

**Disclaimer**

*O emprego de todas as logomarcas possui caráter estritamente ilustrativo, não indicando parceria, promoção ou qualquer vínculo entre as organizações citadas e a BTC. Nenhuma das partes deste documento pode ser veiculada, transcrita ou reproduzida sob qualquer forma ou por quaisquer meios — eletrônico, fotocópia, gravação ou outros — sem prévio consentimento por escrito da BTC.*

## BrigaPrima

### 1. Histórico

Edward Smith, após retornar de seu MBA em Harvard, decidiu abrir um negócio próprio, deixando de lado sua carreira de consultor na McKinsey, onde trabalhava antes de ir aos EUA estudar.

Pensou em diversos negócios e decidiu fazer algo no ramo de alimentos, inspirado em um conhecido que havia aberto uma operação bem sucedida de sorvetes no Brasil, o BatiodeLeite. Analisou que o segmento de produtos gourmet crescia bastante e decidiu abrir uma marca que produziria e comercializaria brigadeiros *premium* para os consumidores finais, a BrigaPrima.

### 2. Início promissor

A dúvida inicial ficou concentrada em onde abrir a primeira loja. Edward não entendia muito de varejo e pediu ajuda para um corretor, que o orientou a alugar uma loja no Shopping Aricanduva, na Zona Leste de São Paulo. O aluguel era razoável e o formato da loja era muito bom para construir um ambiente confortável para os clientes. Fechou o contrato e abriu a primeira loja.

Uma semana após a inauguração, o grupo de Shopping Multiplan convidou Edward a abrir duas lojas, uma no Shopping Anália Franco e a outra no Shopping Morumbi. Mesmo achando que seria um passo maior que a perna, dado que nem havia acertado a operação da primeira loja, resolveu aceitar as ofertas e abrir as duas lojas, dadas as boas condições de aluguel.

Após seis meses e ainda aprendendo o negócio, recebeu mais três propostas:

- Do Grupo Iguatemi, a proposta foi a abertura de 5 lojas nos seguintes shopping centers: Iguatemi Faria Lima, JK Iguatemi, Shopping Market Place, Iguatemi Sorocaba e Iguatemi Porto Alegre;
- Do Grupo BR Malls, a proposta foi a abertura de 2 lojas nos seguintes shopping centers: Villa Lobos e Jardim Sul;
- Do Grupo Ancar, a proposta foi a abertura de 2 lojas nos seguintes shopping centers: Eldorado e Rio Design Barra;

Empolgado com as oportunidades, Edward levantou com investidores mais R\$ 2,25 milhões para a abertura de mais 9 lojas, expandindo sua operação para 12 lojas.

### 3. Os desafios iniciais

O primeiro ano operando todas as 12 lojas foi muito desafiador. Edward iniciou a comercialização cobrando R\$ 4,50 por brigadeiro, que acreditava que seria um bom valor dado que se tratava de um produto maior que a média de mercado (22 gramas/unidade contra 15 gramas/unidade de média).

Infelizmente alguns clientes reclamavam do valor, sempre sugerindo que o brigadeiro poderia ter o preço de R\$ 3,50 a unidade. Edward fez uma pesquisa com diversos clientes e percebeu que apenas 20% do total achavam o custo benefício excelente e estavam dispostos a pagar R\$ 4,50. Os demais (80%) também achavam um excelente custo benefício, porém aceitavam diminuir os benefícios do produto para alcançar um custo de R\$ 3,50.

Edward tomou a decisão de baixar o preço para R\$ 3,50 a unidade, sem mudar as características do produto final. As vendas melhoraram bastante.

Para trazer mais receita, introduziu logo no primeiro mês outros produtos (café, café com leite, cappuccino, água e alguns salgados) para completar as opções para os clientes. Cada cliente geralmente compra 2 brigadeiros + complementos, gastando um ticket médio de R\$ 15,00.

Após 12 meses de operação com todas as lojas abertas, Edward percebeu que os volumes de venda entre elas eram bem diferentes.

#### 4. O problema

Com a nova precificação e complementos, Edward teve uma surpresa ao ver que teve prejuízo de quase **R\$ 100 mil** no consolidado das 12 lojas (nos últimos 12 meses). Como estava focado em solucionar os problemas operacionais, não conseguiu analisar quais lojas estão (e quais não estão) dando dinheiro para pensar em alguma solução.

Nesse meio tempo, recebeu mais uma proposta para abrir outra loja no Shopping Cidade Jardim, porém está inseguro se o dará certo uma operação lá.

Além disso, existe um interessado em comprar as lojas do Shopping Aricanduva, Shopping Anália Franco e Market Place, cada uma por R\$ 250 mil. Edward não sabe se vale a pena.

#### 5. Consultoria

Por ser ex-Mckinstey, Edward chamou você, antigo colega de trabalho na consultoria e amigo(a) dele, para ajudar a identificar o problema e recomendar ações para solucioná-lo.

Você levantou diversos dados para auxiliá-lo:

##### Composição do custo de produção do brigadeiro:

Custo fixo por unidade (R\$ / unidade): 0,10

Custo variável por unidade (R\$ / grama): 0,07

##### Mark-up médio dos produtos complementares (café, café com leite, cappuccino, água e alguns salgados):

Preço final / Custo = 4,00

**Impostos sobre a Receita Bruta (% da Receita Bruta): 27,25%**

**IR/CSLL (% da EBT): 34,00%**

**Despesas fixas operacionais de cada loja por mês (R\$ / mês): R\$ 12,7 mil**

**Despesas variáveis operacionais de cada loja por mês (% RecBrut): 10,00%**

**Capital operacional investido por loja (R\$ / loja): R\$ 250 mil**

**Taxa mínima de atratividade anual (% a.a.): 12,00%**

**Prazo médio de recebimento (dias): 15**

**Prazo médio de fornecedores (dias): 30**

**Dias de estoque (dias): 20**

**Prazo de depreciação do ativo permanente (anos): 10**

##### Vendas médias mensais por loja/ Perfil de público por shopping:

Lojas	# brigadeiros / dia	Lojas	A	B	C	D
Aricanduva	160	Aricanduva	20%	40%	30%	10%
Anália Franco	160	Anália Franco	40%	30%	30%	
Morumbi	260	Morumbi	70%	20%	10%	
Iguatemi Faria Lima	320	Iguatemi Faria Lima	90%	10%		
JK Iguatemi	300	JK Iguatemi	90%	10%		
Market Place	240	Market Place	70%	20%	10%	
Iguatemi Sorocaba	180	Iguatemi Sorocaba	50%	30%	20%	
Iguatemi Porto Alegre	260	Iguatemi Porto Alegre	80%	20%		
Villa Lobos	200	Villa Lobos	70%	20%	10%	
Jardim Sul	220	Jardim Sul	60%	20%	20%	
Eldorado	220	Eldorado	50%	30%	20%	
Rio Design Barra	300	Rio Design Barra	90%	10%		
		Cidade Jardim	90%	10%		