, intolerantes que consideram preço e variedade como uma variável relevante nas suas escolhas e os simpatizantes sem restrições funcionais que preferem como atributos a textura,

aparência e gosto. Ao se posicionar, a empresa dar foco a um determinado grupo de consumidor e, assim, aumenta suas chances de sucesso.

Para Kalafatis, Tsogas e Blankson (2000), existe uma correlação positiva entre a estratégia de posicionamento bem formulada e o bom desempenho de uma empresa. Em seu estudo sobre posicionamento no setor industrial, os autores enfatizam a importância de definir o posicionamento como uma estratégia de negócio e não como uma tática de vendas. Raquel acreditava que suas embalagens fossem um diferencial nas gondolas e que poderia com isso levar vantagens chamando atenção do consumidor no momento da compra. Infelizmente, suas embalagens comunicavam um produto que mais parecia um presente, chamando atenção apenas por suas características físicas. Faltou o principal, comunicar de forma clara suas funcionalidades e seus atributos, causando dúvidas ao consumidor sobre a incidência ou não do produto ser livre de glúten no momento da compra.

O posicionamento deve influenciar na percepção do consumidor sobre a empresa ou marca como um todo e refletir claramente a escolha da empresa. Seja focando em preços baixos, seja entregando um serviço/produto diferenciado, o cliente tem que ser capaz de identificar a empresa pelas suas escolhas. Criar uma identidade forte é fruto do resultado de um posicionamento claro e eficiente. Isso explica um dos principais dilemas da Bolô Chérie em não ser percebida como uma empresa amiga daqueles que buscavam alimentos livre de glúten.

### **3.6.2 Minuto 20 ao 35: Análise para definir a segmentação de mercado**

Após uma discussão contextualizando o caso e introduzindo a questão central de posicionamento, a abordagem seguinte será em cima da segmentação no mercado de alimentos sem glúten. O primeiro passo é levantar os segmentos do mercado de alimentos sem glúten abordados no caso e relacioná-los com as decisões estratégicas tomadas pelos sócios, engajando os alunos na história. Empresas sofrem com muitos problemas até a estabilidade de sua operação. Assim, a falta de um plano estratégico aumenta as dificuldades, reduzindo chances de sobrevivência. A Bolô Chérie já estava no mercado há quatro anos e os resultados não eram animadores. À medida que o tempo passava, os recursos diminuía e, sem uma reação rápida, suas chances de sucesso eram cada vez menores.

Os primeiros cinco anos de vida de uma pequena empresa são fundamentais. Nos Estados Unidos, apenas 3% das empresas de pequeno porte sobrevivem durante este período (CAMPBELL; PARK, 2017). Segundo Cressy (2006), o risco de fracasso de uma empresa é

maior nos primeiros anos e o perigo reduz-se gradualmente após esse período. Os motivos apontados estão relacionados à equação entre risco e retorno, integrando-se gestão com resultados financeiros. Por isso, na discussão com os alunos, sugiro abordar a importância das decisões estratégicas nos primeiros anos de vida de uma pequena empresa, incluindo como tema central o posicionamento em relação à segmentação de mercado e as oportunidades geradas com a identificação e exploração de nichos específicos.

Empreendedores podem obter mais sucesso com crescimento rápido a custos baixos se definirem um nicho e, dessa forma, obter mais eficiência em seus esforços de pesquisas garantindo maior assertividade sobre o mercado selecionado (CRESSY, 2006). As indefinições dos sócios, no caso estudado, sem uma visão clara do negócio, como, por exemplo, imprecisões sobre o cliente foco, falta de uma estratégia de vendas com ações direcionadas para segmentos no mercado de alimentos sem glúten e desenvolvimento de produtos que possibilitassem margens melhores, foram alguns dos fatores determinantes que afetaram os seus resultados financeiros.

O mercado de alimentos sem glúten é um nicho que pode ser explorado com mais amplitude, atendendo consumidores simpatizantes que optam, por questões pessoais, a uma dieta para o emagrecimento, ou por entenderem que estes alimentos são mais saudáveis, como o caso das celebridades, e, também, por atender aos celíacos que dependem dela para uma melhor qualidade de vida. Apesar dos dois nichos terem interesses pela mesma solução funcional, suas características são diferentes. Intolerantes buscam retomar a normalidade de sua vida afetada pela doença sendo relevante a variedade, disponibilidade, preço e sabor, enquanto os simpatizantes recorrem a estes produtos como uma opção pessoal e não fisiológica.

Nichos de mercado podem se tornar oportunidades grandes e atrativas para as pequenas empresas, reduzindo o grau de competitividade com as grandes, o que resultaria em maior lucro para o negócio (SHOHAM; PAUN, 2015). Quando uma pequena empresa consegue se orientar com foco, é possível traçar uma estratégia para um setor e conseguir, inclusive, uma participação relevante dentro de um nicho. Segundo Bradburd e Ross (1989), pequenas empresas podem, ao atuar em mercados diferenciados ou segmentados, apresentar lucratividade ao reduzirem as vantagens que uma grande empresa teria, competindo em mercados de alta escala.

Para Dobb e Simkin (1991, p. 6-7): “a implementação de uma estratégia de segmentação deve seguir alguns critérios específicos: (i) o mercado deve ser fácil de definir e ser medido; (ii) grande o suficiente para ser lucrativo; (iii) fácil de identificar e controlar e, (iv) estável.”



Estes critérios devem ser respondidos pelos alunos em sala de aula e levado à lousa pelo professor para uma discussão. A questão é refletir as diferenças entre os dois nichos explorados no caso para que se tenha uma ideia dos desafios de cada um deles.

Como destaca Gengler e Mulvey (2017, p. 6), em seu estudo sobre a segmentação de mercado e percepção de preço do consumidor para celulares em um mesmo mercado, “a percepção do consumidor e a sensibilidade sobre o preço, por exemplo, são heterogêneos e devem ser conduzidos pelos gestores distintamente”. Identificar os consumidores mais propensos a pagar mais por um determinado produto, ou menos por um produto similar, é importante para elaborar melhor suas estratégias no mercado.

### **3.6.3 Minuto 35 ao 55: O processo da chef para escolher os atributos dos seus produtos e os impactos no lançamento ao mercado**

Como qualquer mercado, o segmento de alimentos funcionais e sem glúten tem desafios complexos para as empresas e a relação de percepção de valor do consumidor com os produtos e as marcas são conectadas por necessidades individuais que devem orientar a relação entre empresas e consumidores. Nesta etapa da aula, o objetivo principal é discutir com os alunos o quanto complexo é entender as necessidades dos consumidores na escolha de um produto e abordar os critérios e desafios utilizados pela chef da Bolô Chérie ao desenvolver por conta própria produtos com atributos oriundos de seu julgamento, considerando as consequências de lançar um produto equivocado no mercado.

Entender o outro lado deveria ser uma regra antes de qualquer nova criação e a percepção da criadora nem sempre é a mesma do público alvo. Ao escolher os atributos dos produtos através do seu próprio julgamento, sem nenhuma pesquisa prévia que a fizesse distinguir os desejos individuais dos intolerantes e simpatizantes, considerando-os como um único mercado, Raquel e Maurício estavam longe de perceber as suas necessidades, além de ignorarem as diferenças de cada um ao oferecer itens que não atendiam os atributos esperados por ambos os lados.

Ao estudar o comportamento dos consumidores de probióticos, por exemplo, Annunziata e Vecchio (2013) selecionaram quatro atributos para identificar os valores mais relevantes na escolha de um produto: tipo de produto, alegações de saúde, preço e marca. O resultado indicado mostrou que os consumidores acreditam e valorizam em produtos funcionais que tenham características mais saudáveis como iogurtes ao invés de biscoitos, elegendo

aqueles que oferecem benefícios preventivos à saúde como os mais relevantes. Isto mostra o quanto é complexo a definição correta de atributos a um mesmo conceito de produto, reforçando a importância das empresas em definirem estratégias de *marketing* sob medida para cada grupo de consumidores.

Comparando os consumidores de alimentos sem glúten na Índia e nos Estados Unidos, Masih (2018) relata as diferentes preferências em cada um dos países. Na Índia, a embalagem é o fator mais importante para o consumidor. Quanto mais adequada aos padrões de tamanho que atendam às suas capacidades de compra e mais informações contiverem nas embalagens, maiores serão as chances de escolha. Marcas nacionais e estrangeiras vêm se adaptando ao gosto do consumidor, oferecendo embalagens variadas que atendam os desejos de informações, e que sejam menores e mais baratas para caber no orçamento do comprador, principalmente no interior do país, onde as províncias têm um poder aquisitivo menor em relação às grandes cidades. Fatores como textura, cheiro, aparência e qualidade do produto aparecem em seguida e são referências de comparações com produtos similares contendo glúten. Para os americanos, a certificação de segurança do produto como sendo livre de glúten e os avisos de cuidados sobre produtos alérgicos, bem informados e esclarecidos nas embalagens, são os fatores mais relevantes para os consumidores em suas escolhas. Sabor, cheiro, aparência e qualidade do produto vêm em segunda opção. No entanto, os americanos são muito críticos com a composição nutritiva dos produtos e, por isso, buscam marcas que lhes tragam alto grau de nutrição e uma composição adicional de ingredientes (MASIH, 2018).

A percepção de valor de um novo produto deve ser reconhecida e atender às necessidades requeridas para que seja desejado e comprado. Gengler e Mulvey (2017) afirmam que os indivíduos primeiro reconhecem o valor do produto para em seguida pagar por ele. Por isso, é necessário que as empresas entendam profundamente as heterogeneidades do mercado e os desejos de cada consumidor para entregar o produto correto.

Para Siegrist (2015), alguns produtos têm uma afinidade fisiológica direta com o consumidor. Ao comparar produtos funcionais distintos, como chocolate e iogurte, indivíduos percebem mais valor ao escolher um iogurte por ser este último lembrado como um produto de maior relação funcional. Outro aspecto importante na escolha de produtos funcionais que demonstram a complexidade do tema é a maior predisposição de compra dos consumidores mais velhos, quando comparados a consumidores mais jovens, a produtos associados a benefícios da saúde. Para Aikman Min e Graham (2006), o sabor ainda é um critério fundamental para a escolha de um produto. Por desconhecimento, as pessoas não usam as

informações nutricionais das embalagens como critério de seleção no consumo de itens para melhoria de sua saúde. Porém, com mais investimentos em informações, é provável que no futuro a relevância do sabor nas escolhas seja menor e a iniciativa do consumo seja uma escolha pela saúde e não pelo sabor.

Outro exemplo que demonstra as diferentes variáveis que influenciam a atitude do consumidor na escolha de produtos funcionais, realizado na Espanha, mostra que indivíduos que buscam um estilo de vida saudável estão menos inclinados e mais céticos a consumir alimentos funcionais, preferindo alimentos naturais e balanceados, ricos em elementos nutritivos como opção para melhorar o seu equilíbrio alimentar (KÜSTER-BOLUDA; VIDAL-CAPILLA, 2017). Não houve nenhum plano para que os produtos desenvolvidos pela empresa fossem testados e experimentados antes de serem lançados. A única experiência ativa da Bolô Chérie com os consumidores, feito sem nenhum critério, foram avaliações informais improvisadas com algumas mães para o lançamento do biscoito infantil. A decisão de aumentar a linha de produtos era pessoal e o seu processo não garantia sucesso no mercado.

Uma das maneiras de reduzir a rejeição por um produto é elaborar um processo de testes para, antes de seu lançamento, e capturar os desejos e as necessidades do consumidor. O desenvolvimento desse método diminui os riscos de ofertar um produto inadequado, evitando-se prejuízos futuros. No mundo das *startups*, estes passos são similares aos que sugere o conceito de Customer Development (CD) (SUDEK, 2006), cujo método é criar experimentos por protótipos com produtos, tecnologia, elencando premissas e definindo hipóteses. Estas hipóteses são testadas através de indivíduos que levantam opiniões e respostas de funcionalidades para melhoria do produto, até a concepção final para o seu lançamento.

Quando esses conceitos são adaptados ao caso, é possível absorver alguns aprendizados no que tange à concepção do produto dentro do processo de criação da Bolô Chérie, ou seja, a composição dos ingredientes, a definição dos sabores e da textura, o desenvolvimento das embalagens e a formação do preço de venda. Mesmo com poucos recursos, um caminho possível pela Bolô Chérie seria elaborar protótipos para compor com mais assertividade os requisitos requeridos pelos consumidores, aumentando suas chances de sucesso. Pequenas empresas podem usar o seu estado artesanal ou semiartesanal para implementar este método e garantir uma assertividade maior no sucesso do lançamento de um novo produto. Esse processo vem sendo testado inclusive por grandes empresas que estão criando estruturas internas de intra empreendedorismo ao adotar o modelo do CD como alternativa para desenvolver novos produtos e tecnologias (SUDEK, 2006).

Blank (2013), em seu artigo “*Why the lean start up changes everything*”, deixa clara a sua opinião sobre a importância de elaborar hipóteses, obtendo do consumidor *feedbacks* de um determinado item antes de efetivamente lançá-lo ao mercado. A ideia é estressar ao máximo as características e atributos do produto ainda em formato de protótipo, desenvolvendo testes e gastando o mínimo possível. Ele considera este método mais eficaz do que simplesmente determinar cenários e elaborar um plano de negócio com projeções futuras.

### **3.6.4 Minuto 55 ao 75: Os efeitos do posicionamento de preço da Bolô Chérie**

A discussão de preços neste mercado é muito sensível e deve ser um tema abordado em sala de aula para que os alunos percebam a relevância e a importância deste atributo no posicionamento da empresa dentro do mercado de alimentos sem glúten ao lançar um produto. Celíacos, por exemplo, precisam de uma dieta diária para vencer seus problemas causados pela intolerância ao glúten e o preço e a variedade são fatores chave para fidelização a uma marca.

A opção da Bolô Chérie em relação ao preço, provavelmente, trouxe consequências que dificultaram o impulsionamento de suas vendas. Um dos problemas eram os preços altos de suas embalagens e de suas matérias-primas. Segundo relato do caso, Maurício e Raquel acreditavam que as embalagens, com tubos de papelão, apesar de mais caros do que os sacos usados pela maioria dos seus concorrentes, eram um diferencial no mercado de alimentos sem glúten. Além disso, fornecedores selecionados com certificações específicas encontrados em menor quantidade e a intenção de desenvolver produtos com alto teor nutritivo que exigia adição de itens alternativos, como castanhas, normalmente encareciam ainda mais o custo. Sem escala para conseguir uma negociação que lhes trouxessem margens mais adequadas e com uma variedade pequena de itens para oferecer, os produtos da Bolô Chérie não eram baratos em comparação aos concorrentes e com produtos similares comuns, como, por exemplo, o biscoito, deixando-os em uma situação competitiva desfavorável.

Produtos sem glúten em média são mais caros do que os similares tradicionais e um posicionamento inadequado em relação ao preço pode trazer resultados frustrantes para as empresas. Durante o período em que esteve com suas *foodbikes*, a Bolô Chérie teve oportunidade de perceber a relação do preço de seus produtos para cada perfil de cliente, definir valores diferenciados para celíacos e simpatizantes e elaborar uma estratégia mais focada para cada nicho. Porém, a miopia dos administradores revelada no caso, os levou a decisões equivocadas ao adotarem um preço único para ambos em todos os canais de vendas. Como a

empresa precisava crescer com rapidez, Maurício e Raquel entendiam que a solução mais viável seria aumentar o número de clientes independentemente do seu perfil e de sua localização sem critério na diferenciação de preço. Esta decisão os colocou em uma situação competitiva antagônica, pois, seja no canal comum de supermercados onde são encontrados produtos mais baratos, seja em canais especializados, com média de preços mais caros, seu posicionamento de preço em relação aos seus concorrentes e a produtos similares era desfavorável.

A pouca variedade de produtos e a diferença de preços entre itens tradicionais e sem glúten é uma característica deste mercado no Brasil e em outros países. Nos Estados Unidos, a oferta limitada de alimentos sem glúten em supermercados leva consumidores a buscar lojas especializadas ou comprar pela *internet*, pagando ainda mais caro. Além disso, o baixo nível nutricional, que, normalmente, os alimentos livres de glúten têm em relação aos produtos regulares, exigem dos consumidores um reforço adicional por alimentos mais nutritivos, como grãos, por exemplo, encarecendo ainda mais o custo da cesta de alimentos. Todos esses fatores tornam mais difícil e mais cara a dieta livre de glúten, influenciando negativamente na qualidade de vida dos celíacos (LEE et al., 2016).

Em UK, foi elaborado um estudo cujo objetivo era avaliar o impacto dos gastos de alimentos sem glúten na cesta de produtos de consumidores celíacos. Ao adicionarem estes produtos em sua dieta, os ingleses chegam a gastar em média 48% a mais com despesas em alimentos. Os resultados mostraram que a dieta encarece o seu custo por serem mais caros que os produtos similares com glúten e aqueles com menor poder aquisitivo, por conta de sua menor capacidade de compra, são mais sensíveis ao aumento de preços. Portanto, para seguirem sua dieta, ao invés de adicionarem novos itens em suas compras, substituem os produtos tradicionais pelos sem glúten com preços mais baratos, que possuem uma qualidade menor de nutrientes, impactando negativamente a qualidade de sua saúde (MATER; UNIVERSITÀ, 2016).

A sensibilidade do consumidor em relação ao preço do produto é proporcional à sua satisfação, ou seja, consumidores satisfeitos tendem a tolerar por mais tempo aumento de preços, principalmente em mercados menos competitivos, indicando uma lealdade maior à marca antes de pensar em comprar outro similar. No entanto, à medida que a competição do mercado se acirra e os consumidores são impactados por empresas que investem mais em melhorias para aumentar a satisfação do consumidor, o preço de tolerância tende a ser menor, e a lacuna entre o preço regular e o máximo diminuem, indicando um aumentando na sensibilidade do preço e uma maior inclinação do consumidor em buscar uma outra marca

(ANDERSON, 1996). Por isso, como o preço de tolerância é um importante fator para medir a fidelidade do consumidor, Anderson (1996) sugere que a sensibilidade e o preço de tolerância sejam indicadores relevantes para empresas que buscam lealdade dos seus consumidores no longo prazo.

A baixa disponibilidade de produtos sem glúten na cesta básica de alimentos do consumidor, encontrados ainda em pequenas quantidades, quando comparados com seus regulares, é outro item que influencia o preço, impactando diretamente na qualidade de vida dos indivíduos que necessitam da dieta. Estudo realizado em Santiago no Chile, ao comparar cestas básicas com e sem produtos livres de glúten, identificou que a disponibilidade de produtos para uma dieta sem glúten era 42% menor quando comparados às cestas de produtos regulares, sendo três vezes mais caros. Além disso, o índice de nutrição desses alimentos é menor quando comparados a alimentos regulares afetando as condições de saúde dos indivíduos e, por conseguinte, gera gastos extras no tratamento da saúde (ESTÉVEZ et al., 2016).

No Brasil, celíacos que consomem pães sem glúten escolhem a textura, crocância e maciez como os atributos mais relevantes na seleção do produto (DO NASCIMENTO; FIATES; TEIXEIRA, 2017). Para estes, o pão francês consumido diariamente pelos brasileiros é o principal item de comparação com as características físicas das alternativas sem glúten e, caso encontrassem um produto com os atributos sensoriais e nutritivos do pão francês, pagariam sem problemas por um preço mais caro.

### **3.6.5 Minuto 75 ao 90: A Bolô Chérie em um novo recomeço**

A oportunidade deste trabalho trouxe um grande aprendizado para os personagens e com certeza é ponto de reflexão em sala de aula. Maurício e Raquel acreditaram em um sonho interrompido por decisões estratégicas ignoradas e equivocadas que são importantes àqueles que querem empreender. As pequenas empresas, também, precisam elaborar seu plano de negócio e este caso é uma oportunidade para levar o tema em foco para a sala de aula.

Como discussão final, o professor deve sugerir aos alunos que respondam em uma folha em branco como recomeçariam a empresa, pedindo-lhes para apresentarem sua proposta de posicionamento com os dados do caso. A abordagem deve considerar a escolha do segmento de mercado (simpatizantes e intolerantes), o posicionamento de preço, o *mix* de produtos para o nicho selecionado e os canais de vendas. O objetivo desta discussão final não é apontar a

melhor opção, mas debater sobre a importância de se fazer escolhas a fim de evitar os dilemas sofridos pela Bolô Chérie.

### 3.7 SUGESTÕES DE LOUSA

Quadro 2 – Sugestão de lousa – Quadro A

<b>Crítérios para Segmentação de Mercado</b>	<b>Intolerantes</b>	<b>Simpatizantes</b>
Mercado fácil de definir e ser medido	Sim	Não
Mercado grande o suficiente	Sim. Mercado já formado	Ainda não. Mudança de hábitos tendem a tornar este mercado maior
Mercado fácil identificar e controlar	Sim. Os casos de celíacos são cada vez mais divulgados.	Não.
Mercado estável	Sim.	Não

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 3 – Sugestão de lousa – Quadro B

	<b>Intolerantes</b>	<b>Simpatizantes</b>
Principais atributos na hora de adquirir um produto	Preço, variedade, sabor, segurança, disponibilidade	Sabor, textura, crocância.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 4 – Sugestão de lousa – Quadro C

	<b>Discuta abaixo o modelo de matriz de Posicionamento entre Intolerantes e Simpatizantes</b>	
Volume	<u>Intolerantes</u> (o preço é uma variável importante porque a sua dieta deve ser permanente)	
		<u>Simpatizantes</u> (o preço não é tão relevante; consomem produtos sem glúten por opção e não por necessidade)
	Preço	

Fonte: Elaborado pelo autor.



## 4 CONCLUSÃO

A Bolô Chérie nasceu para atender uma demanda pessoal da chef Raquel, cujo intuito era acolher um pedido de uma amiga que precisava de uma dieta com produtos sem glúten e sem conservantes. Não houve, neste início, nenhum plano de negócio que indicasse os parâmetros do mercado de alimentos sem glúten. Este fato retrata uma realidade muito comum em pequenas empresas e pode ser determinante para a sua sobrevivência no médio e longo prazo.

Empreendedores que acreditam apenas em suas intuições para criar uma empresa, sem estudar o mercado ou elaborar um plano de negócio, são alguns dos motivos de um cenário que fazem com que apenas 3% das empresas de pequeno porte sobrevivam nos seus primeiros cinco anos de vida (CAMPBELL; PARK, 2017). A Bolô Chérie foi vítima de suas próprias decisões ou indecisões estratégicas no mercado cercado por grandes e médias empresas, que em função do seu tamanho e do espaço que ocupam, tendem a alcançar um desempenho melhor.

Por outro lado, mesmo em setores competitivos, existem lacunas de oportunidades que podem ser ocupadas por empresas menores. O posicionamento de mercado, principal dilema do caso e tema central desta discussão, é um instrumento estratégico que, quando bem definido, gera oportunidades lucrativas. Encontrar segmentos e explorar nichos de um setor novo com potencial de crescimento, não presentes ainda no radar das empresas grandes e médias, é uma alternativa para que encontrem o seu crescimento.

Ao não se posicionar de forma clara e estruturada no mercado de alimentos sem glúten, formado por intolerantes, que dependem desta dieta para ter uma qualidade de vida adequada e, os simpatizantes, que buscam estes alimentos como uma opção mais saudável e funcional, a Bolô Chérie não construiu sua identidade como uma empresa de propósitos definidos. Acerca desse contexto, produtos, preços e atributos não tiveram conexão com consumidores de nenhum dos lados, afetando diretamente o crescimento e os seus resultados econômicos financeiros.

Em junho de 2018, depois das tentativas de Maurício e Raquel em acelerar as vendas, e com o caixa da empresa chegando a uma situação crítica, os dois tomaram a decisão de encerrar as atividades da Bolô Chérie. Na ocasião conseguiram vender as máquinas e os utensílios para uma empresa do Estado do Paraná, que também pagou um preço simbólico pela marca Bolô Chérie, encerrando um ciclo de cinco anos.

## REFERÊNCIAS

- AIKMAN, Shelley N.; MIN, Kate E.; GRAHAM, Dan. Food attitudes, eating behavior, and the information underlying food attitudes. **Appetite**, v. 47, n. 1, p. 111-114, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.appet.2006.02.004>. Acesso em: 10 nov. 2019.
- ANDERSON, Eugene W. Customer satisfaction and price tolerance. **Marketing Letters**, v. 7, n. 3, p. 265-274, 1996.
- ANNUNZIATA, Azzurra; VECCHIO, Riccardo. Consumer perception of functional foods: A conjoint analysis with probiotics. **Food Quality and Preference**, v. 28, n. 1, p. 348-355, 2013.
- BLANK, Steve. Why the Lean Start-Up Changes Everything: University of Warwick eResources. **Harvard Business Review**, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.
- BOGUE, Joe; SORENSON, Douglas. The marketing of gluten-free cereal products. **Elsevier Inc.**, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-12-373739-7.50019-8>. Acesso em: 06 out. 2019.
- BRADBURD, Ralph M.; ROSS, David R. Can Small Firms Find and Defend Strategic Niches? A Test of the Porter Hypothesis. **The Review of Economics and Statistics**, v. 71, n. 2, p. 258, 1989.
- CAMPBELL, Jeffrey M.; PARK, Joohyung. Extending the resource-based view: Effects of strategic orientation toward community on small business performance. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 34, p. 302-308, 2017.
- CRESSY, Robert. Why do most firms die young? **Small Business Economics**, v. 26, n. 2, p. 103-116, 2006.
- DIBB, Sally; SIMKIN, Lyndon. Targeting, Segments and Positioning. **International journal of retail & Distribution management**, v. 19, n. 3, p. 4-10, 1991.
- DO NASCIMENTO, Amanda Bagolin; FIATES, Giovanna Medeiros Rataichesk; TEIXEIRA, Evanilda. We want to be normal! Perceptions of a group of Brazilian consumers with coeliac disease on gluten-free bread buns. **International Journal of Gastronomy and Food Science**, v. 7, p. 27-31, jan. 2017.
- ESTÉVEZ, V. et al. The gluten-free basic food basket: A problem of availability, cost and nutritional composition. **European Journal of Clinical Nutrition**, v. 70, n. 10, p. 1215-1217, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1038/ejcn.2016.139>. Acesso em: 17 nov. 2019.

- GENGLER, Charles E.; MULVEY, Michael S. Planning pre-launch positioning: Segmentation via willingness-to-pay and means-end brand differentiators. **Journal of Brand Management**, v. 24, n. 3, p. 230-249, 2017.
- KALAFATIS, Stavros P.; TSOGAS, Markos H.; BLANKSON, Charles. Positioning strategies in business markets. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 15, n. 6, p. 416-437, 2000.
- KÜSTER-BOLUDA, I.; VIDAL-CAPILLA, I. La actitud del consumidor en la elección de alimentos funcionales. **Spanish Journal of Marketing – ESIC**, v. 21, p. 65-79, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sjme.2017.05.002>. Acesso em: 20 nov. 2019.
- LEE, Anne R et al. Economic Burden of a Gluten-Free Diet Economic burden of a gluten-free diet. **Nutrients**, v. 11, n. 399, 2019.
- MASIH, Jolly. Study on Parameters of Consumer Preferences for Alternative Wheat Products (Gluten-Free Foods) in USA and India. **Agricultural Sciences**, v. 09, n. 04, p. 385-396, 2018.
- MATER, Alma; UNIVERSITÀ, Studiorum. **Celiac disease, prices and consumer food**, 2016.
- SHOHAM, Aviv; PAUN, Dorothy. **Small Business Marketing Strategies: A Call for Customization**. p. 553-557, 2015.
- SIEGRIST, Michael et al. Worlds apart. Consumer acceptance of functional foods and beverages in Germany and China. **Appetite**, v. 92, p. 87-93, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.appet.2015.05.017>. Acesso em: 20 nov. 2019.
- SUDEK, Richard. Journal of small business. **Journal of Small Business Strategy**, v. 17, n. 2, p. 89-103, 2006.