

VINHOS ONLINE: O DESAFIO DE AUMENTAR O FATURAMENTO DE UMA PEQUENA EMPRESA

Rodrigo Lamussi de Mattos
Rafaela Gava Teixeira
Luiz Eduardo Silva Araújo
Lucas Cicarelli Gonçalves
Carolina Marinho França
Adriana Beatriz Madeira

RESUMO

O objetivo deste estudo foi propor solução para o quadro de faturamento, fluxo de caixa e rentabilidade inferiores ao planejado para uma microempresa do ramo do varejo *online*, especializada na venda de vinhos finos e espumantes. Com base na proposta apresentada, buscou-se alternativas para aumentar o faturamento, reduzindo custos e melhorando a rentabilidade do negócio, garantindo crescimento sustentável à empresa. A companhia foi fundada no final de 2016 com a proposta de democratização do conhecimento e do consumo de alimentos finos no Brasil. Os métodos e técnicas utilizados para compreender a situação organizacional foram Diagrama de Ishikawa, Cinco Forças de Porter, Análise VRIO e ROI (Retorno sobre Investimento) com base nos dados obtidos na empresa e em observações do mercado. As análises feitas pela empresa resultaram em uma reviravolta nos seus planos iniciais, já que revelaram as falhas de planejamento inicial e de diagnóstico da situação até o momento deste novo estudo. Assim sendo, a solução adotada para a resolução dos problemas identificados na Empresa Alpha está relacionada à alteração de sua estratégia, onde deixa de atuar como *e-commerce* de vinhos e passa a atuar como empresa especializada em eventos de vinho.

Palavras-chave: Vinho, Fluxo de caixa, *E-commerce*

1 INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste estudo foi propor solução para o quadro de faturamento, fluxo de caixa e rentabilidade inferiores ao planejado para uma microempresa do ramo do varejo *online*, especializada na venda de alimentos finos.

Atualmente, o mercado de vinhos e espumantes no Brasil apresenta-se promissor como mostram análises realizadas pelo Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN, 2019), que incluem também informações sobre o aumento das exportações brasileiras e o aumento da produção de uvas nas principais regiões do país. O consumo de vinhos, motivado em grande parte pela ampla variedade de vinhos disponíveis no mercado, aliado às campanhas de marketing e à divulgação dos benefícios que o vinho traz à saúde, tem aumentado e forçado o crescimento do mercado como um todo.

A vitivinicultura no Brasil é relativamente nova quando comparada a outros países, mas tem se fortalecido e gerado crescimento econômico e empregos no país. A entrada em massa de vinhos estrangeiros no mercado nacional observada nos últimos anos (17,8% maior no primeiro semestre de 2018 em relação ao mesmo período de 2017, segundo o site Blog do Vinho, da IG) incrementou o segmento dos vinhos quanto à variedade e à qualidade dos

produtos ofertados, o que despertou no consumidor o desejo por degustar novos produtos, principalmente os provenientes de outros países (antes pouco acessíveis para a população em geral). Hoje, esses produtos finos estrangeiros são preferência nos canais de venda e se apresentam em maior quantidade e com preços mais baixos que os nacionais e têm se tornado a primeira opção do brasileiro no momento da compra.

2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A Empresa Alpha foi fundada no final de 2016 por dois sócios. Os sócios eram amigos de longa data e discutiam há anos a possibilidade de iniciarem um negócio juntos. Um deles, apaixonado por vinhos, tinha o sonho de viajar o mundo degustando os mais premiados vinhos e buscar rótulos para comercializar no Brasil. Deste modo, em um momento de transição de carreira, o jovem apaixonado por vinhos ofereceu a seu amigo a oportunidade de acompanhá-lo na realização de seu sonho: democratizar o conhecimento sobre vinhos.

Com sua proposta jovem, a companhia trabalha com parceiros, importadores e distribuidores nacionais para oferecer a seus clientes os melhores produtos da vitivinicultura mundial. Além dos sócios, a equipe conta com outros colaboradores responsáveis por áreas específicas, como área comercial, área administrativa, marketing e comunicação e assessoria. Em seu *mix* de produtos é possível encontrar produtos de 14 países. A empresa faturou, desde seu nascimento até o final de 2017, um valor inferior em 20% ao planejado para aquele ano.

Com atuação focada no *e-commerce* e sem loja física, seus sócios se viram frente ao desafio de estabelecer parcerias comerciais e logísticas com a finalidade de manter sua estrutura de custos enxuta (visando ser competitivo com os principais *players* deste mercado). Para isso, identificaram-se oportunidades de divulgação da marca em diversos meios, como marketing direto, eventos, bazares e parcerias B2B (*Business-to-Business*), como harmonização de jantares e recomendação para cardápios de restaurantes.

O posicionamento definido foi o *Premium* e que remetia à exclusividade e, ao longo do ano de 2016, os sócios desenvolveram as estratégias de entrada no mercado, definiram o *mix* de produtos, criaram a identidade visual e estruturaram a empresa. Em meados de outubro do mesmo ano, a Empresa Alpha nascia para o mercado. Focada exclusivamente no *e-commerce*, a empresa teve sua estratégia desenhada para atrair clientes pelas redes sociais e levá-los ao site para a finalização da compra. Contudo, os sócios notaram na época que ainda tinham um grave problema com a qualidade de construção do site e com o tamanho do *mix* de produtos (à época com somente dois produtos). Perceberam, então, que a estratégia de diferenciação focada em apenas dois produtos à venda, garantindo-os a um preço acessível e oferecendo entrega no mesmo dia, não seria a melhor estratégia de entrada naquele momento. Logo, os sócios revisitaram todo o planejamento e redesenharam a estratégia para entrar com mais força no mercado.

Ainda com todas as dificuldades e a falha interpretação, em 2016, a empresa apresentou faturamento em vendas diretas ao consumidor final. Foram os dados de venda que possibilitaram aos sócios compreender que sua estratégia original apresentava lacunas em sua estruturação e que deveriam atuar mais fortemente na criação de conteúdo e melhorar a qualidade de seu site. A empresa continuou aumentando seu faturamento mesmo frente às dificuldades e falhas no planejamento. Isso permitiu entender o comportamento de compra de seus clientes, inclusive notar que os clientes não retornavam para realizar novas compras. O fato serviu de alerta para os sócios. Com isso, e em busca da resolução dessas questões, os sócios buscaram alternativas e, em abril de 2017 a empresa viu seu novo site nascer. Com a estratégia redesenhada, a empresa participou de eventos diversos com a proposta de conhecimento de marca e atraiu ainda mais clientes para o site (agora pronto para proporcionar uma melhor experiência de compra).

A empresa identificou, então, uma oportunidade na criação de eventos próprios. Até aquele momento, apenas participava de eventos de terceiros, como bazares, jantares, entre outros. Os eventos tinham como roteiro principal ministrar um curso de, apresentando rótulos para degustação em jantares. A empresa continuou fornecendo o serviço para a realização de eventos de terceiros, como casamentos, jantares, porém direcionou maior foco para seus próprios eventos. No início de 2018, os sócios analisaram seus resultados do ano de 2017 e puderam perceber que a empresa, diferentemente do que haviam projetado, não estava fechando seu caixa positivo, a margem de lucro ficava cada vez mais comprometida, bem como o fluxo de caixa. As projeções apresentavam bons resultados, porém não no tempo necessário. Portanto, foram realizadas análises internas e externas de modo a identificar os fatores que geravam a situação da empresa e foram apresentadas soluções de ajuste da estratégia de marketing, de tal maneira que o cliente estivesse mais em foco nas campanhas e que os esforços e investimentos de marketing surtisses maior efeito nas vendas. Contudo, vendo-se sem capital de giro para implantar na totalidade as modificações necessárias e tendo como base a análise de desempenho financeiro dos períodos dos eventos realizados, decidiu-se rever o foco de atuação da empresa. As avaliações feitas mostraram que os eventos traziam rentabilidade imediata. A empresa se viu em um impasse: manter o foco de atuação original ou alterá-lo? Após longa reflexão sobre o seu histórico e métricas, a Empresa Alpha resolveu atuar como empresa de eventos.

3 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA OU DA OPORTUNIDADE

O mercado *online* brasileiro tem se mostrado em crescimento. No ano de 2017 (IBRAVIN, 2018), foram consumidos mais de 210 milhões de litros de vinhos e espumantes no Brasil (volume 2,57% maior que no ano de 2016), sendo que destes, quase 126 milhões de litros foram de vinhos importados. Vender em um cenário de grande competitividade, no qual guerras de preço ainda são constantes, é um desafio, por isso é de extrema importância que as empresas enxerguem oportunidades como a criação de serviços de assinatura e o uso de tecnologias móveis, aplicativos e sites para atrair, engajar e fidelizar os clientes.

É nesse cenário que a Empresa Alpha surgiu e se estabelece, atualmente, como um *player* consistente com seu tamanho, em busca de maior participação de mercado e em linha com sua missão. Em entrevista realizada com um dos sócios-fundadores da Empresa Alpha, com o intuito de compreender o cenário atual da empresa, identificou-se que a empresa apresenta, contudo, dificuldades internas e falhas de planejamento que afetam seu resultado a longo prazo. Apresentando crescimento consistente, porém ainda sem rentabilidade, há necessidade de revisitar as estratégias de marketing da empresa, de modo que estas estejam mais em linha com seu momento e com as tendências deste mercado. Foi, ainda, identificada uma oportunidade de atuação no ramo de eventos, sendo que os eventos realizados pela empresa apresentam receita imediata e maiores margens de lucro, reduzindo também o custo operacional da empresa.

3.1 Mapeamento da situação

As análises realizadas para mapeamento da problemática empresarial se utilizaram de ferramentas para diagnóstico complementares. O intuito foi obter informações correspondentes ao ambiente externo e interno a Empresa Alpha. Para tal, foram empregadas a Análise das Cinco Forças de Porter, a Análise VRIO (valor (V), raridade (R), imitabilidade (I) e organização (O)) e a avaliação a partir do Diagrama de Ishikawa. As Cinco Forças de Porter mostram qual é a situação da empresa no mercado e se ela está preparada para realizar o crescimento desejado. Essa análise (PORTER, 2004) possibilita compreender o impacto de cinco fatores. São eles: Concorrentes, Produtos substitutos, Fornecedores, Clientes e Novos entrantes (ambiente externo). A análise VRIO permite identificar se os recursos e as capacidades internas estão

adequados para garantir sustentabilidade na vantagem competitiva (ambiente interno). Essa análise é a principal ferramenta para se conduzir uma análise interna, visto que quatro questões devem ser analisadas sobre um recurso ou capacidade, de forma a identificar seu potencial competitivo (BARNEY, 1991). O Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta utilizada para expor a relação existente entre o resultado de um processo e as causas que tecnicamente possam afetar esse resultado. Esta ferramenta é bastante efetiva na busca das raízes do problema (WERKEMA, 1995; SLACK, 2009).

3.2 Coleta e Análise de informações do ambiente externo

Durante o processo de compra de vinhos (onde o conhecimento sobre uvas, bodegas e outras informações influencia fortemente) alguns fatores influenciam a escolha, como o peso cultural do consumo de bebidas fermentadas à base de lúpulo que afeta o processo de escolha do consumidor de bebidas alcóolicas, o que está também associado à falta de conhecimento sobre harmonização de vinhos com as principais comidas típicas do Brasil. Um consumidor consciente sobre vinhos possui o entendimento sobre harmonização de churrasco com vinhos tintos encorpados, de frutos do mar com vinhos brancos e de massas ao molho vermelho com vinhos tintos ácidos, por exemplo, porém o consumidor que não tem esses conhecimentos, tende a harmonizar esses pratos com cerveja e outras bebidas menos complexas.

Com relação ao ambiente político-econômico-social, em um país que sofre com grandes desigualdades sociais e que tem vivido problemas políticos e econômicos, o alto valor agregado de produtos como o vinho ainda afeta o processo de escolha do consumidor. Segundo a Revista de Economia e Sociologia Rural de 2015, em sua análise de elasticidade-preço da demanda por vinho no Brasil em comparação a outras bebidas, a demanda por vinho, em termos de preço, é menos elástica do que a demanda por cerveja. Isso mostra que o consumidor brasileiro é mais sensível a variações de preço da cerveja do que do vinho.

Em termos de sustentabilidade, diferentemente de outros mercados, não há ligação evidente em relação ao consumo de vinhos e ao processo de escolha do consumidor brasileiro. A título de comparação, segundo o blog Sapó (2018), da Revista Exame, em sua postagem sobre a sustentabilidade na produção de vinhos, atualmente, mais de 90% das vinícolas em Portugal estão certificadas para um modo de produção onde a intervenção humana ou mecânica é mínima. Na Europa, segundo a Revista Adega (2010), existem leis fortíssimas que regem as nomenclaturas, as notas e os boletins que referenciam o setor. No Brasil, essa preocupação não fica evidente no processo produtivo, muito menos nos critérios de importação dos produtos.

O consumo de vinhos tem aumentado significativamente no Brasil, ainda que exista uma questão cultural relacionada à preferência dos consumidores pela cerveja. Segundo a Ibravin (2018), nos primeiros meses do ano de 2018 houve crescimento de mais de 15% no consumo de vinhos no mercado brasileiro em relação ao ano anterior. De olho em uma parte do mercado ainda inexplorado, anualmente diversos *players* surgem em busca de uma fatia desse segmento, estimulando e movimentando um mercado em crescente expansão no Brasil. O mercado *online* de vinhos está em crescimento no Brasil e investidores estrangeiros estão apostando em lojas *online* e em aplicativos destinados aos consumidores de vinho.

Em seu último relatório consolidado sobre o mercado de vinhos, o Ibravin (2015) mostra o consumo de vinhos finos concentrado nos homens, com 92%. Com relação a espumantes, as mulheres têm uma participação muito mais representativa, sendo 60% do consumo total. Já em vinhos de mesa – aqueles de menor complexidade e com menor presença de aromas e sabores quando comparados aos vinhos finos – a proporção fica maior para os homens.

Os dados mostram que, apesar de o vinho estar mais presente entre os indivíduos de maior faixa etária, sua popularidade é alta também entre os mais jovens. É na faixa dos 35 aos 54 anos que se observa o maior consumo: 90% dos vinhos finos adquiridos ou consumidos nos canais

de vendas são de públicos dessa faixa etária. Esse é o grupo de consumidores que está disposto a investir em vinhos finos. Em dados adicionais do estudo, é possível identificar que os espumantes são um atrativo para todas as idades, concentram grande parte de seu consumo entre a população de 25 a 44 anos, porém são comuns em todos os grupos. Entre aqueles que consomem vinho com maior frequência, a pesquisa revelou que este público mora nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul e tem idade média de 46 anos. Já os mais jovens costumam beber vinho com menos frequência do que os de mais idade. Adicionalmente, 12% dos entrevistados revelaram fazer parte de uma confraria de vinho (grupo de pessoas – confrades – que se reúnem para degustar, estudar e comentar sobre diferentes tipos de vinhos).

O mercado de vinhos no Brasil ainda está em desenvolvimento e, apesar de apresentar bons números de consumo no geral, o consumo per capita no Brasil ainda se mostra bem abaixo dos países com os quais divide a região. Cada habitante no Chile consome, em média, 14,7 litros de vinho por ano, na Argentina 31,6 litros por ano, enquanto no Brasil são cerca de dois litros de vinho por ano por pessoa, segundo artigo da Ibravin (2017) sobre o abastecimento do mercado de vinhos no Brasil.

3.2.1 As Cinco forças de Porter

Os principais *players* deste mercado, e concorrentes da Empresa Alpha, são Evino, Wine, Super Adega, Adega Angeloni, Extra, Pão de Açúcar e Miolo. Os principais concorrentes diretos são as lojas físicas e *online* de produtos alcóolicos à base de uva. Dentre os concorrentes diretos, que possuem as mesmas características em termos de atuação no mercado, destacam-se Wine, Grand Cru e Evino. Em concorrência indireta podem ser citados bares especializados como o Bardega, onde é possível degustar vinhos de altíssima qualidade harmonizados a pratos de baixa complexidade e a Ville du Vin, que oferece um ambiente de loja de vinhos com restaurante e espaço para eventos. No mercado podem ser observados ainda concorrentes de diversos tamanhos em atuações diversificadas, porém que realizam de alguma forma a venda de vinhos ao consumidor final.

Em termos de produto e seus possíveis substitutos, além de novos rótulos que surgem a cada ano e novas safras de vinhos, há as cervejas e demais bebidas alcoólicas que são consumidas como aperitivo ou digestivo. A Winext, empresa focada em inovação para marcas do mercado de vinhos, em sua publicação *online* de 2016 (“Vinho vs cerveja e o que podemos aprender com a inovação das artesanais”) cita que a procura por cervejas artesanais está em alta e que, o consumo desses produtos seria de aproximadamente 3,4 litros por pessoa por ano, frente a (na época) 2,0 litros por pessoa por ano de vinhos.

Com relação ao poder de negociação dos fornecedores neste mercado, quando se analisa a qualidade e não o preço do produto, os fornecedores exercem grande poder sobre os importadores e revendedores, devido ao fato de ser um produto de alta qualidade e grandes pontuações nos mais conceituados guias especializados.

Em questão de clientes, analisando seu poder nas definições da estratégia dos negócios, no mercado de vinhos é possível identificar que independentemente do tamanho do mercado e do potencial de crescimento, o cliente tem poder, principalmente no Brasil. O cliente tem muito poder sobre as empresas devido à presença de muitos competidores, possibilitando ao consumidor a busca por melhores preços.

Por fim, analisando a facilidade com que novas empresas podem se inserir no mercado em questão, é possível perceber que, especialmente no Brasil onde os custos de operação são elevados, a entrada de novos *players* se mostra mais difícil devido à forte presença das grandes empresas. Entretanto, o mercado *online* torna essa entrada menos tumultuada e com menor necessidade de investimentos. Portanto, a possibilidade de novos entrantes em um mercado

onde os produtos estão disponíveis a praticamente todos os *players* é alta, porém deve ser levado em conta o desafio de entrar neste mercado no cenário brasileiro.

3.3 Coleta e Análise de informações do ambiente interno

A Empresa Alpha compõe-se por um corpo diretivo inexperiente, o que pode afetar diretamente a tomada de decisão. Analisando os recursos da empresa, é possível identificar que, devido a seu tamanho reduzido, suas principais atividades (RH, Comercial, Administrativo, Financeiro e Logística) são administradas pelos dois sócios. Em RH, são os sócios os responsáveis pela contratação em regime *freelance* dos colaboradores e pelas iniciativas com enfoque em gestão de pessoas e na melhoria do clima organizacional. Em Comercial e Administrativo, os sócios são responsáveis por todas as negociações com fornecedores e parceiros e por todo o processo burocrático de funcionamento da empresa. Ao analisar o departamento Financeiro, é possível identificar uma maior responsabilidade de um dos sócios, devido à maior aptidão para tal atividade. E, para a área Logística, ambos os sócios são responsáveis pelas parcerias e pelos processos inerentes à área.

A área de gestão de pessoas, nota-se a falta de engajamento de seus colaboradores em diversos momentos, o que pode influenciar a qualidade das campanhas e dos produtos oferecidos ao mercado. Já na área de logística, a empresa apresenta grande dependência dos Correios e, apesar de possuir parcerias estratégicas com transportadoras locais, ainda depende dos Correios para entregas fora da região da Grande São Paulo. Em marketing, a empresa teve sua estratégia desenhada, e posteriormente redesenhada, focando em atingir seu público-alvo via mídias digitais, porém ainda apresenta dificuldades na definição deste público. A empresa buscou se posicionar de forma a ser lembrada nas celebrações dos momentos especiais. Suas campanhas de marketing possuem enfoque na celebração dos principais momentos com familiares, amigos e companheiros e sua estratégia de preço foi de penetração, focando em preços baixos para facilitar a entrada no mercado, porém não é agressiva e focada em promoções frequentes.

Devido a seu tamanho (o que dificulta a competição com os grandes *players*), a Alpha busca parcerias estratégicas com importadores e distribuidores locais com a finalidade de reduzir ao máximo o preço de compra de seus produtos. Na outra ponta, a empresa busca fortemente a redução do impacto dos custos em sua operação através de parcerias com transportadoras, utilização de diversos meios de entrega, redução de estoques, entre outros. A empresa busca ativamente reduzir seus custos totais e desenvolve projetos em diversas frentes relacionadas à sua cadeia logística, buscando melhores custos entrega a entrega. Assim, a empresa espera reduzir significativamente seus custos de frete. Outra frente de atuação da empresa é na receita de frete e no *Cross-Docking*. Esta última é responsável por grande redução de custos da empresa no que diz respeito a estoques, uma vez que consiste em alocar recurso de estoque no fornecedor e somente solicitar a entrega após a aprovação da compra do cliente. Por este motivo, a empresa tem um estoque altamente enxuto.

A estratégia de comunicação focaliza a utilização de mídias sociais (Facebook e Instagram), buscando impactar seus atuais e potenciais clientes sem focar em preços baixos. A proposta é levar ao cliente uma experiência *Premium* e exclusiva, com o intuito de estar presente em seus momentos de vida mais marcantes. Parte da estratégia de promoção da empresa é a realização de eventos próprios com o intuito de aumentar o conhecimento da marca e conquistar novos clientes. Esses eventos são realizados pelos próprios sócios em parceria com locais de eventos e nos quais os participantes têm acesso a um curso rápido de vinhos e a uma degustação acompanhada de um jantar.

3.3.1 Análise V.R.I.O

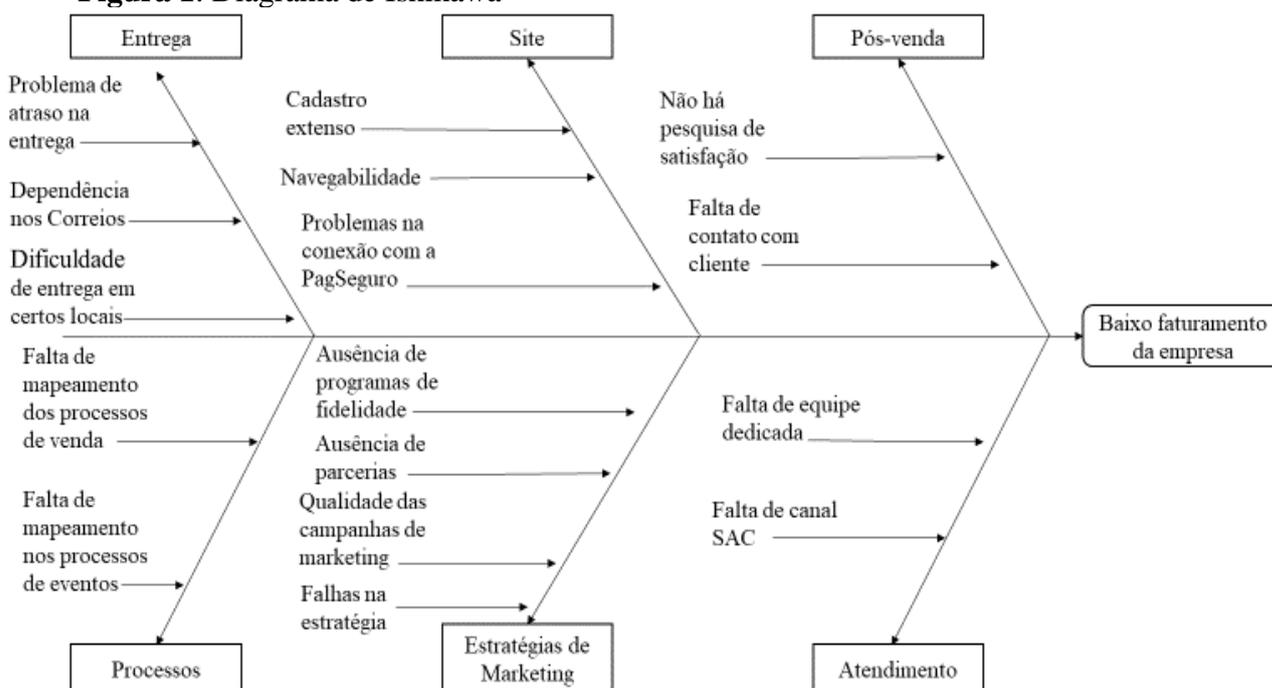
A análise VRIO mostra que a empresa possui diversos recursos de grande valor para o mercado no qual está inserido, porém não utiliza esses recursos de forma apropriada, o que não lhe fornece vantagem competitiva. O aproveitamento dos recursos que trazem vantagem competitiva garante que a empresa gere valor para o cliente e mantenha sua diferenciação de forma sustentável. Bem como, a busca por novos recursos e a melhoria dos recursos que geram paridade e/ou desvantagem competitiva auxilia a empresa a perseguir o crescimento desejado de maneira sustentável.

A granularidade representa a capacidade da empresa de atingir menores mercados e poder se arriscar a vender menores volumes. Esse cenário se mostra difícil de ocorrer nas grandes empresas devido à sua complexa estrutura de custos (comercial, marketing, logística, recursos humanos, entre outros) e, com isso, à necessidade de vender altos volumes para atingir suas margens de lucro. Este é um recurso valioso entre os *players* menores, porém não se mostra raro o suficiente para garantir vantagem competitiva permanente. Apesar de ser explorador pela empresa em questão, é preciso estar atento a esta vantagem. Por isso, este recurso gera vantagem temporária. O recurso distribuição (lê-se logística) está associado a toda a cadeia logística da empresa, envolvendo desde a compra e o recebimento do produto vindo de seus fornecedores, o armazenamento, a preparação para envio e a entrega do produto ao cliente final. Inerente a este recurso, apresenta-se o recurso de estoque reduzido, que representa a estratégia de trabalhar no modelo *Cross-Docking* com seus fornecedores. Esse modelo tem como objetivo garantir que produtos de menor rotatividade não irão onerar o estoque e, assim, evitar custos desnecessários. Ambos os recursos ligados à logística da empresa apresentam o mesmo padrão: são valiosos, não raros, fáceis de imitar e, ainda que sejam explorados pela empresa, apenas garantem paridade competitiva. Isso se deve principalmente ao fato de os demais *players* atuarem da mesma maneira, sendo isto uma prática de mercado.

O conhecimento sobre vinhos é um recurso muito importante para este mercado, pois garante que a empresa forneça o melhor *mix* de produtos possível, porém não é raro e difícil de imitar. Contudo, a empresa parece explorá-lo principalmente em seus eventos próprios e cursos sobre vinhos, gerando assim paridade competitiva, pois outros *players* também possuem conhecimento sobre os produtos. Os recursos de parcerias exclusivas e acesso a fornecedores seguem a estratégia da empresa de representar rótulos únicos no Brasil. Já em 2018, a Empresa Alpha apresentou uma parceria de representação exclusiva, o que mostra que a empresa busca concorrer com os demais *players* trazendo novos rótulos e almeja uma posição distinta no mercado. Este recurso é valioso, porém não é raro ou difícil de imitar devido à própria dinâmica do mercado.

3.3.2 Diagrama de Causa e Efeito

O Diagrama de Ishikawa (Figura 1) foi desenvolvido a partir das análises realizadas juntamente com os gestores da empresa. O problema a ser analisado é o “baixo faturamento” da empresa, justificado por causas encontradas nas seguintes áreas: entrega, site, pós-venda, atendimento, estratégia de marketing, processos.

Figura 1: Diagrama de Ishikawa

Fonte: elaborado pelos autores com base nas informações levantadas na empresa (2018) e CORRÊA; CORRÊA, 2013; WERKEMA, 1995.

Na área de entrega, foram destacadas as seguintes causas: problemas de atraso na entrega, dependência dos Correios, dificuldade de entrega em certos locais. Pelo fato de a empresa não ter uma frota de entrega e, também, não possuir parcerias fixas de entregas, não há um controle efetivo em relação ao prazo de entrega. Em relação ao site foram constatadas as causas: cadastro de cliente extenso, navegabilidade e problemas na conexão com PagSeguro (ferramenta de pagamento *online*). Atualmente, com o sistema de compra no site, não há a necessidade de realizar o cadastro no site para efetuar a compra e, quando é realizado, o cadastro é extenso. Desta forma não se pode realizar um relacionamento com o cliente que efetivamente efetuou a compra. Em certos momentos, a navegação no site se torna difícil, em virtude do próprio sistema. Além disso, o sistema de conexão com a PagSeguro apresenta problemas, trazendo dificuldade ao se gerar um boleto e, conseqüentemente, finalizar a compra. Com relação ao pós-venda, foram identificadas: não há pesquisa de satisfação e há falta de contato com o cliente. Sabendo que um relacionamento de pós-venda é de extrema importância para uma empresa, há uma dificuldade em realizá-lo por não haver uma equipe e um processo estruturado para efetuar tal ação. Além disso, não se pode identificar, devido à falta de pesquisa de satisfação, qual a percepção do cliente após sua experiência, tanto nos eventos, quanto no próprio site. Com relação ao atendimento foram destacadas as seguintes causas: falta de equipe dedicada e falta de canal SAC. Assim como na área de pós-venda, não há uma equipe estruturada de atendimento, dúvidas ou simples contato do consumidor. Da mesma forma, não há um canal SAC para facilitar a comunicação entre cliente e empresa, fazendo com que não haja proximidade no relacionamento das duas pontas.

Em relação às estratégias de marketing foram destacadas as seguintes causas: ausência de programa de fidelidade, ausência de parcerias, qualidade das campanhas de marketing e falhas na estratégia. Um dos pontos não explorados pela Empresa Alpha é a inclusão de programas de fidelidade, além de poder oferecer um tratamento personalizado para eles. Não há parcerias nas vendas dos produtos, ou seja, não é possível fazer, por exemplo, uma ação de venda com

produtos que possam agregar valor ao consumidor, como um vinho e uma taça. Pelo fato de a equipe de marketing ser formada por colaboradores *freelancers*, não há um engajamento nem foco na realização de campanhas de marketing, fazendo com que não sejam tão efetivas. Além disso, há falhas na estratégia de marketing em si e não há clareza no foco de atuação da empresa. Em relação aos processos, podem ser destacadas: falta de mapeamento nos processos de venda e a falta de mapeamento nos processos de eventos. A falta de mapeamento de processos faz com que não haja uma padronização das atividades de venda e eventos, dificultando diversas atividades da empresa.

4 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

O Retorno sobre Investimento (ROI) é uma ferramenta utilizada para mensurar a eficiência da empresa com seus ativos e como ela administra as aplicações dos recursos em suas operações básicas. Seu resultado corresponde ao tamanho do retorno que o investidor terá em determinado projeto ou aplicação. O ROI mede a eficácia geral de administração na geração de lucros a partir dos ativos disponíveis. Quanto mais elevado o retorno sobre o ativo total de uma empresa, melhor. A fórmula para o cálculo do ROI é exposta a seguir: Retorno sobre o Investimento = $(RECEITA - CUSTO) / CUSTO$ (GITMAN, 2010).

A fim de analisar os fatores identificados como possíveis influenciadores do baixo faturamento, os gestores da Empresa Alpha foram questionados a respeito da interação dos clientes com a empresa, tanto em redes sociais (Facebook), quanto presencialmente. O retorno obtido foi que a taxa de interação dos clientes nas redes sociais é baixa, apesar de os clientes registrarem uma avaliação positiva na página da empresa no Facebook. Com isso, este grupo de trabalho optou por seguir com duas frentes de análises dos dados e estruturação de propostas de solução: (I) realizar um levantamento de dados das interações dos clientes na rede social Facebook a fim de identificar oportunidades de melhoria nas campanhas de mídias sociais e (II) analisar o ROI (*return on investment* – retorno sobre investimento) dos canais de vendas utilizados atualmente pela empresa: site e eventos próprios.

Foram, então, coletados dados sobre quantidade de publicações, alcance, custo e receita proveniente das campanhas no Facebook com a finalidade de calcular o ROI médio das campanhas realizadas por essa rede social. Os critérios e as métricas utilizadas para essa análise foram: (I) Publicações: quantidade de publicações criadas pela empresa no mês referência; (II) Alcance: volume total de interações nas campanhas (visualizações, curtidas, compartilhamentos) no mês referência; (III) Custo: custo total das publicações, considerando o valor pago por campanha produzida; (IV) Receita: receita total das publicações, considerando a efetividade da publicação e o preço médio de venda dos produtos no mês referência; e (V) ROI: Retorno efetivo das campanhas, considerando o cálculo $(RECEITA - CUSTO)/CUSTO$.

A análise do ROI médio das campanhas foi realizada no período de 13 meses com o intuito de identificar os períodos de maior ou menor interação por parte dos clientes. Contudo, a análise dos dados mostra que o ROI médio é historicamente negativo ou baixo, o que causa perda de investimento de marketing e mostra o baixo alcance das campanhas criadas pela empresa e o baixo retorno monetário das campanhas. É possível perceber uma diminuição da quantidade de campanhas criadas pela Empresa Alpha, que parece ser reflexo da percepção da baixa interação dos clientes. Os gestores da empresa afirmam que o Facebook é somente um meio de captação desses clientes, não de conversão de vendas. Contudo, este estudo mostra que, com o baixo alcance das campanhas, sequer o propósito de captação desses clientes está sendo cumprido.

Entretanto, durante as análises para as soluções da frente I de proposta (levantamento de dados das interações dos clientes na rede social Facebook a fim de identificar oportunidades de melhoria nas campanhas de mídias sociais), os sócios demonstraram preocupação com a

preparação do *budget* para o ano de 2019, considerando a expectativa de custos para a melhoria dos pontos de necessidade para o ano seguinte e identificaram que seria necessário um investimento consideravelmente maior do que o que já havia sido realizado até o momento. Por esse motivo, e com o auxílio das análises realizadas neste estudo, este grupo propôs uma mudança na estratégia da empresa. Para embasar a percepção do grupo, as análises da frente II de proposta (analisar o ROI dos canais de vendas utilizados atualmente pela empresa: site e eventos próprios) tomaram forma, mostrando uma oportunidade para aumentar consideravelmente, e no curto prazo, o faturamento da empresa. O grupo não pôde ter acesso aos dados completos e a todos os arquivos devido à privacidade da empresa. Contudo, foram realizadas análises de lucratividade e ROI em conjunto com os sócios. As reflexões buscaram identificar a relação entre o aumento do faturamento pretendido e da realização dos eventos próprios da empresa.

4.1 Faturamento e ROI médio

O primeiro indicador analisado pelos sócios e compartilhado com este grupo foi relativo à evolução do faturamento e o crescimento do ROI médio nos trimestres (*quarters* – Q) de funcionamento da empresa. O Gráfico 1 mostra a relação histórica entre o faturamento e o ROI médio período a período. É importante destacar que os valores de faturamento e custo utilizados para os cálculos são acumulados, portanto o ROI apresentado é acumulado e representa o percentual de retorno sobre o investimento obtido até período analisado.

Analisando o histórico de faturamento da empresa foi possível identificar a tendência de crescimento e o ROI acompanha essa tendência. Em alguns períodos, como o de festas de final de ano, o faturamento aumenta e o ROI o acompanha, o que mostra uma estratégia efetiva de precificação neste período. Contudo, é possível identificar uma queda no faturamento nos dois trimestres recentes de 2018, em relação ao último trimestre de 2017. Para o primeiro trimestre de 2018, isso ocorre devido ao faturamento no início do ano ser mais fraco em comparação à época de festas. É possível identificar, entretanto, que o ROI se manteve estável nesse período, o que pode ser efeito da estratégia de precificação e/ou da redução dos custos nesse período. Já para o segundo trimestre de 2018, a redução no faturamento ocorreu (segundo os próprios sócios) devido aos indicativos de crescimento dos custos e à busca por alternativas, conforme citado anteriormente.

Para embasar a proposta de alteração da estratégia da empresa, foi realizada, então, uma análise do ROI médio no mesmo período apresentado, porém com um nível de separação: eventos próprios. Foi feita uma análise comparativa do faturamento e do ROI médio com e sem as receitas provenientes dos eventos próprios.

A análise mostra claramente um descolamento entre as curvas de ROI entre o segundo e o terceiro trimestres de 2017, momento no qual houve o início da realização dos eventos próprios. Isso mostra que os eventos próprios da Empresa Alpha influenciam fortemente no crescimento do ROI devido à menor complexidade tributária e à redução dos custos logísticos, uma vez que o produto é entregue diretamente ao cliente participante do evento. Ainda, os volumes comprados pelos clientes em eventos presenciais são relativamente maiores do que via site, uma vez que o cliente tem a oportunidade de degustar o produto.

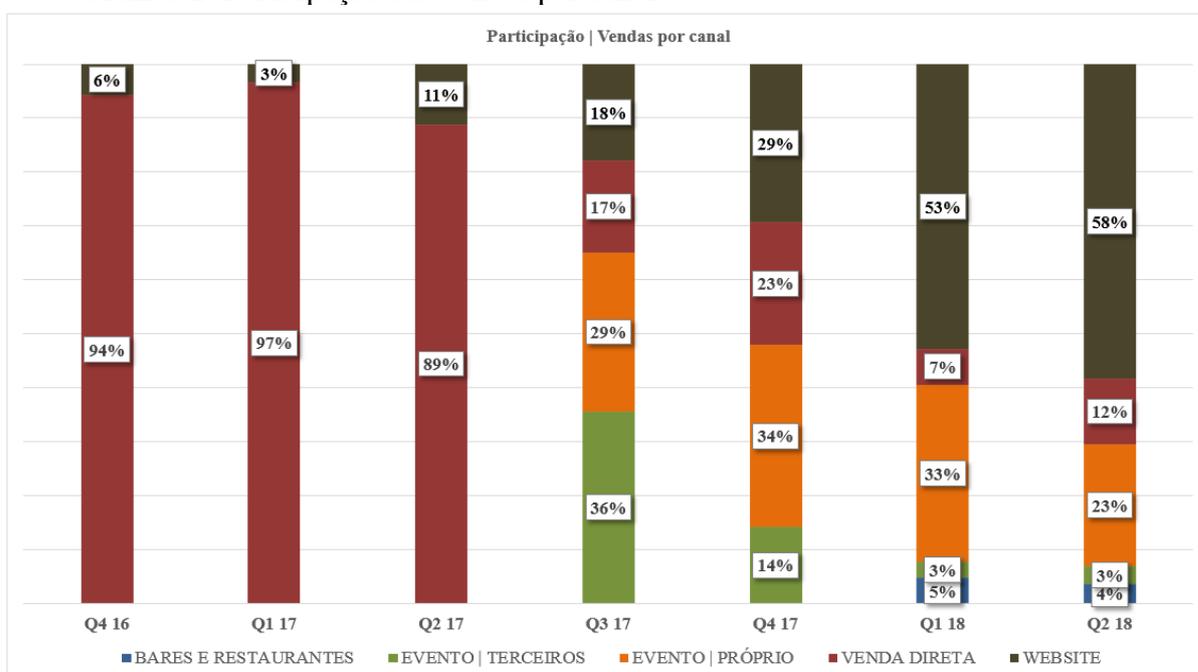
O acompanhamento do faturamento mostra que, mesmo antes da identificação do potencial dos eventos próprios, sua representação já era significativa no faturamento total. É possível verificar que, período a período, o faturamento sem eventos é consideravelmente menor do que o faturamento com eventos. O faturamento com inclusão dos eventos apresenta uma média da ordem de 43%, em relação ao faturamento os eventos.

4.2 Canal de venda

O segundo indicador observado nas análises foi a concentração das vendas por canal. No Gráfico 1 é possível notar o momento no qual a empresa passou a utilizar eventos (próprios e de terceiros) para aumentar o conhecimento da marca e, em seguida, uma queda da concentração das vendas através de eventos de terceiros, aumentando assim o foco em eventos próprios.

Ao identificar os fatores que podem influenciar o aumento do faturamento da Empresa Alpha, garantindo um fluxo de caixa sustentável e a rentabilização da operação, delineou-se a solução para a situação organizacional abordada neste estudo: a implementação da estratégia de realização de eventos próprios como principal serviço oferecido pela empresa. Assim, o direcionamento da estratégia da empresa será modificado, de modo que, o que era antes uma ação de promoção (eventos), passará a ser o produto principal da empresa. A empresa, então, deixará de ser uma empresa de e-commerce de vinhos e passará a ser uma empresa especializada em eventos de vinho, como degustações, harmonizações e cursos.

Gráfico 1: Participação das vendas por canal



Fonte: Empresa Alpha (2018)

4.3 Ganhos com a solução

Com a implementação da modificação de foco da empresa, é esperado que o faturamento mantenha sua tendência de crescimento, porém aliada a uma maior rentabilidade. O fluxo de caixa será foco nas iniciativas, buscando redução de custos e melhor utilização dos recursos existentes.

A realização de eventos proporciona maior visibilidade e expansão para a empresa, atraindo mais clientes que ainda não conheçam a empresa. Trazer o cliente para perto, fazendo-o estar presente nos eventos e conhecer o trabalho da empresa durante sua realização, pode gerar mais vendas e possibilita melhor negociação com os fornecedores, a realização de eventos patrocinados por parceiros e maior frequência de compra.

5 PLANOS DE AÇÃO

Segundo o Instituto de Gerenciamento de Projeto PMI (2008), a Matriz RACI resume as tarefas a serem realizadas e quem será responsável por cada tarefa em um projeto. A matriz oferece uma maneira para que todos os participantes em um projeto possam visualizar suas responsabilidades e atribuições e facilita a extensão ou o tipo de autoridade exercitada por cada participante no desempenho de uma atividade na qual duas ou mais partes tenham envolvimento conjunto. A denominação RACI significa em tradução livre: R – *Responsible* (Responsável), A – *Accountable* (Aprovador), C – *Consulted* (Consultado) e I – *Informed* (Informado).

Diversas ações são necessárias para que a transição seja realizada sem maiores impactos à operação da empresa, por isso foi elaborado um plano de ação com o detalhamento de cada ação. As etapas foram definidas levando-se em consideração a melhor distribuição das atividades em cada área da empresa, de modo a garantir que as responsabilidades de cada área fossem complementares.

Devido à estrutura enxuta da organização, a Matriz RACI foi desenvolvida de modo que cada área da empresa terá seu papel nas ações. Os sócios (corpo diretivo) serão sempre os aprovadores (*Accountable* – A) em cada atividade, pois todas as iniciativas passam pela aprovação dos sócios. Portanto, demonstra a distribuição dos papéis de cada área na realização das ações necessárias para a implementação da solução proposta, garantindo a contribuição de cada uma delas, bem como a comunicação mais efetiva entre as áreas. Essa comunicação é de vital importância, uma vez que as iniciativas devem estar alinhadas entre as áreas e com a estratégia da empresa.

A avaliação do negócio mostrou que os investimentos necessários para a implementação das ações desta solução (estruturação da empresa de eventos de vinho) são consideravelmente inferiores aos necessários para implementar todas as melhorias requeridas no caso de a decisão ser a reestruturação da operação da empresa no seu modelo original (*e-commerce* de vinhos), que envolvia modificações nos planejamentos estratégico e de marketing.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Com a solução proposta neste estudo, a Empresa Alpha terá a possibilidade de direcionar sua atuação para um modelo de negócio que traga maior rentabilidade e margens de lucro saudáveis, gerando a oportunidade de investir recursos próprios em estratégias e projetos de longo prazo, garantindo a rentabilização do negócio e a resolução do problema de baixo faturamento e de fluxo de caixa. Com a finalização do estudo, a organização decidiu aceitar as soluções propostas e iniciou a implantação das ações. A companhia encontra-se em fase de redefinição de estratégias de marketing, bem como redesenho da proposta dos eventos. A remodelagem do site já está em fase de cotação e deverá estar finalizada junto com as alterações estratégicas. Serão implantados indicadores de performance (KPIs) para identificar se as mudanças realizadas gerarão o retorno esperado e no tempo ideal, como evolução de faturamento, dos custos totais e das margens de lucro e taxa de retorno dos clientes aos eventos. Assim, será possível identificar se as ações tomadas foram efetivas e se estão levando a organização ao caminho correto em busca da rentabilização e da sustentabilidade do negócio.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, v.17, n. 1, p.99-120, 1991.

BLOG DO VINHO. **Importação de vinhos cresce: Chile mantém a liderança, seguido de Portugal e Argentina**. Disponível em: <http://vinho.ig.com.br/2018/07/30/importacao-de->

- vinhos-cresce-chile-mantem-a-lideranca-seguido-de-portugal-e-argentina.html. Acesso em: 03/11/2018
- BLOG HSM MANAGEMENT. **Todos informados sobre seus papéis: conheça a Matriz RACI.** Disponível em: <https://www.hsm.com.br/todos-informados-sobre-seus-papeis-conheca-matriz-raci/>. Acesso em 04/11/2018
- BLOG SAPO/REVISTA EXAME. **A sustentabilidade na produção de vinhos.** Disponível em: <http://visao.sapo.pt/exame/2018-07-25-A-sustentabilidade-na-producao-de-vinhos>. Acesso em: 28/10/2018
- E-COMMERCE NEWS. **Evino consolida-se no mercado online de vinhos.** Disponível em: <https://ecommercenews.com.br/noticias/balancos/evino-consolida-se-no-mercado-online-de-vinhos/> Acesso em: 05/03/2018.
- EVINO. **Quem somos.** Disponível em: <https://www.evino.com.br/about/> Acesso em: 07/03/2018.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira.** São Paulo: Pearson, 2010.
- GRAND CRU. **Quem somos.** Disponível em: <https://www.grandcru.com.br/home> Acesso em: 07/03/2018.
- IBRAVIN. **Abastecimento do mercado de vinhos no Brasil apresenta crescimento de 3% no primeiro semestre.** Disponível em: <http://www.ibravin.org.br/Noticia/abastecimento-do-mercado-de-vinhos-no-brasil-apresenta-crescimento-de-3-no-primeiro-semester/305>. Acesso em: 13/05/2018
- IBRAVIN. **Estudo do Mercado Brasileiro de Vinhos Tranquilos e Vinhos Espumantes.** Disponível em: <http://www.ibravin.org.br/downloads/1402931249.pdf>. Acesso em: 10/03/2018
- IBRAVIN. **Exportações brasileiras de vinhos espumantes e sucos de uva crescem.** Disponível em: <http://www.IBRAVIN.org.br/Noticia/exportacoes-brasileiras-de-vinhos-espumantes-e-suco-de-uva-crescem-17-3-em-valor-em-2017/336> Acesso em: 10/03/2018.
- IBRAVIN. **Exportações de vinhos e espumantes brasileiros crescem 32% em valor no semestre.** Disponível em: <http://www.IBRAVIN.org.br/Noticia/exportacoes-de-vinhos-e-espumantes-brasileiros-crescem-32-em-valor-no-semester/383>. Acesso em: 26/08/2018.
- IBRAVIN. **Comercialização e Importação. Dados Estatísticos.** Disponível em: <https://www.ibravin.org.br/dados-estatisticos>. Acesso em: 5/12/2019.
- INSTITUTO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO PMI. **Conhecimento em gerenciamento de projetos.** Saraiva: 2008.
- MEU SUCESSO. **Conheça a história de Rogério Salume e veja como nasceu a Wine, maior e-commerce de vinhos.** Disponível em: <https://meusuccesso.com/noticias/conheca-a-historia-de-rogerio-salume-e-veja-como-nasceu-a-wine-maior-e-commerce-de-vinhos-1721/> Acesso em 06/03/2018.
- MOURA, L. R. **Qualidade Simplesmente Total.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- PORTER. Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- REVISTA ADEGA/UOL. **Entre Vinhas e Siglas.** Disponível em: https://revistaadega.uol.com.br/artigo/entre-vinhas-e-siglas_1551.html. Acesso em: 28/10/2018
- REVISTA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL. **A Demanda por Vinho no Brasil: elasticidades no consumo das famílias e determinantes da importação.** Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032015000300433. Acesso em: 28/10/2018

- REVISTA EXAME. **Bebida que mistura cerveja e vinho é combinação para indecisos.** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/bebida-que-mistura-cerveja-e-vinho-e-combinacao-para-indecisos/>>. Acesso em: 12/05/2017
- SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção; Revisão técnica** Henrique Corrêia, Irineu Giarezi. São Paulo: Atlas, 2009.
- TUBINO, D. F. **Manual de planejamento e controle da produção.** São Paulo: Atlas, 2000
- WERKEMA, M.C.C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1995.
- WINE. **Quem somos.** Disponível em: <<https://www.wine.com.br/>> Acesso em: 07/03/2018.
- WINEXT. **Vinho vs cerveja e o que podemos aprender com a inovação das artesanais.** Disponível em: <<http://www.wine-xt.com/pt-br/blog/2016/3/31/vinho-vs-cerveja-e-o-que-podemos-aprender-com-a-inovao-das-artesanais>>. Acesso em: 12/05/2018