

TRANSFORMANDO RISCOS EM RESULTADOS: Como usar o marketing para impulsionar os resultados

Autoria: Mariana da Silva Almeida* e
Wesley Cirino dos Santos **

O projeto Gourmet da Carne realizado no período de novembro de 2014 a abril de 2015 consistiu em uma combinação de uma análise de marketing e um estudo de viabilidade econômica. Por se tratar de um mercado de carnes *premium*, pouco explorado em Belo Horizonte, os consultores precisavam conhecer as peculiaridades do modelo de negócios para que as estratégias mercadológicas pudessem ser aplicadas de forma eficaz e fornecessem dados para a análise financeira. No estudo, os consultores identificaram a sensibilidade de uma das variáveis mais importantes da projeção, a demanda. Essa sensibilidade que pode determinar o sucesso ou o fracasso do empreendimento exigiu análises complementares para reverter esse quadro e que enriqueceram o projeto. Os desafios do projeto desenvolveram os consultores e mobilizaram toda a Empresa Júnior. Já os clientes do projeto ficaram surpreendidos pelo valor gerado na análise mercadológica na definição das estratégias e do investimento.

INTRODUÇÃO

Belo Horizonte possui uma carência de lugares onde se possa encontrar tudo para churrasco de qualidade e também para o consumo diário. Assim, em novembro de 2014, um casal com um sonho de empreender busca a UFMG Consultoria Jr. para realizar um plano de negócios voltado para mercado de carnes. O objetivo do empreendimento é abrir uma boutique sofisticada e com diferencial competitivo.

Uma vez que esse segmento "Boutiques de Carnes" é pouco explorado e desconhecido na região, os clientes precisavam conhecer seu público consumidor, traçar estratégias mitigar os riscos e transformá-los em diferenciais competitivos. Assim, a busca pelos resultados se deu através de uma análise mercadológica cujo objetivo foi identificar quais são as características em comum entre consumidores e práticas dos concorrentes diretos (Churrasco Gourmet, La Macelleria, Ao Gosto e Castelo Gourmet), indiretos (Supermercados Verde Mar, Super Nosso e Mart Plus) e

players similares do mercado (FEED, The Butcher, No Ponto e Prime), e após validar o modelo de negócios, iniciar uma análise financeira que seja capaz de indicar a viabilidade do investimento.

Os clientes depositaram toda confiança sobre o futuro do negócio no trabalho dos consultores, de forma que toda sua decisão na abertura do negócio foi pautada nas análises retiradas do projeto.

DESENVOLVIMENTO

A pesquisa mercadológica foi fundamental para definir as diretrizes do empreendimento. Através dela foi possível mapear os principais drivers de valor dos consumidores, identificar as principais forças e fraquezas dos concorrentes, elaborar estratégias de Marketing Mix que irá diferenciar o novo negócio do mercado de Boutiques, selecionar os fornecedores estratégicos e analisar a matriz SWOT, que traça as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, com o objetivo de entender o futuro posicionamento da Bou-

* Estudante do 5º período de Controladoria e Finanças - FACE/UFMG

** Estudante do 6º período de Ciências Contábeis - FACE/UFMG

tique no mercado. Com as informações coletadas nessa etapa foi possível elaborar uma estrutura de funcionamento do empreendimento e levantar dados que irão impactar diretamente na viabilidade do projeto.

Para atingir o consumidor alvo identificado pelas pesquisas mercadológicas e obtenha sucesso, o empreendimento deverá se instalar em bairros com moradores cujo poder aquisitivo seja maior que dez salários mínimos. Por essa razão, o empreendimento deverá ser posicionado na região Centro-Sul, que atende esse requisito. Porém, é na região Centro-Sul que estão todos os supermercados de alto padrão e os principais concorrentes diretos.

As percepções encontradas foram que o novo empreendimento irá muito além de um simples açougue. O modelo de negócio escasso em Belo Horizonte – em contraste com o de São Paulo, já consolidado – traduz um ambiente agradável ao cliente, que é cada vez mais exigente, com diversidades de produtos (carnes exóticas, tradicionais e temperadas, cervejas premium, empório e utensílios para churrasco) e atendimento personalizado (a figura de um “chef” açougueiro). Essa estratégia utilizada pelos players de sucesso pretende fortalecer a boutique diante dos concorrentes diretos que não exploram esse potencial e a concorrência de supermercados gourmet.

Com o auxílio dos treinamentos oferecidos durante o processo trainee da UFMG Consultoria Júnior e a orientação de um Sempre UCJ (atualmente consultor financeiro na Ceres Inteligência Financeira) os consultores do projeto obtiveram know-how para elaboração de um dos portfólios mais desafiadores da empresa, visto que ele é responsável por indicar a viabilidade financeira do investimento e qualquer premissa errônea pode levar o investimento ao fracasso.

Após definida a estrutura mercadológica do negócio iniciou-se o estudo de viabilidade econômica. A elaboração desse estudo foi baseada em premissas retiradas na análise dos players similares, concorrentes diretos, indiretos e preferências do consumidor potencial.

A sustentabilidade financeira é muito relativa

à demanda do consumidor e para calcular a demanda inicial da nova Boutique foi realizado um Mystery Shop com os concorrentes diretos para obter informações, por exemplo: a participação dos produtos na venda, vendas diárias e ticket médio (valor médio gasto pelo cliente em uma compra). Assim, foi possível calcular a demanda do negócio no primeiro ano (TABELA 1) e definir a quantidade mínima de estoque com base na demanda em três diferentes cenários (TABELA 2).

Para definir o investimento inicial foi feito um levantamento dos preços dos equipamentos necessários e do estoque inicial através do cálculo da demanda do primeiro ano. Um ponto essencial para o investimento inicial e crucial para o sucesso do negócio é a reforma do local, que apresentará decoração moderna e diferenciada. A reforma do local é crucial para o sucesso do negócio, uma vez que ela possui grande representatividade no valor do investimento inicial. Por essa razão, três valores de investimento em reforma foram determinados e impactando em seu respectivo cenário no fluxo de caixa (TABELA 3).

Para que o cliente obtenha os melhores resultados e tenha todos os insumos necessários para a tomada de decisão, foram elaborados três diferentes fluxos de caixa (otimista, moderado e pessimista) com intuito analisar como o investimento do cliente nesses cenários reagirá a diferentes conjunturas em um período de dez anos, projetados através de taxas de crescimento e seus desvios-padrões para determinar os cenários pessimista e otimista. Vale ressaltar que os cenários representam extremos, ou seja, é a melhor das hipóteses será o cenário otimista e na pior das hipóteses, o cenário pessimista.

Com esses três fluxos de caixa, é possível ver como a receita é sensível ao número de atendimentos e o quanto isso impacta no resultado (GRÁFICOS 1,2 e 3). A sensibilidade ao número de atendimentos foi algo que preocupou tanto os consultores quanto aos empreendedores, uma vez que essa inflexão poderia determinar o sucesso ou o fracasso do empreendimento.

Em busca de visualizar melhor as variações

do número de atendimentos da boutique foi elaborado um estresse de variáveis através de um teste de hipóteses que tem como objetivo ver como o Valor Presente Líquido (VPL) do negócio irá reagir no cenário moderado cruzando ticket médio e número de atendimentos (TABELA 4). Através dessa análise, verificamos que o novo negócio era arriscado, pois uma pequena variação de quinze atendimentos diários para quatorze pode inviabilizar totalmente o negócio. Um exemplo disso é que com um atendimento diário de quinze pessoas o VPL da organização seria de R\$ 19.159,55, mas se o atendimento reduzir para quatorze pessoas diárias o VPL do empreendimento cairá para R\$ -35.178,19, que representaria uma perda consolidada.

Confirmada a sensibilidade dessas variáveis surgiram diversos questionamentos: qual é a prioridade dos concorrentes para mitigar esses riscos e se sobressair no mercado? Qual diferencial a Boutique deverá ter para obter um melhor desempenho? E por fim, como transformar esse risco em resultados?

Foi possível perceber que os riscos inerentes a uma organização se proliferam mais rápido do que a capacidade de mitigar. Logo, para que se possa mitigá-los de maneira ágil é preciso priorizar os riscos mais relevantes e atacar suas deficiências. Assim, já é possível estabelecer um diferencial, mas ainda não é suficiente para que ocorra destaque no mercado e o desenvolvimento seja impulsionado. Portanto, é necessário estabelecer componentes essenciais para transformar o risco e impulsionar o melhor investimento, como: aprimorar as estratégias de marketing, melhorar controle e processos e otimizar as funções do negócio.

Para que o empreendimento seja bem-sucedido na transformação de riscos em resultados é necessário criar uma vantagem competitiva por meio da utilização de uma agenda de riscos com foco em resultados que contempla os componentes essenciais citados acima. E essa agenda deverá ser administrada pelos empreendedores para que eles possam viabilizar o investimento e tomar decisões que direcionaram o

negócio no longo prazo.

RESULTADOS

O projeto que visava inicialmente conhecer o mercado de boutiques de carne em Belo Horizonte e posteriormente verificar a viabilidade do negócio mostrou através de dados primários e secundários, a especificidade desse segmento. Pontuamos diretrizes e estratégias mercadológicas que deveriam ser tomadas para que o novo negócio se consolide no mercado – posicionamento da marca, retenção de clientes, local estratégico da loja, formulação da política de preços, análise de forças e fraquezas – consolidadas em um plano de ação.

No estudo de viabilidade econômica, a sensibilidade das variáveis demanda e ticket médio exigiu uma análise específica. Concluímos que uma venda a mais ou a menos poderia definir o sucesso ou a falência do negócio. A sensibilidade dessas duas variáveis mostrou a importância do plano de ação pautado no marketing mix e a criação de uma agenda de riscos se fez necessária para que todas as estratégias e resultados sejam alcançados pelos empreendedores.

Os consultores do projeto que se beneficiaram desse escopo completo e desafiador aplicaram o conhecimento obtido no processo trainee e foram desenvolvidos em diversas áreas: trabalho em equipe, análise crítica, liderança e utilização de ferramentas inovadoras para a geração de análises eficazes. Para promover o conhecimento adquirido no projeto, os consultores realizaram uma capacitação para todos os consultores da empresa. Dessa forma a missão da UFMG Consultoria Junior de desenvolver membros e prestar uma consultoria que preze pela eficiência e obstinação por resultados foram alcançados.

ANEXO

Tabela 1: Cálculo de Demanda

Cenário	Ticket Médio	Vendas diárias	Faturamento Mensal Projetado	Faturamento Anual Projetado
Otimista	80,00	20,00	R\$ 41.733,33	R\$ 500.800,00
Moderado	80,00	15,00	R\$ 31.300,00	R\$ 375.600,00
Pessimista	80,00	10,00	R\$ 20.866,67	R\$ 250.400,00

Tabela 2: Estoque inicial

Mix de Produtos	Projeção Participação nas Vendas	Projeção Faturamento	Unidades de Venda Estoque	Unidades Vendas Diária	Compra da Mercadoria	Receita Mensal por Produto	Margem Bruta por Produto
Carnes Premium	55%	R\$ 22.953,33	405,13	15,58	R\$ 9.554,54	R\$ 17.215,00	46%
Carnes Exóticas	5%	R\$ 2.086,67	29,50	1,13	R\$ 925,94	R\$ 1.565,00	41%
Carnes Temperadas	15%	R\$ 4.695,00	187,80	6,26	R\$ 2.817,00	R\$ 4.695,00	40%
Cervejas Premium	20%	R\$ 8.346,67	357,28	13,74	R\$ 3.813,90	R\$ 6.260,00	39%
Utensílios para churrasco	1%	R\$ 417,33	3,85	0,15	R\$ 163,16	R\$ 313,00	48%
Empório	4%	R\$ 1.669,33	57,38	2,21	R\$ 740,22	R\$ 1.252,00	41%
TOTAL	100%	R\$ 40.168,33	1040,95	39,07	R\$ 18.014,76	R\$ 31.300,00	

Tabela 3: Investimento em reforma

Reforma do Local cenário moderado	R\$ 50.000,00
Reforma do Local cenário otimista	R\$ 30.000,00
Reforma do Local cenário pessimista	R\$ 70.000,00

Gráfico 1: Cenário otimista.

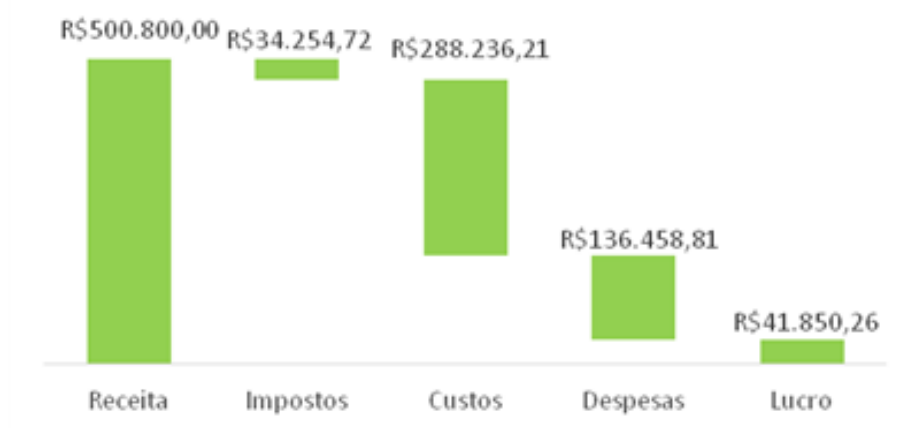


Gráfico 2: Cenário moderado.

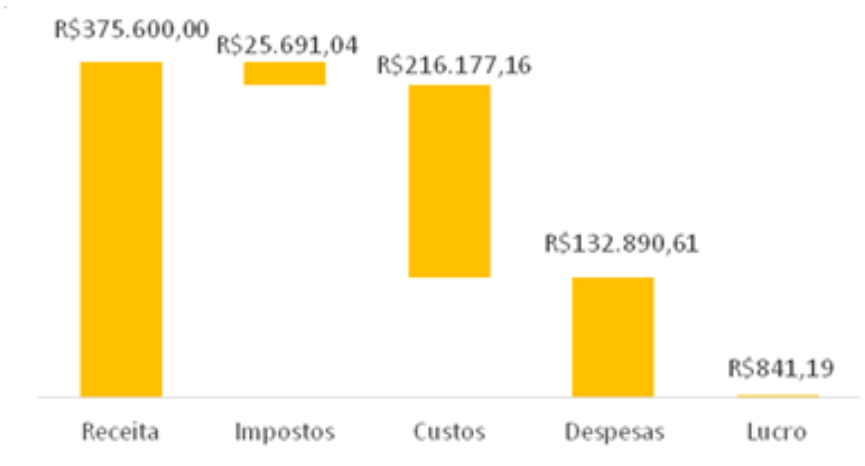


Gráfico 3: Cenário pessimista.

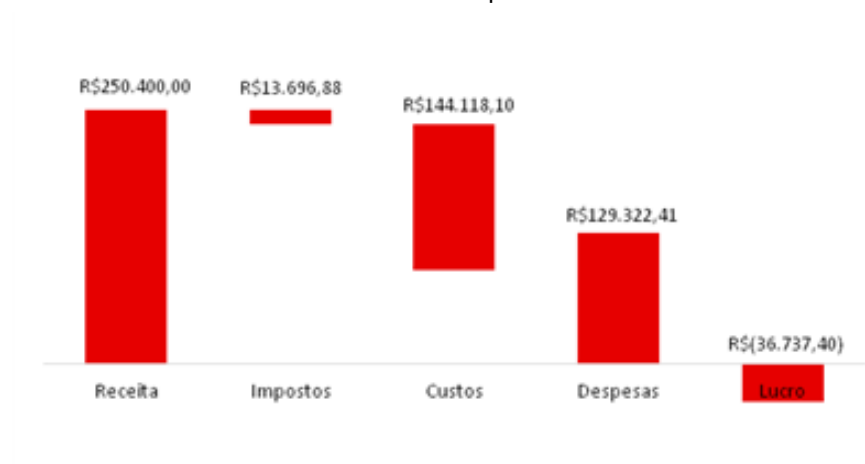


Tabela 4: Variações do VPL.

VPL		Número de Vendas										
RS		10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ticket Médio	60,0	-RS 402.751,65	-RS 356.806,84	-RS 310.862,03	-RS 264.917,22	-RS 218.972,41	-RS 175.208,56	-RS 134.454,93	-RS 94.943,24	-RS 56.857,83	-RS 20.409,95	RS 19.159,55
	64,0	-RS 372.121,78	-RS 323.113,98	-RS 274.106,18	-RS 225.098,39	-RS 178.261,86	-RS 134.454,93	-RS 91.934,39	-RS 54.742,10	-RS 16.094,82	RS 30.911,01	RS 77.916,84
	68,0	-RS 341.491,90	-RS 289.421,12	-RS 237.350,33	-RS 185.279,55	-RS 140.519,47	-RS 94.943,24	-RS 54.742,10	-RS 13.156,95	RS 36.786,74	RS 86.730,43	RS 134.990,20
	72,0	-RS 310.862,03	-RS 255.728,26	-RS 200.594,49	-RS 150.122,48	-RS 103.969,79	-RS 56.857,83	-RS 16.094,82	RS 36.786,74	RS 89.668,30	RS 140.856,03	RS 189.781,23
	76,0	-RS 280.232,16	-RS 222.035,40	-RS 166.048,68	-RS 116.043,35	-RS 68.788,82	-RS 20.409,95	RS 30.911,01	RS 86.730,43	RS 140.856,03	RS 192.703,40	RS 243.677,18
	80,0	-RS 249.602,28	-RS 188.342,54	-RS 134.454,93	-RS 83.200,10	-RS 35.178,19	RS 19.159,55	RS 77.916,84	RS 134.990,20	RS 189.781,23	RS 243.677,18	RS 296.546,68
	84,0	-RS 218.972,41	-RS 159.251,67	-RS 103.969,79	-RS 51.773,51	RS 1.532,37	RS 63.227,52	RS 123.258,56	RS 181.014,72	RS 237.856,78	RS 293.649,82	RS 348.239,31
	92,4	-RS 159.251,67	-RS 97.651,21	-RS 39.305,41	RS 20.040,91	RS 87.905,58	RS 152.243,17	RS 215.682,35	RS 278.089,19	RS 339.310,20	RS 399.169,40	RS 465.154,15
	92,0	-RS 162.294,74	-RS 100.960,94	-RS 42.867,73	RS 16.221,69	RS 83.792,57	RS 147.851,64	RS 211.016,19	RS 273.152,88	RS 334.108,86	RS 393.708,92	RS 459.408,03
	96,0	-RS 134.454,93	-RS 74.754,31	-RS 16.094,82	RS 54.413,93	RS 123.258,56	RS 189.781,23	RS 255.317,99	RS 316.771,05	RS 379.339,26	RS 448.120,07	RS 516.642,30