

Practical Community in Business Model

CASE HOTSHOT COFFEE

Prof. Fabian Salum | 2017

Setembro/2017

Este caso foi preparado por Dalini Ferraz, sob a supervisão do Professor Fabian Salum, ambos da Fundação Dom Cabral. Destina-se a ser usado como base para a discussão em classe, em vez de ilustrar o manejo efetivo ou ineficaz de uma situação administrativa.

Material adicional sobre estudos de caso da Practical Community in Business Model pode ser acessado em practicalbusinessmodel.com

Copyright © 2017 Practical Community in Business Model



Hotshot Coffee

“IT ALL STARTED WITH JAPANESE CANNED COFFEE”

Frase retirada do site oficial da HotShot Coffee.

A ideia do café quente vendido em latas nasceu no Japão, em 1965, lançado pela Mira Coffee. Essa primeira marca não obteve muito sucesso. Quatro anos mais tarde, em 1969, UCC Ueshima Coffee, a quem se credita muitas vezes a invenção do café vendido em latas, introduziu seu produto no mercado de massa.

Apesar do conceito de café em latas ter tido, desde o início, grande aceitação no mercado japonês, ele só foi suficiente para impactar significativamente o crescimento da produção quando, em 1973, a máquina de venda de café em lata frio e quente foi introduzida amplamente no mercado, impulsionada pela chegada da moeda de 100 yen, em 1967. Nesse período, as máquinas de venda e o próprio café enlatado se transformaram em um grande sucesso.



Primeira lata de café pronto para beber introduzida pela UCC Ueshima Coffee no mercado japonês, em 1969.

Fonte: www.ucc.co.jp, acessado em set/2017.

O café enlatado é “pronto para beber” do inglês (*ready to drink* - RTD). A bebida é oferecida quente durante o inverno e gelada durante o verão. Há diferentes tipos de café em lata no Japão.

O mais comum entre eles é o “Milk Coffee” que contém leite e, em geral, açúcar. O café preto também é popular, bem como o café com leite sem açúcar. Há também alguns cafés com sabor especial como o de avelã, da marca Georgia, entretanto, são tipos menos comuns. A maioria dos sabores é vendida tanto na versão quente, quanto na versão fria.

Uma tecnologia embutida permite que, ao se pressionar um botão vermelho na base da lata e, aguardar por três minutos, o café esteja quente e pronto para beber. O botão dispara uma reação química entre água e calcário que é capaz de gerar calor. Por fora, a lata com revestimento reforçado não queima as mãos do consumidor, chegando apenas a ficar morna.

Hoje o tamanho do mercado japonês de café enlatado é estimado em US\$ 14 bilhões. Entretanto, o mercado já é considerado maduro, sendo disputado por marcas como Boss (produzido pela Suntory – empresa japonesa), Georgia (produzido pela Coca-Cola), Nescafé (produzido pela Nestlé) e Ross (produzido pela Japan Tobacco) - grupo de empresas bastante diverso, que inclui empresas de bebida alcoólica, refrigerantes, alimentos e, até, cigarros.

A HOTSHOT COFFEE

Danny Grossfeld em viagem a Tokio, no Japão, em 2008, após mais de 30 horas de voo e sofrendo os impactos da diferença de fuso horário (*jet lag*) resolveu sair às 5 horas da manhã para tomar um café. O novo iorquino foi a diversas lojas na tentativa de encontrar a bebida. Quando, finalmente, desistiu de encontrar e se dirigiu à um freezer no fundo de uma loja disposto a tomar um café gelado, ele se surpreendeu ao perceber que o que ele encontrou não era um freezer, mas sim uma máquina que disponibilizava café em lata pronto para beber e quente. Quando ele provou o café percebeu que o sabor era o mesmo de uma xícara de café.

Danny tinha descoberto o mercado japonês de bebidas quentes vendidas em lata. Ele gostou tanto da ideia que voltou aos EUA decidido a pesquisar o potencial desse mercado em seu país natal. Por que ninguém tinha levado ainda aquele negócio para os EUA? O empreendedor rapidamente descobriu que o mercado de café em lata japonês era multimilionário e ficava atrás apenas dos mercados norte-americano e alemão em termos de consumo médio *percapita* da bebida.



Imagem das latas de café HotShot e do container que as mantém a 60º Celsius, as HotBox.

Fonte: drinkhotshot.com, acessado em set/2017.



O empreendedor então começou a fazer experimentos para desenvolver sua própria versão do produto e uma forma conveniente de mantê-lo quente. Depois de milhares de ajustes em sua fórmula (mais de 1500 receitas testadas ao longo de 6 anos), chegou ao resultado que desejava e desenvolveu também a chamada HotBox, um pequeno container capaz de manter a bebida aquecida a 60° celsius (a temperatura ideal para um café expresso é de 90° celsius). A HotBox utiliza energia elétrica para gerar calor, mas seu consumo é menor do que o consumo de muitos eletrodomésticos comuns. Além da receita do café e do container, Danny desenvolveu também um rótulo capaz de proteger as mãos do consumidor da temperatura da lata.

O empreendedor investiu mais de US\$ 2 milhões em recursos próprios e recursos de amigos e familiares para desenvolver a tecnologia. Em 2015, testou 1.000 latas do produto junto a potenciais consumidores e obteve uma resposta que considerou bastante positiva. Danny então recorreu ao site de financiamento coletivo Kickstarter para viabilizar a produção de 4.000 HotBox.



O empresário conseguiu inclusive publicar uma matéria sobre o seu negócio no jornal Los Angeles Times, ampliando as chances de captar os recursos. Entretanto, parece que não havia muitas pessoas compartilhando sua visão sobre o negócio. Da meta de captação de US\$ 80 mil, ele conseguiu captar apenas US\$ 10 mil. A exposição no Los Angeles Times, entretanto, gerou outros efeitos positivos.

Danny recebeu uma ligação dos produtores do programa *Shark Tank* – um reality show norte americano, transmitido pelo canal ABC. No programa, empreendedores apresentam suas ideias para investidores com o objetivo de captar financiamento. O programa norte americano é uma adaptação da versão britânica *Dragon's Den* que teve origem na franquia global japonesa *Manê no Tora* ("Tigres do Dinheiro").

Os produtores do programa se interessaram pela determinação que o empreendedor demonstrou ao longo de vários anos buscando viabilizar seu produto e, em outubro de 2015, Danny apresentou seu negócio para milhares de norte-americanos.

A ideia de Danny era acessar US\$ 300 mil no programa em troca de 10% de participação em seu empreendimento. Em seu *pitch* (apresentação de 5 minutos sobre seu negócio), o empreendedor disse ter desenvolvido o produto ideal para pessoas muito ocupadas e apaixonadas por café. Com



o HotShot, essas pessoas poderiam apenas pegar uma lata dentro de uma HotBox e nunca mais precisariam preparar uma xícara de café ou esperar em filas de cafeterias. Disse ainda que o HotShot seria o primeiro café pronto para beber das américas e, para finalizar, perguntou quem estaria disposto a apostar na revolução do café e se tornar também um HotShot.

Os investidores que estavam avaliando o negócio de Danny primeiramente provaram o produto e se surpreenderam positivamente com o sabor, a temperatura da bebida e o conforto térmico da lata proporcionado pelo rótulo. Entretanto, perguntaram a Danny quanto ele já tinha vendido e a resposta foi: nada.

Um dos investidores contou então a história do Mito de Sísifo, uma personagem da mitologia grega, condenado a repetir sempre a mesma tarefa de empurrar uma pedra até o topo de uma montanha, sendo que, toda vez que estava quase alcançando o topo, a pedra rolava novamente montanha abaixo até o ponto de partida por meio de uma força irresistível, invalidando completamente o duro esforço despendido. O investidor disse a Danny que ele era o homem amaldiçoado, forçado a empurrar o negócio da Hotshot para cima de uma montanha, sem nunca ter efetivado nenhuma venda.

Um outro investidor perguntou a Danny se ele nunca tinha apresentado seu produto a lojas de conveniência. Danny disse que tinha recebido proposta de interessados de algumas lojas, mas que ele não tinha conseguido fechar negócio com os varejistas. Acrescentou também que acreditava que com a ajuda dos investidores do programa o produto seria vendido facilmente.

Entretanto, nenhum dos investidores se dispôs a aportar recursos no negócio. A resposta a Danny foi unânime, um negócio que não realizou nenhuma venda em 6 anos, não poderia ser promissor “não era um negócio, era um hobby”.

E como está a HotShot hoje? Logo após o programa, a ideia de Danny era continuar apostando no negócio. O empreendedor, logo em seguida, abriu o site para colocação de pedidos que entrariam em uma fila de espera que começaria a ser atendida em breve. Em março de 2016, entretanto, os pedidos foram cancelados com a alegação de problemas na produção. Os clientes foram ressarcidos. Hoje, apesar do site da empresa estar no ar (drinkhotshot.com), com o menu de produtos e preços estabelecidos para compra via internet e o processo de compra parecer estar funcionando, pelo menos até o momento da inserção do número do cartão de crédito, não se tem notícia do sobre as vendas e o negócio, no mínimo, continua no anonimato.

A TENTATIVA DA NESTLÉ NO MERCADO BRITÂNICO

Assim como a HotShot Coffee, a Nestlé, gigante do setor alimentício, também apostou no mercado de café em latas. Em maio de 2001, a empresa anunciou o lançamento do seu café em lata, “Nestle's ‘new hot when you want’ coffee” (Novo Café da Nestlé quente quando você quiser - em tradução literal) no mercado britânico. A tecnologia utilizada para aquecer o produto era a mesma empregada no café japonês, bastaria pressionar um botão na base da lata e esperar por três minutos para que o café fosse aquecido por meio de uma reação química.



Lata do café quente da Nestlé introduzido no mercado britânico em 2001.

Fonte: www.bestinpackaging.com, acessado em set/2017

O produto começou a ser vendido a £1,19, sendo encontrado em duas versões, em latas de 330 ml de café com leite com açúcar ou sem açúcar, disponíveis em 5 mil pontos de venda.

Em agosto de 2002, entretanto, a empresa anunciou a descontinuação do produto. A empresa tinha investido £5 milhões no desenvolvimento da lata e £10 milhões em campanhas de marketing para o lançamento. Jon Walsh, Diretor de Marketing da companhia, admitiu dois erros graves.

O primeiro deles foi que os clientes teriam ficado desapontados ao abrir uma lata de 330 ml e encontrar apenas 210 ml da bebida lá dentro, mesmo que esta informação estivesse clara no rótulo. O segundo e mais grave problema era que a bebida não ficava quente o suficiente nos períodos mais frios do ano. Muitos consumidores passaram a se referir ao produto como “*warm when you want*” (morno quando você quiser, em tradução literal). A penetração do produto chegou a alcançar 15% nas primeiras vendas, mas logo caíram quando os clientes não se dispuseram a fazer a segunda compra.

REFERÊNCIAS

As informações para elaboração deste texto foram retiradas e compiladas a partir de fontes secundárias, site oficial das empresas UCC e HotShot (em Inglês), Wikipedia (informações devidamente checadas), Gazette Review, The Guardian e BBC, todos acessados em setembro de 2017.

Material elaborado pela pesquisadora da FDC Dalini Ferraz, sob orientação do Prof. Fabian Salum – FDC, em setembro de 2017. Para conhecer mais sobre nossos estudos e produções acesse o website: www.practicalbusinessmodel.com