

Chefsclub Turismo

Uma viagem nos 4 Ps

Preparado por João Ricardo Nobre Matta, da ESPM-RJ¹.

Recomendado para as disciplinas introdutórias de marketing, mais especificamente, as que tratam de temas relacionados aos pilares do marketing, quais sejam: preço, praça, promoção e produto.

RESUMO

O caso tem como principal protagonista Raphael Lobo, novo sócio da empresa ChefsClub e responsável pelo produto a ser lançado, o ChefsClub Turismo. Após reunião de acionistas, o empresário tinha a missão de definir todos os aspectos relevantes para o produto, os quais eram a definição dos aspectos relativos ao mix de marketing. O caso foi elaborado, inicialmente, para cursos de graduação em Administração, Comunicação Social e demais cursos afins, em disciplinas de Marketing introdutório, mais especificamente, para as sessões que tratam do conceito dos 4 Ps. Entretanto, dadas as possibilidades de aprofundamento no tema, o caso poderá também ser utilizado junto aos estudantes de cursos de pós-graduação *lato sensu* nas áreas de marketing e comunicação.

PALAVRAS-CHAVE

4 Ps, mix de marketing, turismo, ChefsClub Turismo, preço, praça, promoção, produto.

Agosto/2014.

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

INTRODUÇÃO

A discussão na reunião daquela tarde de 2014 estava mais acalorada do que de costume. Afinal, criar um novo produto como filhote de uma empresa que ainda não estava sequer consolidada, era uma decisão muito difícil sob vários aspectos. Entretanto, a questão principal era a de aproveitar ou não uma janela de oportunidade ímpar e estar pronto, com o novo produto, para a chegada da Copa do Mundo FIFA 2014 no Brasil. A reunião acabava e, ao menos uma decisão havia sido tomada: o ChefsClub iria mesmo incorporar um novo sócio, o qual seria responsável pela criação e pelo desenvolvimento de um novo produto, dessa vez voltado para o setor de turismo. Esse novo sócio era Raphael Lobo. Raphael era amigo de faculdade de um dos fundadores e atual CEO da empresa, Guilherme Mynssen, e contava com sua total confiança. Rafael tinha como desafio, em meio a uma empresa com demandas crescentes por funcionários, investimentos e atenção dos sócios, além de desenvolver um negócio como novo produto de uma empresa que ainda não havia se estabilizado financeiramente.

O ChefsClub Turismo teria como foco um mercado que cresce muito acima das taxas do PIB brasileiro. O novo produto pretendia ser uma solução para que os turistas obtivessem vantagens concretas na escolha de boas opções gastronômicas ao viajarem pelo Brasil e, ao mesmo tempo, propiciasse aos restaurantes um fluxo adicional de clientes turistas – os quais são sempre muito bem-vindos e disputados.

Mas, e aí? A ideia, sim, era muito boa, mas estava ainda em um estágio inicial de concepção. Lobo tinha clareza das características desejáveis para o produto, e acreditava muito nelas, mas sabia bem que apenas um bom produto não seria suficiente. Precisava ainda definir que canais iria atingir, qual a comunicação ideal e qual o preço que os consumidores estariam dispostos a pagar. Além disso tudo, o prazo para definição de todos esses aspectos era reduzido, pois, na reunião em que ficou definida a criação do ChefsClub Turismo, ficou também estabelecido o prazo de um mês para que o planejamento estratégico estivesse pronto e aprovado pelo conselho de acionistas.

CHEFSCLUB: A EMPRESA MÃE

O conceito do ChefsClub era inovador e apostava na premissa de conectar dois mundos diferentes, mas com expectativas convergentes. De um lado, os restaurantes que desejavam e, até certo ponto, precisavam se manter com uma frequência estável de clientes, minimizando o número de mesas vazias em diferentes dias e horários. Do outro lado, os clientes que apreciavam boas opções gastronômicas e que gostariam de pagar menos por elas.

Figura 1: ChefsClub

The image shows a screenshot of the ChefsClub website and a flowchart below it. The website header includes the ChefsClub logo, a city dropdown menu, a search bar for restaurants, and a 'COMO FUNCIONA' link. A green button says 'ENTRE PARA O CLUBE'. The main banner features a large burger and fries with the text: 'UM CLUBE PARA APAIXONADOS POR GASTRONOMIA. São mais de 800 restaurantes de dar água na boca com 30% a 50% OFF todos os dias, o ano todo *'. Below the banner is a green button 'Entre para o Clube'. The flowchart, titled 'Veja como é fácil fazer parte do ChefsClub', consists of three steps: 1. 'Entre para o ChefsClub: Faça sua assinatura anual por apenas 12x de R\$ 9,99 e receba em casa um cartão metálico exclusivo.' 2. 'Escolha um dos 800 restaurantes e veja como eles participam do Clube: benefícios, dias, horários, etc.' 3. 'Apresente seu cartão ou CPF assim que chegar ao restaurante e tenha de 30 a 50% OFF*, exceto bebidas e sobremesas.'

Fonte: ChefsClub

O modelo de negócios era bem simples e engenhoso: os restaurantes definiriam os horários e dias em que gostariam de estimular a demanda de clientes, e proporcionariam vantagens promocionais, que poderiam ser descontos ou condições especiais. Os clientes, ávidos por essas vantagens, dariam preferência aos restaurantes nesses horários e dias selecionados pelos restaurantes.

O modelo básico de negócios do ChefsClub era a cobrança de uma anuidade dos consumidores finais. Os restaurantes não pagariam nada para se associarem à empresa, o que, de certa forma, estimularia a entrada de novos parceiros gastronômicos. A ideia parecia boa, afinal, juntava a fome com a vontade de servir comida.

O ChefsClub já nasceu internacionalizado, pois, embora a empresa tivesse sede no Rio de Janeiro, possuía seis sócios, dos quais apenas um era brasileiro. Havia um peruano, um italiano e três dinamarqueses. Cada um deles com uma atribuição definida na organização. A escolha de um modelo com diversos sócios foi uma decisão estratégica da empresa, que procurava profissionais competentes, que acreditassem no projeto, que estivessem 100% engajados e comprometidos no negócio, sem, entretanto, que precisassem pagar muito a esses profissionais.

A empresa tinha o DNA da internet, mesmo que não se visse como uma ponto.com tradicional. Para o ChefsClub, embora fundamental em sua estratégia, a internet era apenas uma plataforma de negócios, na medida em que a conclusão do mesmo, ou seja, o consumo no restaurante, seria realizado no mundo concreto – e não virtualmente.

O mais difícil para o ChefsClub seria quebrar o ciclo vicioso do começo de um negócio como esse. Afinal, se não houvesse clientes, como despertariam o interesse dos restaurantes em se afiliarem? E, por outro lado, se não houvesse restaurantes afiliados, por que alguém toparia pagar uma anuidade para isso? A empresa decidiu apostar em quebrar esse ciclo vicioso por meio do credenciamento de restaurantes. Os empreendedores acreditaram que seria mais fácil convencer os donos de restaurante primeiro, e possíveis consumidores depois. E isso foi feito. Em julho de 2014, o ChefsClub já contava com uma rede espalhada por 15 cidades e mais de 800 restaurantes conveniados.

Os indicadores do negócio tais como número de restaurantes conveniados, cidades atendidas e número de refeições servidas por dia, por meio do ChefsClub haviam crescido bastante desde o início de suas operações, em maio de 2011. Por conta disto, os sócios estavam satisfeitos com os resultados da empresa. Entretanto, o *break even* do negócio, caso fossem levados em conta os investimentos em marketing, ainda não havia sido alcançado. De qualquer forma, a empresa pretendia buscar um sócio investidor para aportar um montante de capital suficiente para permitir um crescimento mais rápido da empresa.

Em julho de 2014, a estrutura física era enxuta, e, apesar da atuação em 15 cidades, contava apenas com sua sede de 70 metros quadrados no centro da cidade no Rio de Janeiro, dividida em um grande salão aberto e uma sala de reunião. O escritório era ocupado por 38 colaboradores, os quais tinham muita liberdade para gerenciar seus horários e tarefas. O ChefsClub considerava que o ambiente organizacional, fortemente influenciado pela criatividade e pela descontração, era um dos pontos altos do seu negócio, não sendo incomum ver funcionários trajando de sandálias havaianas e bermudas no escritório. Os sócios acreditavam que isso propiciava a retenção de jovens talentosos e um maior comprometimento dos envolvidos. Apesar da remuneração não ser, ainda, a ideal, um modelo de atingimento de metas e de participação nos lucros da empresa foi desenvolvido pelo ChefsClub, de forma que todos os colaboradores, independentemente de serem sócios ou não, lucrariam com os futuros resultados positivos do negócio.

O NOVO NEGÓCIO: CHEFSCLUB TURISMO

O ChefsClub Turismo estava sendo criado com objetivo de atender um novo tipo de consumidor final – o turista. Para isso, seria utilizada a estrutura de restaurantes já credenciados pelo ChefsClub. O turista teria uma oportunidade de, durante sua estadia nas cidades atendidas pelo ChefsClub, também aproveitar as vantagens proporcionadas pelos credenciados aos clientes regulares ChefsClub. O modelo seria semelhante, porém traria um novo elemento: a temporalidade. Enquanto o cliente do ChefsClub pagava um valor fixo como associado para fazer jus aos benefícios dos restaurantes credenciados durante um ano, o cliente do ChefsClub Turismo pagaria um valor menor, uma única vez, fazendo jus aos mesmos benefícios, porém apenas durante o período de sua permanência na cidade escolhida.

O cliente do ChefsClub Turismo teria uma vantagem adicional em relação ao cliente do ChefsClub, uma vez que os clientes do ChefsClub já conheciam os restaurantes credenciados e ansiavam por visitá-los por um preço menor do que os regularmente praticados lá. Já os clientes do ChefsClub Turismo contariam, além dos descontos, com a recomendação de bons restaurantes, os quais eram admirados pelos moradores da própria cidade. Lobo acreditava que esse aspecto, se bem trabalhado na comunicação, poderia fazer toda a diferença:

“Afinal, quem não gostaria de ir, por exemplo, a Belo Horizonte e comer uma comidinha mineira com desconto e nos restaurantes em que os próprios mineiros aprovam e frequentam? Ninguém gosta de comer em restaurante de turista. Todo mundo fica com a sensação de que não está comendo a melhor comida e, ainda por cima, acaba achando que está pagando mais caro do que os moradores da cidade.”

Os principais desafios enfrentados por Lobo podiam ser agrupados em três blocos, sendo eles: a forma como o produto ChefsClub Turismo seria disponibilizado ao turista, a estratégia de divulgação e o preço a ser definido. Isso sem levar em conta que o produto, propriamente dito, embora já estivesse concebido de forma geral, ainda precisava de decisões importantes como: alternativas de prazo do modelo pré-pago, formato de remuneração comercial aos envolvidos, entre outros pontos relevantes.

O MERCADO DE TURISMO NO BRASIL

Os sócios e executivos do ChefsClub tinham uma certeza: o Brasil é um país perfeito para um negócio relacionado com a indústria do turismo. Os números desse segmento vinham crescendo rapidamente e, segundo a Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR, 2013), o mercado havia registrado a entrada de US\$ 3,5 bilhões, apenas com os turistas estrangeiros. Grandes eventos realizados no País ao longo dos últimos anos, como a Copa das Confederações, a Copa do Mundo, a Jornada Mundial da Juventude, as Olimpíadas Militares, entre outros grandes eventos haviam colocado o Brasil, definitivamente, no roteiro internacional do turismo.

Além do turismo internacional, a vocação turística de um país com dimensões continentais, diferentes perfis geográficos e climáticos e o fortalecimento de uma nova classe média, vinham fazendo com que o desejo de viajar fosse algo mais concreto para milhões de brasileiros. Tanto é que quase 70% dos brasileiros pretendiam, de fato, fazer alguma viagem nos seis meses subsequentes (EMBRATUR, 2014).

O evento da Copa do Mundo também estimulou o fortalecimento da indústria hoteleira no Brasil, demonstrando que os investidores estão apostando alto nessa tendência. Só no ano de 2014, estima-se que os investimentos na construção de hotéis chegaram a R\$ 7,4 bilhões (BSH INTERNATIONAL, 2013) e que foram iniciadas as operações de quase 200 novos hotéis.

Outro forte indicador da tendência e do fortalecimento do mercado do turismo é o aparecimento dos *hostels* em quase todas as cidades brasileiras. Apenas em São Paulo, que em 2008 não contava com mais do que 10 hospedagens desse tipo, possuía em 2014 mais de 40 (JORNAL O ESTADO DE S. PAULO, 2014). No Rio de Janeiro, apesar de dados contraditórios, números oficiais dão conta de mais de 200 espalhados por todo o Estado (TURISRIO, 2014).

O PRODUTO CHEFSCLUB TURISMO

A primeira decisão e que impactaria todas as outras era a definição objetiva de como seria o produto ChefsClub Turismo.

Lobo definiu que o produto não ofereceria restaurantes exclusivos e que a rede do ChefsClub Turismo seria exatamente a mesma do ChefsClub. Isso foi decidido, principalmente, pelo fato de que a pequena estrutura da empresa e as crescentes demandas por novas tarefas faziam com que o ChefsClub Turismo tivesse que ser lançado causando o menor transtorno possível em termos de modificação de processos. Além disso, utilizar uma sinergia com o negócio ChefsClub havia sido o principal motivo da decisão da abertura do novo *business*. Assim, o que Lobo precisava definir era se o produto seria único, ou seja, um preço mais caro, mas englobando uma validade maior – inicialmente pensado em 30 dias – o que atenderia a quase que 100% dos turistas, visto que é raro um turista permanecer mais do que 30 dias em uma única cidade – ou se criava faixas de prazo de validade do cartão. E se fosse criar? Quais seriam elas? As questões críticas nesse aspecto eram se valeria a pena diminuir a faixa de prazo de validade do cartão, já que os custos fixos do produto não se alteravam na relação direta de o cliente usar mais ou menos o produto. Pelo contrário, como negócio, quanto mais um cliente utilizasse o produto ChefsClub Turismo, mais a rede credenciada de restaurantes perceberia valor no cartão e mais endossaria e melhoraria sua relação com a empresa. Outro aspecto crítico a ser levado em conta era a questão da percepção de valor. Lobo questionava se um turista que ficasse poucos dias na cidade não se sentiria desperdiçando dinheiro ao comprar um produto com validade maior do que o tempo de permanência dele na cidade. E caso decidisse por criar diferentes faixas de preço e tempo de utilização do cartão? Que tipo de consequência essa decisão traria?

Estes eram apenas os primeiros dos dilemas de Lobo.

O ACESSO AO PRODUTO

Na medida em que Lobo havia decidido a formatação do produto, precisava agora decidir como o cliente teria acesso ao produto propriamente dito. A princípio, ele havia pensado em adotar a estratégia de nomear os hotéis como revendedores do produto. Talvez esse fosse até um caminho óbvio, na medida em que os hotéis têm o contato direto com os turistas em todas as cidades. Entretanto, uma barreira de difícil transposição era a prática de altas comissões que outras empresas ligadas a turismo e restaurantes davam aos hotéis, muitas vezes de forma extraoficial, servindo tais comissões como salários indiretos aos envolvidos nas recomendações de serviços aos hóspedes. Assim, após uma cuidadosa análise desse cenário, Lobo decidiu direcionar seus esforços aos *hostels*, visto que estes teriam estruturas menos formais, o que, em tese, poderia facilitar o processo. Os *hostels* seriam remunerados pelas vendas e, com isso, Lobo acreditava que poderia assegurar o envolvimento dos mesmos no processo de convencimento dos turistas, endossando que o ChefsClub Turismo era um “bom investimento para alguém de férias”.

A questão que se apresentava para Lobo era se deveria ou não utilizar a internet como um canal ativo de vendas. Afinal, se acreditasse que o produto “fosse se vender sozinho”, não haveria porque comissionar ou criar um intermediário para sua operação, e aí, nesse caso, o credenciamento dos *hostels* como revendedores seria desnecessário. Entretanto, Lobo sabia que a

relação do turista com o *hostel* em que ele está hospedado é muito próxima e, talvez, um endosso ou recomendação de alguém do *hostel* poderia fazer com que o produto ChefsClub Turismo tivesse mais credibilidade. Por outro lado, negar a força da internet era quase que um absurdo. E se o *hostel* agisse apenas como um agente passivo – ou seja, um simples “entregador de cartão pré-pago”? Isso valeria o esforço que envolveria um grande esforço logístico junto aos *hostels* e, ao mesmo tempo, uma perda de receita via comissionamento dos mesmos?

Por outro lado, será que a internet sozinha poderia cumprir seu papel no processo de autoatendimento, da mesma forma como acontece hoje com o mercado de cartões pré-pagos de celulares? E um modelo híbrido? Haveria essa possibilidade? Existiria algum conflito no fato de se manter os dois modelos conjuntamente, ou seja, com *hostels* revendedores e, ao mesmo tempo, a internet no modelo autoatendimento? Além disso, Lobo tinha uma outra questão: quantos *hostels* representantes seriam necessários para cada cidade? Haveria algum indexador que pudesse ser utilizado para definir o número de *hostels* de cada cidade, tal como número de habitantes, número de restaurantes ou quantidade de turistas por ano?

O PREÇO

No caso da precificação, os maiores problemas enfrentados eram as questões relativas aos custos exclusivos da operação ChefsClub Turismo e a percepção de valor do produto. No que se refere aos custos exclusivos, esse aspecto é relevante e acaba impactado pelos outros blocos de temas a serem definidos por Lobo. O fato de que o produto ChefsClub Turismo não usará, por exemplo, uma rede de credenciados exclusiva, faz com que a quantidade de restaurantes credenciados, maior ou menor, não impacte nos custos diretos do produto. Entretanto, a questão relativa ao comissionamento de *hostels* representantes ou o nível de automação do site seriam fatores que impactariam diretamente nos custos do ChefsClub Turismo. Ou seja, quanto maior o comissionamento aos *hostels*, menores os lucros. Por sua vez, se o comissionamento dos *hostels* for alto, esse valor poderia ser compensado por uma maior sofisticação do site, permitindo uma maior usabilidade do mesmo em um sistema de autoatendimento.

Além disso, como uma variação de preços poderia impactar na percepção de qualidade do produto? Outra questão: uma diminuição de preços proporcionaria um aumento no volume de vendas? O quanto esse preço seria elástico? Qual o critério que o ChefsClub Turismo deverá utilizar para a definição dos seus preços? Essas são questões com as quais Lobo deverá se confrontar.

A COMUNICAÇÃO

Para que um produto se torne conhecido e passe a gerar valor aos seus clientes, ele precisa ser comunicado. Não basta ele existir – seus clientes precisam saber disso. Lobo tinha isso em mente e sabia que uma campanha de TV na Rede Globo no horário do Jornal Nacional e da novela das 21h resolveria todos os seus problemas. Entretanto, qualquer grande investimento em mídia naquele momento estava completamente fora de questão. A própria empresa mãe – o ChefsClub – não gastava mais do que R\$ 100 mil mensais em seu esforço de comunicação. Portanto, era razoável crer que em um novo produto a verba de comunicação não poderia exceder a 40% disso, ou seja, R\$ 40 mil por mês². Dada a pouca verba disponível, meios como TV e rádio – ambos modelos tradicionais de compra de mídia – estariam descartados. O que poderia ser feito? Lobo estava certo de que a criatividade deveria ser uma arma fundamental da comunicação do ChefsClub Turismo – tanto no conteúdo, quanto na forma.

E os meios a serem utilizados? A internet seria a solução? E as redes sociais? Funcionariam nesse tipo de negócio? Que tipo de papel essas redes sociais poderiam desempenhar em um produto inovador? E os materiais de ponto de venda?

² Os valores de publicidade foram alterados para proteger a informação de cunho estratégico da empresa.

Outra questão relevante em relação à comunicação era a definição sobre a forma como o ChefsClub Turismo deveria ser comunicado. Quem seria o verdadeiro cliente do ChefsClub Turismo? Ele deveria ser impactado na sua cidade de origem ou apenas na cidade destino? Qual o tipo de abordagem seria o mais pertinente? Qual o conceito central da mensagem a ser enviada ao cliente em potencial? Deveria ser apresentado um produto ao turista como um guia de bons restaurantes e, que teria como *plus* os descontos? Ou o desconto em restaurantes frequentados pelos moradores da cidade seria, de fato, a melhor abordagem? E essas abordagens seriam excludentes? Esse era o quarto dilema de Lobo.

O DESAFIO

Lobo tinha uma ótima oportunidade e um gigantesco desafio. Uma empresa com um negócio inovador, inexplorado e com muitas possibilidades. Isso trazia muita insegurança, até porque ele sabia que não havia uma única resposta correta. Definir o produto, o preço, as condições de distribuição e a estrutura de comunicação eram seus desafios.

Sua reunião com o conselho dos sócios se aproximava e as respostas precisavam ser dadas.

Referências

BSH INTERNACIONAL – retirado do site: <<http://www.abeoc.org.br/2011/09/setor-hoteleiro-deve-receber-r-73-bi-em-investimentos-ate-2014/>>, em maio de 2014.

EMBRATUR – retirado do site: <<http://zip.net/bmprTr>>, em maio de 2014.

EMBRATUR – Sondagem do Consumidor e Intenção de Viagem. Disponível em: <<http://zip.net/bcprWZ>>. Acesso em: maio de 2014.

JORNAL O ESTADO DE S. PAULO – retirado do site: <<http://zip.net/bxpsYR>>, em maio de 2014.

TURISRIO – Secretaria de Turismo do Estado do Rio de Janeiro – retirado do site: <<http://www.turisrio.rj.gov.br>>, em maio de 2014.