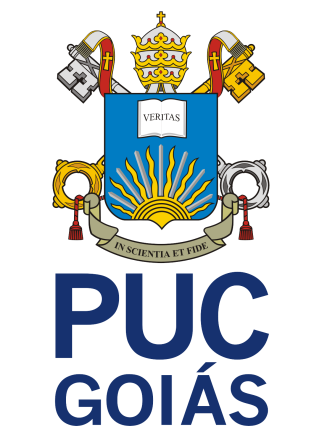
****

**Pontifícia Universidade Católica de Goiás**

Thiago Garcez Penachia

**Cases de Sucesso**

Trajetórias de grandes empresas que conseguiram prosperar com base no empreendedorismo.

Goiânia - Goiás

2018

1. **CHINA BOX**

O paranaense Robinson Shiba, de 43 anos, teve duas influências marcantes na infância que o ajudaram a moldar sua trajetória profissional. Ele cursou odontologia, como o pai, mas acabou se tornando empreendedor, como o avô.

Há 20 anos, Shiba largou os consultórios para abrir a China in Box, um tele-entrega de comida chinesa inspirado nos restaurantes que conheceu numa temporada nos Estados Unidos. “Naquela época, a comida chinesa era pouco conhecida”, diz ele. “Muita gente ligava para perguntar se vendíamos box para banheiro.”

Hoje ele é dono da Trend Foods, que faturou 209 milhões de reais no ano passado vendendo comida oriental e italiana. Neste depoimento a Exame PME, Shiba conta como construiu seu negócio e quais são seus planos para o futuro.

Nasci em Maringá, no interior do Paraná. Sou filho de um dentista e de uma dona de casa. Quando eu tinha 3 anos, nos mudamos para São Paulo, onde meu avô materno queria que meu pai fosse seu sócio numa loja de material de construção.

Morávamos numa casa que ficava nos fundos da loja. Ao voltar da escola, costumava ficar horas vendo meu avô fazer negócio. De vez em quando eu atendia um cliente ou fazia algum servicinho no escritório.

Meu pai havia aberto um consultório em São Paulo e se dividia entre o comércio e os pacientes. Inspirado nele, decidi entrar na faculdade de odontologia com a ideia de ganhar dinheiro para investir num negócio próprio.

Em 1989, ainda faltavam dois semestres para eu concluir o curso de odontologia. Quis aproveitar as férias da faculdade e passar dois meses nos Estados Unidos estudando inglês. Ao chegar lá, procurei emprego para ter meu próprio dinheiro. Fiquei surpreso com a facilidade em encontrar trabalho.

Como entregador de pizza ou ajudante de cozinha, podia ganhar o suficiente para me manter nos Estados Unidos o tempo que quisesse. Tranquei a faculdade e fiquei mais de um ano no exterior.

Durante essa temporada, fui contratado para lavar louça num restaurante chinês. Percebi que boa parte dos clientes pedia que a refeição fosse entregue em casa, naquelas caixinhas de papelão que no Brasil a gente só conhecia de ver nos filmes.

Achei que poderia ser uma boa ideia abrir um negócio parecido em São Paulo. Naquele tempo, quem quisesse pedir comida em domicílio tinha poucas opções, como pizzas e sanduíches.

Voltei a São Paulo decidido a abrir um tele-entrega de comida chinesa em caixas de papel, como conhecera nos Estados Unidos. Pedi a meu pai um empréstimo para começar o negócio. Ele impôs uma condição — primeiro, eu deveria terminar a faculdade. Como só faltava um ano, concordei.

Meus planos naufragaram pouco depois de me formar, quando o governo bloqueou as contas bancárias durante o Plano Collor, num dos muitos pacotes econômicos dos anos 90. Meu pai não pôde sacar o dinheiro que prometera emprestar. O máximo que ele conseguiu fazer foi me ajudar a abrir um consultório de dentista.

Ser dentista não era um mau negócio. Um ano depois de formado, eu já tinha três consultórios. De vez em quando, lembrava dos planos de vender comida chinesa, mas não tomava nenhuma atitude. Só decidi levar o projeto adiante quando vi que estavam surgindo redes de fast food chinês nas praças de alimentação dos shopping centers.

Concluí que era questão de tempo até que alguém também tivesse a ideia de abrir um tele-entrega. Convenci meu pai a vender um apartamento para investir no novo negócio. Também vendi dois dos meus consultórios. Fiquei com um para me garantir caso os negócios não dessem certo — eu já havia me casado, tinha um filho recém-nascido e não queria arriscar tudo.

Abri a primeira China in Box em São Paulo em outubro de 1992. No começo, eu mesmo distribuí panfletos nos prédios da vizinhança. Andei por todas as ruas num raio de 7 quilômetros do restaurante.

Deixava um maço de folhetos com os porteiros, a quem oferecia vales-yakissoba para que ajudassem na divulgação. De tanto caminhar, em menos de um mês perdi quase 20 quilos.

Em dois anos, eu já tinha seis lojas. Alguns clientes começaram a perguntar se vendíamos franquias. Eu não sabia direito o que era isso. Às vezes, respondia brincando que não, o meu negócio era vender yakissoba e frango xadrez.

Mas decidi me informar melhor. Comecei a ouvir histórias de outras redes de fast food que estavam crescendo rapidamente graças às franquias e contratei um consultor para me ajudar a entender como funcionava esse modelo de negócios.

Estudei um pouco o assunto e, em 1994, decidi transformar a China in Box numa franqueadora. Em menos de dois anos, a China in Box já tinha 60 unidades franqueadas. Eu cuidava de quase tudo sozinho — escolhia os franqueados, os pontos de venda e dava treinamento aos funcionários.

Não percebi quanto era arriscado administrar um negócio em rápida expansão. Costumo dizer que, se a minha empresa fosse um carro, eu só saberia usar o acelerador.

Nessa época, as deficiências do ne­gócio eram mascaradas pelo crescimento. Até que, em 1998, os problemas começaram a aparecer. Perdi o controle dos custos. Passei a ter dificuldade para saber quais pratos eram rentáveis e quais davam prejuízo. Cada franqueado agia da maneira que achava melhor, e a rede começou a perder padrão.

Era o caos. Foi preciso frear o crescimento e arrumar a casa. Levei dois anos para concluir o trabalho. Contratei funcionários experientes para ajudar na gestão e passei a me dedicar a funções mais estratégicas, como planejar a expansão e negociar com fornecedores.

No período mais difícil, aprendi que um empreendedor não pode ser cabeça dura a ponto de não voltar atrás quando suas ideias dão errado. No final dos anos 90, fiz duas tentativas de internacionalizar a China in Box, abrindo unidades na Argentina e no México. Meus planos eram excelentes — mas esqueci de perguntar se os argentinos e os mexicanos gostavam de comida chinesa.

Como os resultados não apareceram, agi rapidamente para encerrar a operação no exterior. Em compensação, fui bem- sucedido quando criei o Brevità, um tele-entrega de comida italiana que funciona dentro de algumas unidades China in Box para aproveitar a ociosidade na cozinha e dos entregadores.

Como inúmeros empreendedores, sempre fui impulsivo para aproveitar qualquer oportunidade que surgisse. Exemplo disso é que, dois meses depois de inaugurar a China in Box, abri com meu amigo Carlos Sadaki uma loja de produtos japoneses num shopping paulista. Para aproveitar o espaço, decidimos montar um balcão de sushi, que em pouco tempo se tornou a principal fonte de receitas.

Meses depois, transformamos a loja num fast food de comida japonesa, que cresceu como uma rede independente, a Gendai. Durante boa parte do tempo, eu fui apenas um investidor, sem me envolver na gestão.

Há três anos, eu e Sadaki decidimos juntar a China in Box e a Gendai numa empresa só, e criamos a Trend Foods. Com a fusão, ganhamos poder de barganha com fornecedores e reduzimos custos ao unir a gestão das empresas. Hoje, o grupo tem mais de 200 unidades com as marcas Gendai, China in Box, Brevità e Owan, um fast food de comida asiática.

Nosso foco agora é crescer atendendo os consumidores emergentes. No ano passado, nós encomendamos uma pesquisa de mercado para saber como atrair mais clientes com esse perfil. Descobrimos que eles preferem sair de casa para comer e fazer um programa familiar.

Por isso comecei a colocar mesas e cadeiras em todas as nossas unidades, que antes funcionavam só como tele-entrega. Também quero aproveitar a expansão dos shop­ping centers, onde vou abrir fran­quias da China in Box nos próximos meses.

Em cinco anos, planejo aumentar as receitas em 50%. Para um dentista que pensava em vender yakissoba para ter uma renda extra, até que fui bem longe, não?

Uma das características mais relevantes de um empreendedor é enxergar além de seu tempo. A percepção de oportunidades é o que pode determinar o fracasso ou sucesso de algum negócio. No episódio 2 do Estudo de Caso de Robinson Shiba, um dos elementos mais relevantes da trajetória do empresário diz respeito a seu faro para identificar uma oportunidade de mercado. Foi assim que o China in Box nasceu e tornou-se referência no ramo de delivery, com mais de 160 estabelecimentos em todo o Brasil.

Durante uma viagem para os Estados Unidos, Robinson Shiba teve contato com a comida “in box” e teve a ideia de trazer o mesmo conceito para o Brasil criando um segmento que não existia, além de ser um dos precursores do delivery. “Na época só havia entrega em domicílio de pizzas e resolvi estender isso para o meu segmento. Fomos precursores da mochila para delivery, ideia de um dos motoboys”, comenta.

Saber identificar uma necessidade ou demanda é uma característica básica de qualquer empreendedor. A história de Robinson Shiba serve de inspiração para aqueles que buscam apurar a capacidade de percepção. Confira alguns insights que listamos:

Inquietude

Seja inconformado e busque sempre o melhor. Procure inovar! Conheça as tendências de seu segmento. Busque fazer benchmark e conhecer os processos e o negócio de seus concorrentes. Coloque-se no lugar de seu cliente. Procure referências em outros países e saiba quais são as novidades implementadas.

Aprimore sua marca

Crie uma marca bem definida e sólida. Muitos empresários cometem erros cruciais e não investem na marca quando estão criando o negócio. Atitudes como essas podem ser fatais porque geram um produto ou empresa com deficiência.

Ouça sua equipe

Os insights da sua equipe servem para aprimorar seu negócio. Todos estão juntos para um bem comum. Fazer reuniões e perguntar aos colaboradores dicas e opiniões faz com que eles se sintam mais participativos. O espírito de integração e união se instala a partir do momento que mostramos que nos importamos com o nosso time de profissionais.

1. **CACAU SHOW**

A Cacau Show nasceu quando o fundador, Alexandre Tadeu da Costa, um rapaz de família humilde, filho de pai tecelão e mãe vendedora de produtos de beleza em domicílio, começou a revender chocolates de uma indústria. Na primeira Páscoa, em 1988, ele vendeu, além de outros produtos, dois mil ovos de 50g. Porém, quando chegou à fábrica, ele descobriu que cometera um enorme engano, por não conhecer o suficiente a linha de produtos da empresa que, na verdade, não fabricava ovos de 50g e não teria condições de fabricá-los antes do domingo de Páscoa para honrar as vendas efetuadas. Frente a isso, preocupado em honrar a encomenda e em não perder o pedido, o estudante, então com 17 anos, comprou a matéria prima necessária e procurou alguém que estivesse acostumado a fabricar chocolates em casa. Em uma loja especializada no ramo, conheceu uma senhora que fazia chocolates caseiros e que veio a ser a primeira funcionária da CACAU SHOW. Comprou formas, embalagens e quantidades suficientes do produto em barras para derreter e em seguida transformá-lo em ovos de Páscoa.

Durante três dias, com uma jornada diária de 18 horas de trabalho e com um prazo de entrega apertado, foi possível a entrega da encomenda. Essa operação gerou um lucro líquido de aproximadamente US$ 500. Depois da experiência, Alexandre percebeu que havia um mercado muito pouco explorado de chocolates artesanais e resolveu investir nisso. Com esse capital inicial, a empresa iniciou suas atividades em 1989 no bairro da Casa Verde, em São Paulo. O empreendimento se estabeleceu numa sala de 12 m² da empresa de seus pais, que inicialmente foi cedido sem custo por seis meses. Após esse período inicial, ele passou a pagar aluguel. Nessa época, o processo de produção era bem precário: ele e o amigo produziam e saíam vendendo as guloseimas em padarias, contando também com a ajuda de revendedores.

Porém, foi preciso mudar a estrutura de distribuição, pois, para o tipo e o custo do produto vendido, ficava muito caro o sistema de comissões e de prazos de pagamento habituais ao canal de venda domiciliar. Foi nesta época que Alexandre optou por atender diretamente a pequenos pontos-de-venda, como bares e lanchonetes, sem contar com a intermediação de atacadistas ou distribuidores. A experiência de sair vendendo pessoalmente, de loja em loja, foi considerada insubstituível pelo empresário, pois graças a ela, sabe exatamente como se vende, conhece profundamente o mercado e o perfil dos compradores, as dificuldades e oportunidades encontradas, podendo, portanto, preparar seus vendedores da melhor maneira para o dia-a-dia nas ruas. Além de vender o produto, buscou também informações técnicas: como fabricar, conservar, embalar, e assim por diante. Nesta busca de aperfeiçoamento da qualidade, fez cursos de vários tipos, desde aqueles oferecidos por grandes fornecedores e revendedores de chocolate em barra até cursos tipicamente voltados para donas de casa.

Um momento difícil para a empresa ocorreu no verão de 1992. Como é natural e ocorre em todos os verões com produtos à base de chocolate, a venda dos produtos da marca caiu acentuadamente. O produto parou de rodar no ponto de venda e, devido à sua curta vida útil, começou a estragar. Todos os produtos deteriorados foram trocados sem qualquer ônus para o varejista. Até aí era uma situação tradicional de verão, quando

freqüentemente é necessário “colocar dinheiro” na empresa; foi então que a crise se instalou, porque não havia caixa suficiente para cobrir as despesas. Mais uma vez, Alexandre não ficou parado, reclamando, nem saiu atrás de empréstimos para cobrir as despesas. Ao contrário, buscou oportunidades de longo prazo. Como o fim do ano se aproximava, comprou uma máquina para fazer panetones, e vendeu-os; montou quiosques em feiras de natal para oferecer não só seus chocolates, mas também produtos adequados

à temperatura do verão, como salgadinhos e sucos, adquiridos de terceiros: ou seja, quando a situação de seus produtos se complicou, a empresa mudou, rápida e

temporariamente, sua oferta ao mercado para poder suprir os problemas e sair em boas condições.

A primeira loja só veio em 2001, construída num pequeno espaço de 40 metros quadrados, na cidade de Piracicaba. Pouco depois, ainda neste ano, a empresa implantou o sistema de franquia. Era o que faltava para dar consistência à empresa. Nos anos seguintes foram inauguradas centenas de lojas. Em 2005 a empresa ganhou o prêmio de “Melhor Franquia do Ano”, na categoria Cafeteria e Confeitaria. Em 2007, para dar conta da expansão, a empresa abandonou sua antiga fábrica de cinco mil metros quadrados, na capital paulista,

e inaugurou uma nova unidade de 17 mil metros quadrados em Itapevi, interior de São Paulo. O novo empreendimento consumiu um investimento inicial de R$ 15 milhões. Para a produção de trufas, carro-chefe da rede varejista, a CACAU SHOW conta com a maior máquina de fabricação de trufas da América do Sul, com capacidade para produzir uma tonelada de trufas por hora. Em meados deste ano a CACAU SHOW se tornou a maior rede de lojas de chocolates finos do mundo, ao ultrapassar em número de lojas a americana Rocky Mountain.

A CACAU SHOW oferece uma linha completa de chocolates, incluindo trufas, tabletes recheados (como a linha Chocoterapia composta por tabletes com muito mais cacau combinado com os mais inusitados ingredientes como pimenta, erva doce, canela, café e erva cidreira), bombons finos, pastilhas de chocolate com menta, garrafinhas de chocolate ao leite (nos sabores cereja, morango, marula, menta, café conhaque, anis e amareto ao leite), entre outros itens derivados de chocolate. Também conta com linha diet de ovos de Páscoa, bombons, trufas, tabletes e outros. Apesar da enorme gama de produtos, o principal produto da marca é a trufa. Mensalmente são produzidos mais de 15 milhões de unidades, de 25 sabores, numa receita que recebe mais manteiga de cacau que os

chocolates normais. Entre os variados sabores estão as recheadas de pimenta e hortelã, avelã, cereja, doce de leite, laranja, morango, coco, maracujá, limão, framboesa, licor de chocolate e marula.

1. CROCS

Recém-chegada ao Brasil, a Crocs veio para fazer história no país. Desde maio de 2007 a marca de calçados está presente no país e hoje se destaca pela inovação de produtos, pela qualidade percebida pelos consumidores - que são cada vez mais ilustres - ao material usado como matéria-prima do produto e pelo design diferenciado.

A Crocs foi desenvolvida por três esportistas e hoje inspira blogs e comunidades pela Internet. Com a imagem da marca associada a eventos e esportes voltados ao público infantil e adulto, a marca veste consumidores de diferentes culturas e busca novos nichos com estratégias de Marketing que vão do ponto-de-venda ao Merchandising em canais de TV fechados.

A Crocs foi fundada em 2002 no Canadá e a idéia inicial dos sócios era lançar um produto para velejadores – esporte praticado pelos fundadores da marca. Mas não demorou muito para que a Crocs ganhasse espaço nas passarelas de desfiles de moda. Hoje o produto está presente em mais de 90 países e quase 20 mil pontos-de-venda, sem falar dos cerca de 250 modelos diferentes com aproximadamente 400 combinações de cores para o consumidor escolher.

No Colorado, EUA, é onde está a unidade e sede fabril da Crocs. Amparada pela tecnologia Croslite - uma resina de célula que evita mau-cheiro, não deforma e é antiderrapante – os fundadores da Crocs queriam desenvolver um calçado que não escorregasse e que também não marcasse o deck do barco, já que eram praticantes de vela.

De 2003 para cá, a marca se tornou referência em moda seja pelo seu design seja por causa de suas cores. O produto já foi visto nos pés de celebridades sem ter que investir verba em contratos milionários de publicidade. Tanto é que o preço de um calçado Crocs é acessível ao público e a marca é citada constantemente por usuários na Internet, em sites de relacionamento.

Desde sua chegada ao Brasil, a empresa está em processo de expansão que engloba novos pontos-de-venda nas principais capitais do país, além de ampliar a venda dos calçados Crocs em lojas multimarcas. “Outra opção da empresa para divulgar e estar próxima ao consumidor são os quiosques instalados em pontos estratégicos de algumas cidades brasileiras”, diz Thais Leiroz, Gerente de Marketing da Crocs para América Latina.

A comunicação da Crocs com o consumidor é feita por diversos canais. Um dos principais são os eventos relacionados a esportes e entretenimento. Esta é uma das formas que a empresa tem para gerar experiência com o público. Por outro lado, a Crocs tem em seus quiosques uma forma de se comunicar através de materiais de ponto-de-venda. Tudo é pensado para que a marca se ajuste ao tamanho ideal, sem ficar apertado nem frouxo no pé e na cabeça do consumidor.

Navegar não é só privilégio de marinheiro nos dias de hoje e a Crocs nasceu da paixão pelo mar. Navegando pela Internet os usuários estão cada vez mais antenados nos lançamentos do mercado e não demorou muito para que a

marca se tornasse tema e inspiração para blogs e sites de relacionamento.

Além da Internet, as crianças têm papel fundamental na curta história da Crocs e não é à toa que a empresa investe em eventos infantis todo o ano. “O nosso foco é na matéria-prima, o Croslite, em toda a comunicação e por isso damos ênfase ao treinamento dos balconistas para que saibam informar os benefícios que o produto oferece ao consumidor”, explica Thais em entrevista ao Mundo do Marketing.

O departamento de Marketing da Crocs trabalhou intensamente principalmente neste ano em que será realizado os Jogos Olímpicos de Pequim, já que a marca busca sempre estar associada ao esporte. Entre as ações de Marketing mais importantes da Crocs no Brasil este ano, destaque para o patrocínio do campeonato de vôlei de praia “Rei e Rainha da Praia”, e ao maratonista Carlos Dias, que é conhecido por correr do Oiapoque ao Chuí, o que lhe rendeu destaque no livro dos recordes. O detalhe é que o atleta cruzou o país usando os calçados da Crocs.

“Participamos também do São Paulo Fashion Week nos desfiles do estilista Marcelo Sommer, além de feiras como a Hospitalar onde divulgamos a linha RX para pessoas com problemas nos pés”, conta a Gerente de Marketing da Crocs.

Recentemente a marca de calçados canadense fechou um contrato de Merchandising com o canal de TV fechado MTV Brasil. No programa “15 Minutos” a Crocs está presente nas vinhetas de abertura, além de calçar os personagens da atração uma vez por semana. De acordo com Thais, a inserção da marca acontece de forma espontânea, sem um roteiro pré-definido de merchandising.

Depois de se firmar no mercado brasileiro através de investimentos em PDV e eventos, a Crocs percebeu que era a hora de botar o pé em outros terrenos da comunicação. “A idéia do merchandising surgiu por causa da penetração e da grande repercussão do programa com o público adolescente”, aponta a executiva da Crocs.

A ação tem o objetivo de impactar o público entre 18 e 24 anos e trabalhar a imagem da marca junto a este target. Porém, a Crocs pretende dar seqüência à programação que tem na mídia, que engloba o público infantil através dos canais Cartoon e Nicklodeon.

Além da experiência com a marca, a Crocs aposta na interatividade como ferramenta para manter um bom relacionamento com o seu público. Por isso, a empresa está investindo também na reformulação do site, com base no modelo americano da empresa.

Presente em diversos países, a Crocs mantém um padrão em sua comunicação: ser customizada para cada público onde atua. “Apesar de termos uma estrutura internacional, o trabalho de Marketing para o Brasil é feito com base no público daqui. O PDV e o material promocional é baseado em estudos com consumidor brasileiro”, completa Thais.