

RAFAEL MARTINS DEPENTOR

**DESENVOLVIMENTO DE MODELO DE VAREJO
FÍSICO PARA ESTRATÉGIA OMNICHANNEL
DE UMA EMPRESA DO SETOR DE BEBIDAS**

São Paulo
2022

RAFAEL MARTINS DEPENTOR

**DESENVOLVIMENTO DE MODELO DE VAREJO
FÍSICO PARA ESTRATÉGIA OMNICHANNEL
DE UMA EMPRESA DO SETOR DE BEBIDAS**

Trabalho apresentado à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para ob-
tenção do Diploma de Engenheiro de
Produção.

São Paulo
2022

RAFAEL MARTINS DEPENTOR

**DESENVOLVIMENTO DE MODELO DE VAREJO
FÍSICO PARA ESTRATÉGIA OMNICHANNEL
DE UMA EMPRESA DO SETOR DE BEBIDAS**

Trabalho apresentado à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para ob-
tenção do Diploma de Engenheiro de
Produção.

Orientador:

Prof. Dr. Eduardo de Senzi Zancul

São Paulo
2022

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação-na-publicação

Depentor, Rafael

Desenvolvimento de modelo de varejo físico para estratégia omnichannel
de uma empresa do setor de bebidas / R. Depentor -- São Paulo, 2022.
79 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Varejo físico no setor de bebidas I.Universidade de São Paulo. Escola
Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

*A todos meus familiares e amigos que
tornaram este momento possível*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mãe Márcia, meu pai Adriano e minha irmã Gabriela. Por todo apoio, dedicação, paciência e incentivo. Por, independentemente da circunstâncias, estarem sempre ao meu lado. Todo passo dado por mim, foi com a segurança de que os três estariam me acompanhando, para aplaudir ou me levantar. Por causa de vocês, sou quem sou e estou onde estou. Vocês são e sempre serão os maiores responsáveis por essa e qualquer outra conquista.

Agradeço à Nonna, por ser carinho, conforto e lar. Obrigado por, mesmo de longe, estar sempre perto. Estendo o agradecimento aos meus tios, tias e primos. Pela certeza de que estaremos sempre juntos, pela sensação de segurança, pelo cuidado e pelo amor sempre presente. Sempre serão o mais importante para mim.

Agradeço aos amigos do CAEP. Vocês me ensinaram, me fizeram crescer e me deram um lar fora de casa. Em especial aos meus colegas de gestão, Lucas, Vinícius, Daniel, Bruno, Lyvia, Olívia, Almir, André, Pedro, Caio, Leonardo e Enrico. Dividir esses anos com vocês foi uma das melhores experiências vividas e tenho muito orgulho de tudo o que fizemos. A Poli foi melhor com vocês do lado. Agradeço também a Cris e ao Osni por todo apoio, conversas e ensinamentos.

Agradeço aos meus amigos do GDR por terem me proporcionado tantos momentos de alegria ao longo dos últimos anos. E, também, à Júlia e à Maria Clara por todo companheirismo e por, mesmo de longe, sempre me apoiarem e torcerem por mim.

Por último mas não menos importante, ao Prof. Dr. Eduardo de Senzi Zancul pela orientação e ensinamentos, tanto na elaboração desse trabalho quanto em sala de aula. Estendo esse agradecimento a todo corpo docente e funcionários da Escola Politécnica que participaram da minha formação nos últimos anos.

“With great power comes great responsibility”

– Benjamin Parker

RESUMO

O panorama de consumo de bebidas vem mudando no Brasil. Muito influenciado pela pandemia e as consequentes restrições impostas por ela, o consumidor tem buscado cada vez mais opções rápidas, com preço justo e com qualidade. O consumo em bares e restaurantes, até então dominantes, tende a dividir sua parcela atual de vendas com supermercados, mercados de bairro, lojas de conveniência, entre outros. E, nessa mudança, há uma grande oportunidade no espaço de conveniência, em crescimento no Brasil e no mundo. Além disso, apesar do mundo digital crescer aceleradamente mundo afora, os espaços físicos têm demonstrado ainda serem de enorme importância para o setor tanto para construção de marca quanto para a experiência do consumidor. Essa dissertação tem como objetivo estudar o mercado de conveniência no setor de bebidas e a criação de um modelo de franquia para a Ambev, buscando entender qual o modelo de negócio ideal que atenda às necessidades e desejos dos consumidores e que apresente uma proposta de conveniência. Buscou-se entender os padrões de consumo, comportamentos do consumidor e as tendências do mercado nacional e internacional. Após estudos e *benchmarkings* internos e externos à companhia, realizados pela equipe do projeto, chegou-se a um modelo de varejo que visa atender os planos de crescimento e alcance da companhia e preencher *gaps* no mercado pouco explorados por competidores e que os consumidores têm demonstrado ser um desejo. Assim, um modelo de varejo físico que atenda a estratégia Omnichannel da Ambev, conectando o mundo físico e digital.

Palavras-chave: Varejo, Omnichannel, franquia, consumidor, cerveja.

ABSTRACT

The beverage consumption panorama has been changing in Brazil. Greatly influenced by the pandemic and the consequent restrictions imposed by it, consumers have been increasingly seeking fast options, with fair price and quality. Consumption in bars and restaurants, until then dominant, tends to divide its current share of sales with supermarkets, neighborhood markets, convenience stores, among others. And in this change, there is a great opportunity in the space of convenience, growing in Brazil and in the world. Moreover, although the digital world has grown rapidly around the world, physical spaces have still proven to be of enormous importance for the industry for both brand building and the consumer experience. This dissertation aims to study the convenience market in the beverage sector and the creation of a franchise model for Ambev, seeking to understand the ideal business model that meets the needs and desires of consumers and that presents a proposal of convenience. Sought to understand consumption patterns, consumer behaviors and trends in the national and international market. After studies and company's internal and external benchmarking done by the project's team, a retail model was reached that aims to meet the company's growth and reach plans and fill gaps in the market little explored by competitors and that consumers have shown to be a desire. Thus, a physical retail model that meets Ambev's Omnichannel strategy, connecting the physical and digital world.

Keywords: Retail, Omnichannel, Franchise, Consumer, Beer.

LISTA DE FIGURAS

1	Faturamento do setor de Franchising no Brasil ao longo dos anos (em bilhões de reais)	25
2	Quantidade de lojas no sistema de franquia no Brasil ao longo dos anos	26
3	Faturamento no 2º trimestre do setor de Franchising no Brasil ao longo dos anos (em milhões de reais)	27
4	Você considera a estratégia Omnichannel importante para a sua empresa em 2021?	33
5	Nível de eficácia percebido do omnichannel B2B no alcance e atendimento aos clientes em 2021, por país	34
6	DVF	40
7	Volume anual de cerveja no Brasil (bilhões de litros)	45
8	Projeção de compra de cerveja por canal no Brasil - Bain & Company) . .	45
9	Projeção de compra de cerveja por canal no Brasil - Pragmatis)	46
10	Informação sobre outros players do mercado	53
11	Comparação de portfólio entre os principais players	55
12	Estrutura de portfólio para o modelo	56
13	Categorias	58
14	Benchmarking de precificação	59
15	Planta baixa do piloto	60
16	Layout visão 1	61
17	Layout visão 2	61
18	Layout visão 3	62
19	P&L	67
20	Desejos do consumidor: 5 pilares	68
21	Sortimento x Conveniência	70

LISTA DE TABELAS

1	Distribuição do faturamento em 2019 por segmento	28
2	Estratégias omnichannel por jornada do consumidor	29
3	Estratégias omnichannel e seus capacitadores	31
4	Share de Cerveja (em GMV) por subcategoria de varejo	47
5	Matriz formato de loja por características	47
6	TAM 1	52
7	TAM 2	52
8	TAM 3	52
9	Share por cluster de cidade	52
10	Markup por categoria	63
11	Custos fixos	64
12	Investimento Inicial	65
13	Rateio de custos entre Físico e Delivery	66

SUMÁRIO

1	Introdução	19
1.1	Contextualização	19
1.2	Objetivos do Trabalho	20
1.3	Papel do autor	20
1.4	Estrutura do Trabalho	20
2	Revisão Bibliográfica	22
2.1	Franchising	22
2.1.1	Definições	22
2.1.2	Termos	22
2.1.2.1	Royalties	22
2.1.2.2	Taxa de Franquia (TIF)	23
2.1.2.3	Fundo de Propaganda	23
2.1.3	Tipos e características	23
2.1.3.1	Primeira Geração	23
2.1.3.2	Segunda Geração	23
2.1.3.3	Terceira Geração	23
2.1.3.4	Quarta geração	24
2.1.3.5	Quinta Geração	24
2.1.4	História	24
2.1.4.1	No Brasil	25
2.2	Omnichannel	28
2.2.1	Definições	28
2.2.2	Omnichannel x Multicanal	31

2.2.3	Importância e benefícios	32
2.2.4	Importância da loja física	34
2.3	Contabilidade	36
2.3.1	Relatórios contábeis	36
2.3.1.1	Balanço Patrimonial (BP)	36
2.3.1.2	Ativo	36
2.3.1.3	Passivo	37
2.3.1.4	Patrimônio Líquido	37
2.3.1.5	Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	37
2.3.1.6	Receita	37
2.3.1.7	Despesas e custos	38
2.3.1.8	Estrutura Geral	38
2.3.2	Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)	38
2.4	Avaliação de Projeto	39
2.4.1	DVF	39
2.4.2	Markup	41
2.4.3	Payback e Payback Descontado (PBD)	41
2.4.4	Valor Presente Líquido (VPL)	41
2.4.5	Taxa Interna de Retorno (TIR)	42
2.4.6	Retorno sobre Investimento (ROI)	42
2.4.7	CAPEX	43
2.4.8	OPEX	43
3	O Mercado	44
3.1	Mercado de Conveniência e Especialidades	46
4	Desenvolvimento	48
4.1	Insights sobre a categoria de cerveja	48

4.2	Questões estratégicas	49
4.2.1	Dor do consumidor e proposta de valor	49
4.2.2	O consumidor	50
4.2.3	Potencial no Brasil	50
4.2.4	Footprint Potencial	51
4.3	Questões práticas	53
4.3.1	Portfólio	54
4.3.2	Precificação	58
4.3.3	Aparência e marca da loja	59
4.3.4	Visão financeira	62
4.3.5	Análise do DVF	67
4.3.5.1	Desirability	67
4.3.5.2	Viability	71
4.3.5.3	Feasibility	71
5	Conclusão	73
	Referências	74

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A Ambev hoje possui debaixo de sua unidade de *Direct To Consumer* (DTC/D2C) alguns modelos de negócio (Chopp Brahma Express, Quiosque Chopp Brahma, Pit Stop, Empório da Cerveja, Sempre em Casa e Zé Delivery) de atendimento direto ao consumidor, cada um visando atender uma diferente ocasião de consumo, jornada e consumidor. O DTC é uma área que visa atender justamente uma tendência que foi tão acelerada com a pandemia do COVID-19. O contato e venda diretamente ao consumidor, sem intermediários nesse processo, possibilitando um entendimento melhor de quem é o seu cliente e como melhor atendê-lo.

Seguindo essa ideia e pensando em todas as mudanças no padrão de consumo e comportamento do consumidor (algumas aceleradas pela pandemia, outras orgânicas), então, é importante observar as oportunidades que surgem e qual a melhor maneira de atacá-las. Nos últimos anos, um canal que dominou e hoje está presente em praticamente todos os mercados, por atender a praticamente todas as necessidades, foram os aplicativos de entrega. A companhia é dona do aplicativo que hoje é o maior no mercado de delivery de bebidas, o Zé Delivery, que teve um crescimento de mais de 15 vezes no número de pedidos mensais durante o ano de 2020. Um movimento claro de crescimento do mundo digital que foi acelerado pelas medidas restritivas impostas pelo COVID-19.

Apesar disso, o movimento do mercado mostra que, mesmo com o crescimento e consolidação do digital, o mundo físico no varejo ainda é muito importante e tende a crescer. Grandes marcas, nacionais e internacionais, estão apostando nas lojas físicas de conveniência e nas chamadas lojas de “proximidade”.

1.2 Objetivos do Trabalho

Com esse contexto em mente, o objetivo desse trabalho é estudar a criação de um novo modelo de negócio no varejo físico, no modelo de franquia, com a Ambev como franqueadora.

Pensar em um modelo a partir das oportunidades estudadas, das tendências observadas e do que o consumidor busca e pede, mesmo que indiretamente, através do seu comportamento.

A missão então, será conhecer a fundo o mercado no qual se pretende adentrar, estudar seu potencial, entender o que já é feito, conhecer melhor o consumidor e construir toda a visão financeira do negócio para chegar, ao final, em um modelo que seja viável e atenda à necessidade de todos os *stakeholders*.

1.3 Papel do autor

O presente estudo faz parte de um projeto do time de Franquias, integrante da unidade do *Direct to Consumer* da Ambev no Brasil, como já mencionado. Tal equipe é constituída por sete pessoas: um líder, 4 gerentes, uma analista e um estagiário. Esse último, autor dessa dissertação.

O projeto teve início em Julho de 2021 e segue em andamento. Porém, o estudo aqui abordado teve sua duração até Maio de 2022.

Algumas das funções do projeto foram divididas entre os gerentes, como operações, jurídico, negociação e sistemas, e outras, que englobam os tópicos aqui trabalhados, foram desenvolvidas em conjunto. O autor, como estagiário, teve como principais funções coleta, tratamento e análise de dados referentes à vendas, mark-up, preço e a consolidação e análise dos *benchmarkings*. Além disso, também participou das outras funções e decisões que foram trabalhadas em equipes. Funções como visitas às lojas de redes competidoras, com o intuito de coletar informações e práticas, e conversas com os responsáveis pelos modelos já existentes na companhia para os mesmo propósito. Além de decisões referentes à precificação, estratégia, marca e layout.

1.4 Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado para ser desenvolvido em cinco capítulos.

O Capítulo I - Introdução - traz uma breve contextualização e apresentação de objetivos e motivações da dissertação.

Na sequencia, o Capítulo II – Revisão Bibliográfica – traz estudos em materiais teóricos como livros, artigos e outras publicações a fim de solidificar e dar base para os temas que serão abordados e aprofundados na sequênciia.

O Capítulo III – O Mercado – apresenta uma contextualização do mercado no qual se fará o estudo. Panorama brasileiro e tendências são abordados a fim de se conhecer as características que impactarão no decorrer do projeto.

O Capítulo IV – Desenvolvimento – apresenta todo o estudo feito e tudo que foi considerado para a construção da proposta de modelo de negócio final.

Por fim, o Capítulo V – Conclusão – retoma o objetivo inicial ao se iniciar esse estudo e o que se extraiu ao final.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Franchising

Como o presente trabalho visa o estudo da abertura de franquias de uma loja do setor de bebidas, faz-se, inicialmente, necessário o entendimento desse modelo de negócio, passando por definições, histórico, leis, dados, entre outros.

2.1.1 Definições

A Lei 8.955, que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial, define o conceito de Franquia como sendo o “sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.” A International Franchising Association (IFA), por sua vez, define como sendo um método de distribuição de produtos ou serviços envolvendo um franqueador, que estabelece a marca e o modelo de negócio, e um franqueado, que paga royalties e, frequentemente, uma taxa inicial pelo direito de se realizar negócio sob o nome e modelo do franqueador. Através de uma visão mais mercadológica, Cherto (2005) define franquia como sendo “uma das estratégias de que uma organização pode fazer uso para escoar seus produtos e serviços levando-os até o mercado”.

2.1.2 Termos

2.1.2.1 Royalties

Valor pago pelo franqueado ao franqueador pelo uso da marca e serviços. Geralmente uma taxa percentual que pode ser cobrada sobre o faturamento bruto do franqueado ou sobre as compras realizadas dos produtos do franqueador.

2.1.2.2 Taxa de Franquia (TIF)

Valor que pode ser cobrado pelo franqueador como uma taxa inicial para que o franqueado possa aderir ao sistema de franquia. Geralmente cobrada na assinatura do contrato.

2.1.2.3 Fundo de Propaganda

Fundo administrado pelo franqueador referente às taxas de publicidade pagas pelo franqueado e que é destinado às ações de marketing para a franquia ou rede de franquias.

2.1.3 Tipos e características

É importante entender os diferentes tipos e características de franquias. Elas se distinguem pela forma como se dá o relacionamento entre franqueado e franqueador. Ou seja, qual é o suporte oferecido pelo franqueador, os recursos, quais os direitos e obrigações de cada parte, entre outros. Existem diferentes formatos, denominados de gerações, totalizando cinco. (PLá, 2001)

2.1.3.1 Primeira Geração

As franquias de primeira geração são aquelas as quais se caracterizam apenas pela licença de uso de marca, dada pelo franqueador, e por pouco suporte dado ao franqueado. O franqueado não possui exclusividade na venda de produtos e/ou serviços do franqueador.

2.1.3.2 Segunda Geração

Nesse caso, o franqueado possui um pouco mais de suporte quando comparado ao anterior. Ele, por sua vez, é obrigado a comprar os produtos do franqueador e terá royalties e taxas de promoções embutidos no preço de compra. Tais produtos, porém, só podem ser comercializados pelo franqueador em lojas da mesma rede, operando sob a mesma marca licenciada (PLá, 2001)

2.1.3.3 Terceira Geração

A terceira geração é caracterizada por uma relação de parceria e transparência entre franqueado e franqueador. Este último desenvolverá produtos e/ou serviços e dará grande

suporte ao franqueado. Assim, buscam garantir um nível alto de qualidade e padronização por toda a rede de lojas. Possui investimentos de médio porte. (PLÁ, 2001)

2.1.3.4 Quarta geração

Destacam-se aqui a quantidade e qualidade dos serviços prestados. Alto profissionalismo por parte dos franqueados que, inclusive, formam um conselho de franqueados, participando das decisões estratégicas da empresa. Alto nível de assistência nos planos estratégicos de marketing, na operação e na tecnologia de rede, contando, também, com serviços terceirizados especializados. Pouco risco associado (PLÁ, 2001)

2.1.3.5 Quinta Geração

A quinta geração possui as mesmas características da quarta porém, nesse tipo, caso o franqueador seja dono ou locatário do ponto utilizado pelo franqueado, ele tem o direito e garantia de recompra (PLÁ, 2001)

2.1.4 História

O sistema de franquia nasceu nos Estados Unidos, no século XIX, onde foram registrados os primeiros acordos de venda e prestação de serviços pela Singer Sewing Machine Company, empresa fabricante de máquinas de costura, que estruturou uma rede de revendedores de seus produtos (MENDELSOHN, 1970)

O sistema de franquias não nasce a partir de uma invenção criativa. Ele nasce através da procura de empreendedores por soluções para seus problemas. É, na verdade, uma evolução de transações e relacionamentos que existiam há muito tempo, como a de um inventor de um maquinário que, mesmo possuindo a patente e conhecimentos sobre sua invenção, não possui recursos suficientes e conhecimento de negócio para tirar o maior proveito dela. Assim, fornece licença a outros, para uso, manufatura ou venda em troca da cobrança de royalties. Dessa forma, esse acordo aproveita ao máximo as habilidades do inventor e os recursos do licenciado (MENDELSOHN, 1970)

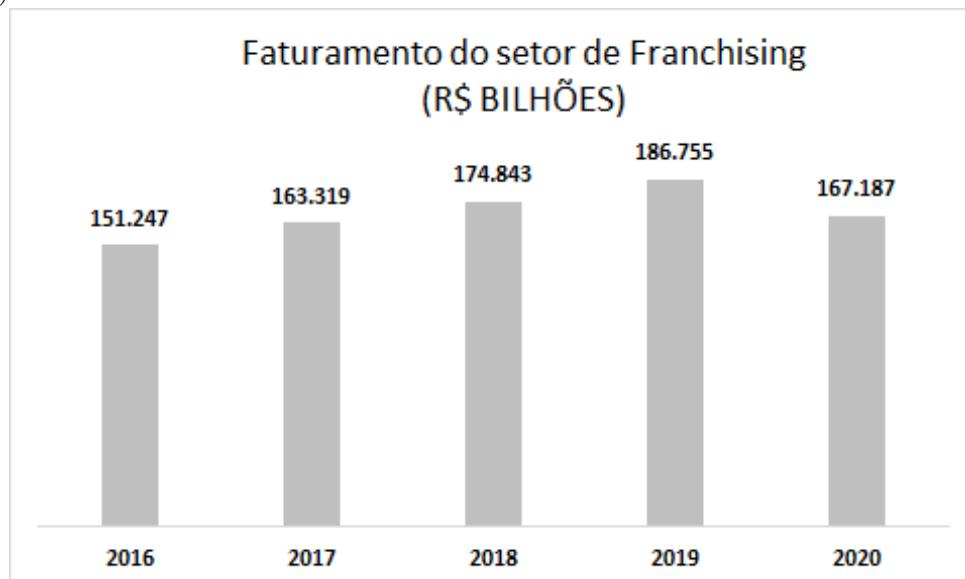
O nascimento do sistema de franquias, nos EUA, pode ser atribuído ao desenvolvimento dos meios de transporte na época, com destaque ao ferroviário, que ocasionou uma maior mobilidade da população estadunidense e, portanto, uma necessidade das empresas em acompanhar tal movimento. (VANCE, 2012)

2.1.4.1 No Brasil

Os primeiros movimentos do sistema de franquias no Brasil, ocorreram ainda na década de 1960, quando escolas de idioma abriram suas primeiras lojas. Entretanto, foi só a partir do início da década de 1980 que o sistema se disseminou pelo país, quando empresas como O Boticário, Bob's, Ellus, entre outras, começaram a adotar o sistema. E, mais para o final da década, em 1987, a rede McDonald's introduziu o franqueamento de sua marca no país (embora a primeira loja tenha sido inaugurada em 1979). (VANCE, 2012)

A popularização do sistema de franquias no país, nas décadas de 80 e 90, é fruto de uma série de fatores, que incluem marcas internacionais chegando ao país, crescimento do mercado de shopping centers, a regulamentação do setor e maior estabilidade financeira devida ao Plano Real em 1994 (mesmo ano em que foi promulgada a Lei que regulamenta o setor de franquias empresariais no Brasil). Desde então, o franchising brasileiro apresentou consolidação e constante crescimento. Segundo a ABF (Associação Brasileira de Franchising), o setor faturou mais de R\$185 bilhões em 2019. Em 2020 houve redução de faturamento como consequência dos prejuízos na economia causados pela pandemia do COVID-19 e o resultado foi de pouco mais de R\$167 bilhões, uma queda de -10,5%.

Figura 1: Faturamento do setor de Franchising no Brasil ao longo dos anos (em bilhões de reais)

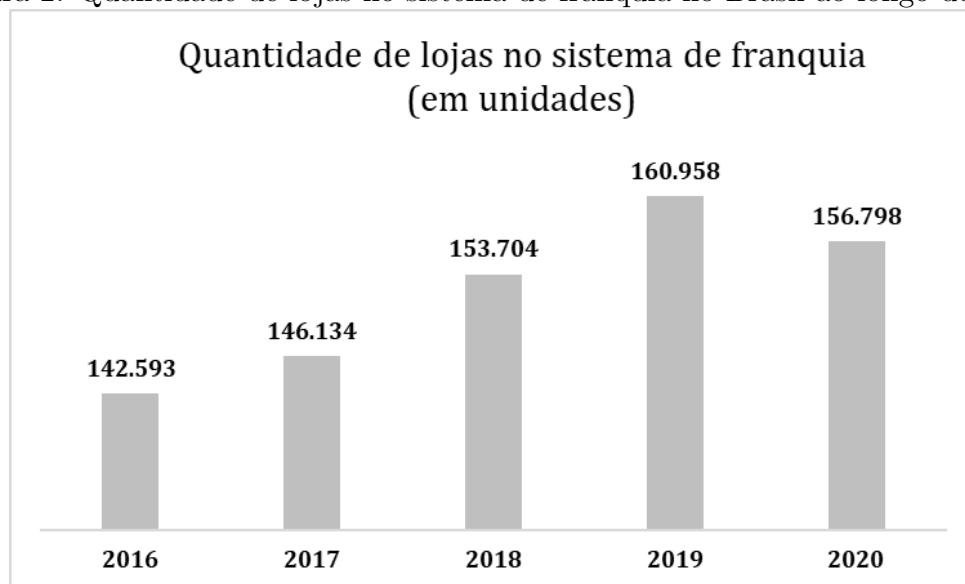


Fonte: Adaptado de ABF (2021).

O mesmo pode ser observado quando se analisa o número de unidades de franquias em

funcionamento no país. Número, este, que possui constante crescimento, tendo atingido um pico em 2019, com 160.958 unidades abertas, mas que também sofreu queda, de -2,6%, em 2020, devido ao COVID-19, atingindo uma quantidade de 156.798 lojas no sistema de franquia.

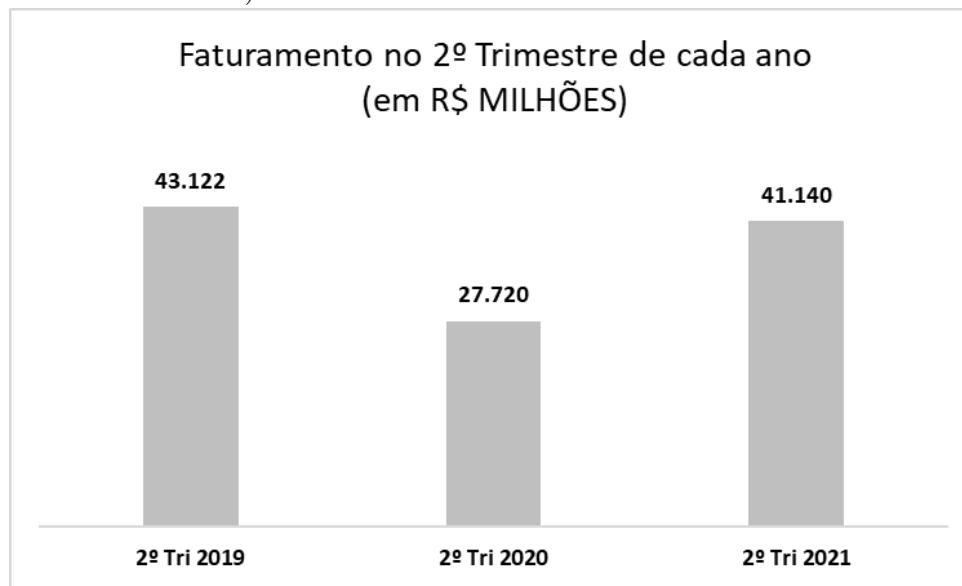
Figura 2: Quantidade de lojas no sistema de franquia no Brasil ao longo dos anos



Fonte: Adaptado de ABF (2021).

A força do setor pode ser comprovada pela recuperação que vem tendo com a flexibilização das medidas de isolamento impostas pela pandemia e pela consequente retomada da economia. Os dados mais recentes permitem comparar o comportamento do faturamento do segundo trimestre do ano de 2021 com o de 2020 (ápice da pandemia e das medidas restritivas) e 2019 (pré pandemia). É observado um aumento de 48% no faturamento do segundo trimestre de 2021, comparado com o mesmo período de 2020. E valores bem próximos quando olha-se para o ano de 2019, com uma diferença de apenas 4,6% de redução.

Figura 3: Faturamento no 2º trimestre do setor de Franchising no Brasil ao longo dos anos (em milhões de reais)



Fonte: Adaptado de ABF (2021).

Outro dado importante para se observar é a distribuição do faturamento entre os diferentes segmentos de mercado no setor de Franquias. Alimentação é o segmento com maior peso, movido por grandes marcas estabelecidas no território nacional. Entre as 5 franquias com maior número de lojas no Brasil (ABF, 2021), 3 são desse ramo (McDonald's, Cacau Show e Subway). Em segundo lugar, no ranking de faturamento, temos o segmento de Saúde, Beleza e Bem Estar, movido, principalmente pela marca O Boticário, detentora da franquia com maior número de lojas no país atualmente.

Tabela 1: Distribuição do faturamento em 2019 por segmento

SEGMENTO	FATURAMENTO 2019	%
Alimentação	R\$ 48.399	26%
Saúde, Beleza e Bem Estar	R\$ 34.214	18%
Serviços e outros negócios	R\$ 27.001	14%
Moda	R\$ 24.228	13%
Hotelaria e Turismo	R\$ 13.286	7%
Educacionais	R\$ 12.239	7%
Casa e construção	R\$ 11.019	6%
Serviços automotivos	R\$ 6.316	3%
Comunicação, Informática e Eletrônicos	R\$ 6.034	3%
Entretenimento e Lazer	R\$ 2.568	1%
Limpeza e Conservação	R\$ 1.451	1%
TOTAL	R\$ 186.755	100%

Fonte: Adaptado de ABF (2021).

2.2 Omnichannel

O sucesso de um empreendimento na atualidade está diretamente relacionado com como e onde ele alcança seu público-alvo. Estar em diversos canais e integrá-los da melhor maneira possível é chave para se destacar, assim, faz-se necessário a aplicação de um conceito muito presente nas maiores companhias mundiais: o Omnichannel.

2.2.1 Definições

A estratégia omnichannel é uma forma de oferecer ao consumidor uma experiência unificada por todos os canais e plataformas por onde ele está acostumado a interagir com a marca (HUFF, 2021).

O Omnichannel possibilita que as marcas se comuniquem com os consumidores em cada “ponto de contato” na jornada de compra, seja no online ou no mundo físico, fornecendo uma experiência boa por todos os canais. Entretanto, isso vai além de otimizar todos os canais de venda. O foco dessa estratégia é garantir ao consumidor uma experiência unificada em qualquer plataforma utilizada para compra, seja uma loja física, um site, aplicativo, mídia social ou qualquer outra plataforma. (BITE, 2020)

Segundo a (BRIEDIS BRIAN GREGG, 2021), existem diversas estratégias omnichannel. Dentre elas, há três principais: de comércio, personalização e ecossistema. E elas podem ser relacionadas com as jornadas do consumidor como na tabela a seguir:

Tabela 2: Estratégias omnichannel por jornada do consumidor

		Comércio	Personalização	Ecossistema
Jornada do consumidor	Descubra e considere	Experiências cross-channel superiores de compras online e físicas	Engajamento cross-channel personalizado, direcionado e relevante em diversos canais	Ricas plataformas cross-channel integradas às necessidades e estilos de vida do consumidor
		Foco no produto. O conteúdo de marketing se concentra em elevar produtos e ofertas.	Oferta personalizada. Marketing, mensagens e conteúdo são personalizados para pessoas como eu.	Minha oferta 360º. O conteúdo é adaptado dinamicamente ao que estou fazendo e sentindo hoje
		Conveniência e confiabilidade. Posso escolher como recebo meu produto e tenho várias opções de devolução.	Compras integradas. Posso alternar facilmente entre os canais ao fazer compras, receber meu pedido e fazer devoluções.	Experiência no centro. Posso interagir com a marca em minhas compras, experiências e diferentes canais perfeitamente
	Engaje-se e defenda	App e fidelidade. O aplicativo móvel e o programa de fidelidade me mantêm engajado e me incentivam a retornar.	Engajamento fora da transação. O aplicativo e o programa de fidelidade aprimoram a experiência e me mantêm engajado, mesmo se eu não comprar	Acesso a uma comunidade. O ecossistema da marca me dá acesso a novas experiências, conteúdo e outros usuários com ideias semelhantes

Fonte: Adaptado de Briedis Brian Gregg (2021).

Essas estratégias podem devem ser vistas como parte de um contínuo, onde a estratégia Ecossistema seria a mais avançada. Cada varejista pode seguir com uma de acordo com suas necessidades e recursos disponíveis. E, o mais importante, é que todas já se mostraram capazes de criar valor, se bem executadas. Identificar qual versão do omnichannel utilizar, requer uma visão profunda sobre a missão da empresa e qual experiência pode de fato diferenciá-la dos competidores.

A estratégia omnichannel de Comércio permite aos varejistas atingir um mínimo necessário para se ter uma omnicanalidade de fato, o que não impede que, com mais recursos, atinja níveis superiores. Geralmente prioriza um canal e investe na conexão entre canais como suporte a experiência de compra, como, por exemplo, a possibilidade de se comprar online e retirar na loja física. (BRIEDIS BRIAN GREGG, 2021)

Já no caso da estratégia de Personalização, o varejista vai além de uma simples personalização de engajamento. Ele molda interações consistentemente entre os diversos canais

e faz isso continuamente e em escala. Hoje, marcas possuem soluções que permitem aos funcionários, em loja, acessarem os itens favoritos de determinados clientes e sugerirem novos produtos que estejam alinhados com seus perfis. Clientes de marcas de beleza, por exemplo, conseguem usar scanners que relacionem produtos às suas cores de pele e cabelo. (BRIEDIS BRIAN GREGG, 2021)

Por fim, a estratégia de Ecossistema vai além e amplia a experiência de marca. Fornece aos consumidores uma plataforma cada vez maior de conteúdo, ofertas e interações com a comunidade, o consumidor passa a fazer o ecossistema omnichannel parte do seu estilo de vida. É uma relação que está sempre ativa e presente na maior parte do dia e das jornadas do consumidor. (BRIEDIS BRIAN GREGG, 2021)

Cada uma dessas estratégias se encaixa e é mais adequada para determinado modelo de negócio. Em um negócio em que conveniência é o fator mais relevante, por exemplo, a personalização pode ser menos importante. Da mesma forma, um modelo de ecossistema com amplo conteúdo, parceria e interações com a comunidade pode gerar mais valor para os negócios integrados verticalmente do que, digamos, para uma loja de conveniência. (BRIEDIS BRIAN GREGG, 2021)

Como é possível ver na Tabela 2, cada uma dessas estratégias requer determinadas capacidades para que opere devidamente. Para se executar a omnicanalidade são necessárias uma capacidade de análise de dados consistente e robusta, para que se tenha a maior quantidade, e na maior granularidade, de informações possível para apoiar a tomada de decisões, a integração entre loja e a cadeia de suprimentos, a fim de que estejam em concordância independentemente do canal, uma estrutura digital bem executada e que o Omnichannel também se reflita na estrutura interna organizacional da empresa, como é possível ver na Tabela 3. Assim como na descrição das três, ao se avançar da estratégia de Comércio para a de Ecossistema, mais completa e complexa deve ser a solução.

Tabela 3: Estratégias omnichannel e seus capacitadores

		Comércio	Personalização	Ecossistema
Capacidades e Capacitadores	Dados e Análises	Gerenciamento de dados, decisão e conteúdo, predominantemente alinhado por canal	Integração cross-channel de dados, gestão de conteúdo, medições e decisões, com forte automação	Visão 360º do consumidor, incluindo dados de terceiros e uso dinâmico de modelos de previsão/machine learning
	Lojas e cadeia de suprimentos	Cross-channel visibilidade de inventário, habilidade de oferecer opção de compra online e retirada em loja	Inventário e delivery integrados (por exemplo, fulfillment digital através das lojas)	Inventário e delivery completamente omnichannel com habilidade de otimizar custos, velocidade e experiência
	Site e celular	Forte site de e-commerce (para computador e celular) levando à conversão efetiva e base robusta (e crescente) e usuários do app	Estrutura flexível do site e app com versão própria, testes A/B e capacidade de oferecer prontamente conteúdo e experiências dinâmicas	Melhor ecossistema e UX/UI por múltiplos apps, plataformas e provedores de conteúdo
	Pessoas e processos	Coordenação significante entre os times (e-commerce, lojas, marketing etc) mas métricas discretas	Time multifuncional com acesso robusto a dados e KPIs compartilhados/integrados	Organização centrada no consumidor e agnóstica de canal com KPIs omnichannel e modelo de operação robusto nos times e parceiros

Fonte: Adaptado de Briedis Brian Gregg (2021).

Esses são requisitos chave para que os varejistas tenham o “direito” de competir. Além deles, deve-se considerar outros recursos para se destacar frente à competição, como, por exemplo, programas de loyalty dentro do aplicativo. O entendimento do que é essencial e o que pode atribuir vantagem competitiva, permite aos varejistas agir de forma mais estratégica. (BRIEDIS BRIAN GREGG, 2021)

2.2.2 Omnichannel x Multicanal

Ser uma marca multicanal, estar disponível em diversos canais, plataformas e jornadas, não necessariamente significa ser Omnichannel. Com frequência, muitas marcas confundem esses conceitos e, apesar de oferecerem diferentes canais, eles não estão integrados entre si e oferecem experiências diferentes ao consumidor. (BITE, 2020)

A presença em diferentes canais não garante um suporte omnichannel. As marcas e empresas devem garantir uma transição perfeita e uma experiência consistente de um canal para outro. (GLOSSY, 2019)

Há algum tempo, a distinção entre canais deixou de existir. Por estarmos sempre conectados, sempre com a presença de algum dispositivo smart, podemos transitar entre canais digitais e físicos em um instante. O digital leva ao físico e vice e versa. O problema para a maioria dos varejistas, é que continuam com uma visão centrada no “canal”, o que reflete em toda a organização, sistema, métricas e incentivos. (DENNIS, 2018)

Em um ambiente multicanal, cada canal está separado em sua “caixa”, não há integração, e possui um diferente time e olhar dentro da organização. O consumidor, quando tenta acessar o suporte da empresa, se transforma em um número e, quando precisa contatar outro canal, vira outro número. Em um tratamento omnichannel, o consumidor tem a liberdade de transitar entre esses canais com consistência garantida. Logo, deixa de ser um número e passa a ser construído um relacionamento com o consumidor. (GLOSSY, 2019)

A multicanalidade, buscar estar em todo lugar que o consumidor está, pode parecer uma boa estratégia. Entretanto, as organizações acabam por se deixar levar por essa ideia e não entendem o que realmente é necessário. Estar em todos os lugares e ser verdadeiramente bom nisso, não é algo barato. Ao invés de estar em todos os lugares, achando que assim será alcançada a omnicanalidade, o foco, que seria muito mais benéfico tanto para consumidor quanto para a organização e quem está investindo na estratégia, deveria estar em entregar uma experiência harmônica, eliminando as discordâncias e ampliando uma experiência que enderece as necessidades do cliente e supere suas expectativas nas jornadas dos consumidores que tenham valor no presente e no futuro. (GLOSSY, 2019)

2.2.3 Importância e benefícios

Oferecer uma experiência omnichannel, algo que antes era diferencial no varejo, hoje é um requisito para sobrevivência. Na pandemia, mais de um terço dos estado-unidenses realizaram compras através de jornadas omnichannel, e a maioria pretende continuar. E isso é mais perceptível nas gerações mais novas, jovens compradores são mais adeptos em novas formas de fazer compras e não enxergam mais as fronteiras entre os canais. Além disso, cada vez mais avaliam uma marca de acordo com a experiência na jornada de compra. (BRIEDIS BRIAN GREGG, 2021)

A adoção de uma estratégia omnichannel não só diferencia um varejista de seus competidores, mas também lhes dá vantagem sobre os que estão apenas no mundo online, alavancando seus ativos de loja. Apesar do custo envolvido em seguir tal estratégia, há um ganho econômico ao se fundir os canais e jornadas. (SOPADIEVA; BENJAMIN, 2017)

Os consumidores atuais gostam de utilizar os “pontos de contato” oferecidos pelas marcas. Usar o celular para comparar preços ou buscar um cupom, comprar online para retirar na loja, ou vice-versa, utilizar ferramentas digitais, como catálogos em tablets, nas lojas físicas, entre outros.

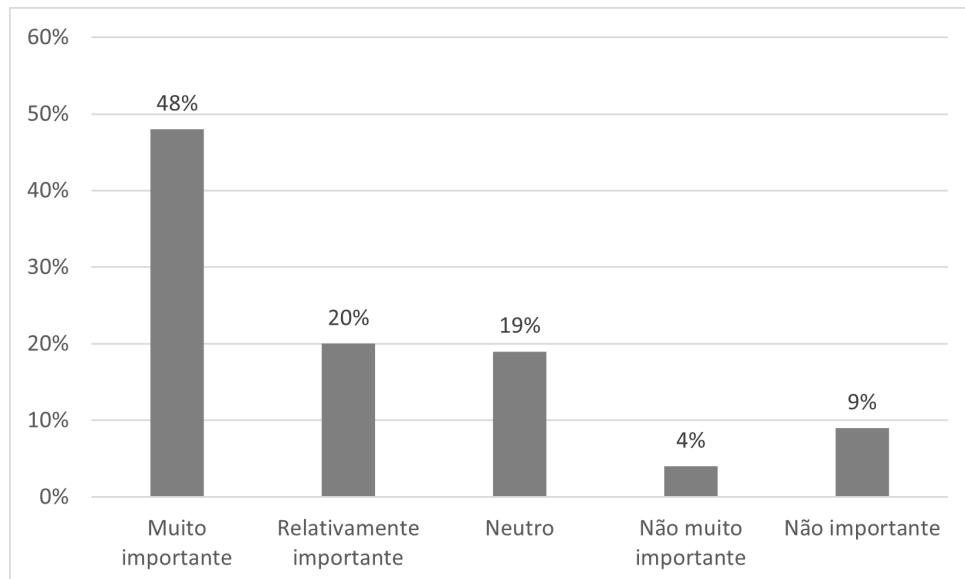
Uma pesquisa realizada pela Harvard Business Review mostra que consumidores do varejo omnichannel têm mais valor quando comparados aos que consomem em um único canal. Eles ficam 4% mais tempo nas ocasiões de consumo na loja e 10% mais no online. Além disso, quanto mais canais utilizados, mais os consumidores gastam. Por exemplo, usuários de quatro ou mais canais, gastam 9% a mais que usuários de apenas um. (SOPADJIEVA; BENJAMIN, 2017)

A pesquisa também mostra que, ao contrário do que se pensa usualmente, que compras por impulso são as que fortalecem a linha de receita dos varejistas, usuários que consultam preço online antes de ir à loja gastam 13% mais. Compradores omnichannel estão aumentando cada vez mais o comportamento “webrooming”, que significa pesquisar produtos online e depois visitar a loja física para realizar a compra, em detrimento do “showrooming”, comportamento oposto. E esse comportamento prevalece especialmente entre a geração dos Millennials. (SOPADJIEVA; BENJAMIN, 2017)

Os consumidores, hoje, já esperam encontrar em uma marca a possibilidade de comprar pelo computador, celular, dentro de uma loja, no carro à caminho de casa, entre outros, e, um varejista que não consegue fazer isso pode perder de 10 a 30% das vendas. (CORDON, 2021)

Em pesquisa realizada com empresas de e-commerce, quase metade delas, como se pode ver na Figura 4 disseram que o Omnichannel é muito importante para os negócios em 2021 e outras 20% também afirmaram sua importância.

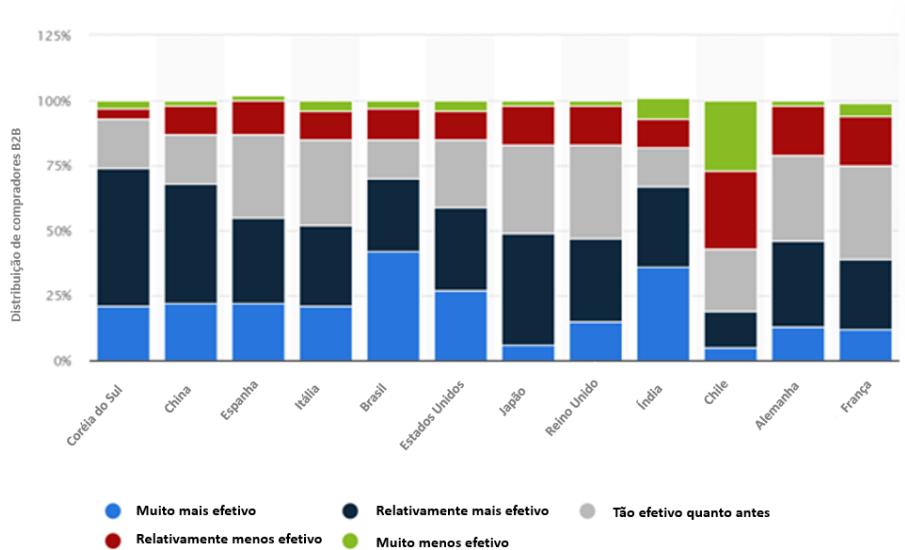
Figura 4: Você considera a estratégia Omnichannel importante para a sua empresa em 2021?



Fonte: Adaptado de Statista 2021.

Uma outra pesquisa conduzida em 2021 pelo Statista, Figura 5, mostrou que uma ação omnichannel foi considerada efetiva em atingir e atender os consumidores por mais de 50% de tomadores de decisão em B2B. E, entre os 12 países pesquisados, o brasil se destacou, com 42% dos profissionais acreditando que implementar interações omnichannel foi muito efetivo.

Figura 5: Nível de eficácia percebido do omnichannel B2B no alcance e atendimento aos clientes em 2021, por país



Fonte: Statista 2021.

2.2.4 Importância da loja física

O mundo online no varejo tem crescido vertiginosamente nos últimos anos. Entretanto, lojas físicas ainda são extremamente importantes para o sucesso do negócio, principalmente considerando-se uma estratégia Omnichannel. De acordo com Swave Szymczk, ex-Diretor Global de Marketing Digital e de Varejo da Adidas e ex-VP de Marketing Omnichannel da GAP, em 2019, “Consumidores omnichannel valem por volta de 30% mais do seu ciclo de vida do que o um consumidor de um único canal, então é muito importante usar a loja como um ponto aquisição para o omnichannel ou para o online, e vice-versa”.

Consumidores não são apenas online, oferecer apenas o mundo digital a eles limita a escolha dos mesmos. Os clientes devem poder checar a disponibilidade online para

comprar na loja ou escolher a devolução de um produto em loja, se assim for mais fácil para ele. Varejistas presentes apenas no online não podem oferecer esses e outros benefícios. (KPMG, 2017)

A maioria das jornadas podem começar online, mas acabam na loja. 92% das compras no varejo ainda acontecem dentro de uma loja física, ou seja, não adianta possuir um bom desempenho em mídias sociais, por exemplo, e não entregar um bom atendimento presencial. (BITE, 2020)

A probabilidade de alguém efetuar uma compra quando vê o produto pessoalmente é maior. Possuir o ponto físico, onde o cliente possa ir e se certificar de que a cor está correta, o tamanho, o peso, ou qualquer outro atributo está de acordo com o quer ou necessita, minimiza as dúvidas, incertezas ou inseguranças e ajudam a fechar uma venda. Além disso, consumidores que retiram suas compras em uma loja física tendem a comprar itens extras. Segundo pesquisa, de 30 a 40% dos consumidores que compram online e optam por retirar na loja compram produtos adicionais ao chegar no estabelecimento. (PEZZINI, 2021)

Canais offlines são importantes na aquisição de consumidores e na construção da confiança na marca. Colabora para que os clientes possam se conectar emocionalmente com a marca. Dado que para muitos mercados, ter contato com o produto, experimentar, vestir, provar, é fundamental, possuir lojas físicas ajuda a endereçar essas necessidades dos consumidores. (KPMG, 2017)

Uma loja física dá a chance de criar uma experiência de marca que engaje. Lojas conceito e showrooms, por exemplo, podem fazer com que os consumidores sejam imersos na cultura da marca, criando impressões duradouras. (PEZZINI, 2021)

Localizações físicas para marcas servem tanto para introduzir para aqueles que não conheciam de forma online e também para que o consumidor tenha contato direto com o produto que possa vir a adquirir. (KPMG, 2017)

Pesquisa do International Council of Shopping Centers mostra que a abertura de uma loja física faz com que o tráfego no site da marca aumente em 37% no trimestre seguinte. Esse aumento no fluxo e menções online são acompanhados de aumento, também, nos retornos financeiros, o que faz com que lojas físicas sejam bons investimentos tanto em termos de popularidade quanto em rentabilidade. (PEZZINI, 2021)

De acordo com a Nielsen, em 2019, existiam mais de 3100 mercados de proximidade no Brasil, o que significa um crescimento de 35% em três anos. Nesse período, a quantidade

de donas de casa que compram nos mercados de vizinhança cresceu de 19% para 26.4%. (CASTRO, 2021)

2.3 Contabilidade

Para se aterrizar um novo modelo de negócio, ou qualquer outro projeto, não basta apenas entender a necessidade, o mercado, a importância de tal. Faz-se necessário, obviamente, entender a viabilidade econômica e a rentabilidade da execução e manutenção do projeto. Para isso, será necessário utilizar alguns conceitos e aplicações de contabilidade e Finanças.

2.3.1 Relatórios contábeis

Relatórios contábeis são formas de resumir, organizar e relatar a quem seja necessário os dados e informações da contabilidade. (MARION, 2007) Expõem um intervalo de tempo ou um instante no tempo. Aqui, serão tratados os três mais importantes: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício e Demonstração do Fluxo de Caixa.

2.3.1.1 Balanço Patrimonial (BP)

O Balanço Patrimonial é um dos mais importantes demonstrativos. Permite analisar a situação patrimonial e financeira de uma entidade em um momento determinado. É constituído por Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido. (IUDÍCIBUS, 2010)

É como uma foto da empresa que mostra de uma vez só todos os seus bens, valores a receber e valores a pagar em determinada data. É construído através de duas colunas. Lado direito com Passivo e Patrimônio Líquido e lado esquerdo com o Ativo. (MARION, 2007)

2.3.1.2 Ativo

Ativos são os bens (máquinas, terrenos, estoques, dinheiro, instalações etc) e direitos (contas a receber, ações, duplicatas a receber, títulos a receber etc) mensuráveis da empresa. (MARION, 2007)

São todos os bens da empresa ou entidade expressos em moeda. (IUDÍCIBUS, 2010)

Denomina-se de Ativo Circulante aqueles que possuem vencimento a curto prazo,

direitos e obrigações gerados em até um ano a partir da data do Balanço. Da mesma maneira, denomina-se Ativos Não Circulantes aqueles que possuem vencimento a longo prazo, ou seja, contas do ativo a serem realizadas em período superior a um ano contado a partir da data do Balanço.

2.3.1.3 Passivo

O Passivo, que se encontra no lado direito do Balanço Patrimonial é constituído por dívidas, obrigações e financiamentos. (MARION, 2007) Compreende as obrigações a pagar, ou seja, quantias que a entidade deve a terceiros. Como contas a pagar, fornecedores, salários a pagar, impostos ou financiamentos. (IUDÍCIBUS, 2010)

2.3.1.4 Patrimônio Líquido

Compreende os recursos dos proprietários aplicados no investimento. Tal aplicação, aporte inicial, é chamada de capital. (MARION, 2007)

É definido como sendo a diferença entre os valores do Ativo e do Passivo.(IUDÍCIBUS, 2010)

O Patrimônio Líquido pode aumentar de duas formas. Com novos aportes e investimentos efetuados pelos proprietários ou através de Lucros, rendimentos resultantes do capital aplicado. (IUDÍCIBUS, 2010)

2.3.1.5 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício constitui-se num relatório sucinto das operações realizadas pela empresa durante um período de tempo. Nele, é exposto aos stakeholders um dos valores mais importantes: o Resultado. Valor esse que pode significar Lucro ou Prejuízo. (IUDÍCIBUS, 2010)

2.3.1.6 Receita

É a entrada de dinheiro na empresa através da venda de seus produtos ou serviços. No DRE, divide-se em Receita Bruta, referente ao valor total das vendas, e Receita Líquida, que é o valor bruto descontado de valores de devoluções e impostos sobre as vendas, como PIS/COFINS, ICMS etc.

2.3.1.7 Despesas e custos

São classificados como despesa todo sacrifício feito pela empresa para obter receita. Todo consumo de bens ou serviços com o objetivo de gerar receita. (MARION, 2007). Pode refletir no BP como redução de caixa, aumento de passivo em forma de contas a pagar, ou ainda em redução da conta “Imobilizado”, no caso de depreciação.

Custos são os gastos gerados diretamente na produção dos bens ou serviços da atividade principal da empresa, como matéria-prima e mão de obra. Despesas são sacrifícios feitos pela empresa na obtenção de receita, mas não diretamente utilizados na operação da empresa (MARION, 2007). Salários de administradores e gastos com marketing, por exemplo, são gastos, porém não são custos.

2.3.1.8 Estrutura Geral

De forma geral, uma DRE se dá como demonstrado a seguir:

Receita Bruta

(-) Devoluções e impostos sobre vendas

= Receita Líquida

(-) Custo dos Materiais Vendidos (CMV)

= Lucro Bruto

(-) Despesas Operacionais

(+) Resultado Financeiro (variações cambiais, juros sobre dívidas, investimentos)

= Lucro Antes do Imposto de Renda (LAIR)

(-) Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL)

= Lucro Líquido

2.3.2 Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)

A Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) é um relatório que representa todas as entradas e saídas de caixa ocorridos de fato no período analisado. Considera os fluxos originados em períodos anteriores, mas em que só houve a transferência do dinheiro no período analisado, e não registra as movimentações cuja origem se dá no período analisado, mas em que a transferência do dinheiro ainda não ocorreu.

A DFC é segmentada em 3 partes: Operacional, onde são representadas movimentações de caixa referentes à venda de bens e serviços, tendo como subtração as despesas operacionais, impostos, participações etc. São as transações ligadas ao objeto social da empresa; Financiamentos, onde são representadas variações de caixa referentes ao pagamento de impostos sobre financiamentos, emissão de novas dívidas e pagamento de dividendos; Investimentos, onde se registram as aquisições de Ativos Permanentes (reposição de Ativos), assim como a venda destes itens. Eventuais participações em outras empresas também são registradas na parte de Investimentos. (MARION, 2007)

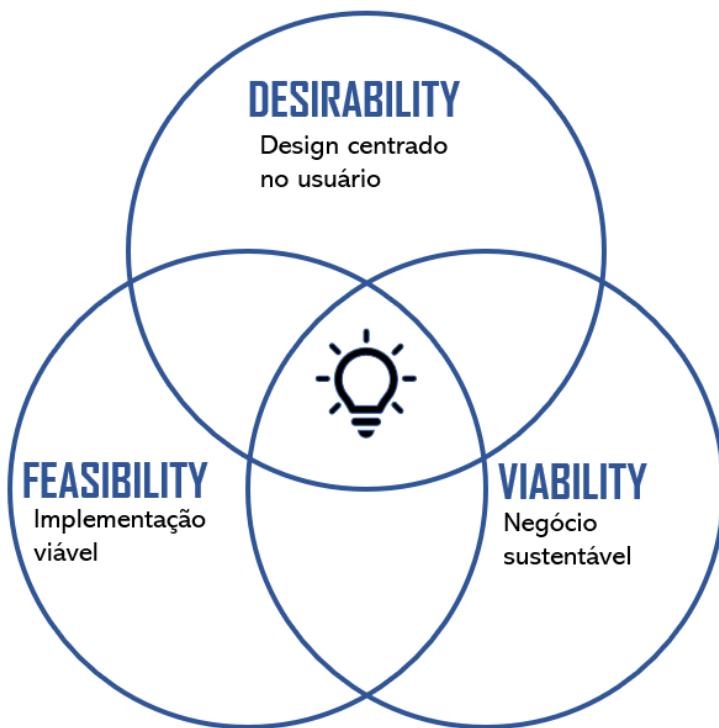
2.4 Avaliação de Projeto

2.4.1 DVF

Anualmente, empresas gastam bilhões durante processos de design e *discovery* de novos produtos e serviços, a fim de chegar em inovações que de fato façam sentido e tragam retorno para elas. Porém, como disse Menold, Simpson e Jablokow (2016), entre 40 e 50% desse dinheiro é desperdiçado em produtos que foram cancelados ou não tiveram o resultado esperado. Assim, se fazer do uso de ferramentas de design para tanto entender se o produto ou serviço é o ideal, no lugar correto, para determinado público, quanto para avaliar seu resultado pós lançamento, é necessário para se maximizar as chances de sucesso.

Uma dessas ferramentas é o DVF (*Desirability, Viability, Feasibility*, sigla em inglês para Desejabilidade, Viabilidade e Exequibilidade). Essa ferramenta de análise foi criada no início dos anos 2000 pela IDEO, empresa global de design que ficou conhecida pela criação do *Design Thinking*.

Figura 6: DVF



Fonte: Adaptado de IDEO.

O DVF é uma metodologia dentro do *Design Thinking* que visa testar ideias, conceitos e hipóteses a fim de determinar se existe uma proposta de valor única e se vale a pena seguir com tal. (UXPIN, 2018)

Como colocado por Orton (2017), uma ideia que possua as três características é uma que contenha uma solução desejável, algo que os consumidores realmente precisam, que seja viável, aproveitando os pontos fortes das capacidades operacionais atuais da empresa, e uma solução rentável, com um modelo de negócio sustentável. Não possuir alguma dessa pode representar um risco e um gasto maior ao implementar uma ideia.

Adentrando mais em cada uma das características, temos primeiro o *Desirability*. É olhar para a ideia e entender se está atacando o *pain point* correto. De acordo com Orton (2017), testa se está solucionando a dor do consumidor correta. Não só isso, como mencionou Cristache (2021), é uma forma de testar e entender se é algo que os consumidores realmente querem e se adiciona valor a eles. De nada adiantaria desenhar e executar um projeto que ninguém irá querer.

Já o pilar *Feasibility* questiona a empresa, ou quem quer que esteja desenvolvendo, se é capaz de realizá-lo com os recursos que possui no presente. Idealmente, busca-se criar

um novo produto com os recursos já existentes, pois desenvolver uma infraestrutura para o processo significa custos e riscos maiores. (UXPIN, 2018)

Adicionando, Orton (2017) aborda esse pilar dizendo também que é uma forma de testar se a inovação fortalece seu negócio.

Por último, *Viability*. Esse teste foca na cadeia de valor que a inovação pode gerar, garantindo que ela seja viável tanto no presente quanto no futuro. Se ela é lucrativa para a empresa e se encaixa na forma como os consumidores estão dispostos a usar e pagar, de acordo com Orton (2017). Vai questionar se a solução desenhada está alinhada com os objetivos da empresa, pois entender o que deseja-se atingir permite focar na direção certa, e como será o retorno que o investimento trará, não só se tratando de dinheiro, mas retornos tanto quantitativos quanto qualitativos. (CRISTACHE, 2021).

2.4.2 Markup

Utilizado na especificação de produtos e serviços, o Markup é um índice multiplicador aplicado sobre o custo para obtenção do preço final de venda. Para o cálculo, são considerados o Custo de Mercadoria Vendida (CMV), impostos sobre a venda, comissão, custos fixos e lucro desejado.

Dessa forma, seu cálculo é:

$$MARKUP(\%) = \frac{\text{LUCRO DESEJADO OU OBTIDO}}{\text{CUSTO TOTAL}}$$

2.4.3 Payback e Payback Descontado (PBD)

É o tempo de retorno desde o investimento inicial até o momento em que os rendimentos acumulados se tornam iguais ao valor do investimento. Dá ao dono do investimento uma estimativa do tempo necessário para que recupere sua aplicação inicial.

Já o Payback descontado é o tempo necessário para a recuperação do investimento inicial, levando-se em consideração o custo de oportunidade do capital investido.

2.4.4 Valor Presente Líquido (VPL)

É igual ao valor presente de suas parcelas futuras (que são descontadas a uma determinada taxa de desconto), somado algebraicamente com a grandeza colocada no ponto zero.

Normalmente, a grandeza colocada no ponto zero corresponde ao investimento inicial (saída de caixa).

É calculado como:

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

Onde:

FC = Fluxo de caixa no período t

t = Período no tempo

n = número de períodos

i = taxa de juros

2.4.5 Taxa Interna de Retorno (TIR)

É a taxa de desconto que faz o VPL de um fluxo de caixa ser zero. O VPL de um fluxo de caixa é igual a zero quando as grandezas futuras, ao serem descontadas com uma determinada taxa, produzem um valor presente igual ao desembolso inicial. Se o fluxo for de investimento, a TIR será a rentabilidade deste projeto / investimento. Se o fluxo for de financiamento, a TIR será a taxa cobrada nesse financiamento.

2.4.6 Retorno sobre Investimento (ROI)

O Return on Investment (ROI) é uma medida de desempenho usada para avaliar a eficiência de um investimento, ou comparar a eficiência entre vários investimentos diferentes. O ROI tenta medir diretamente a quantidade de retorno de um determinado investimento em relação ao custo do investimento. Para calculá-lo, o ganho (ou retorno) de um investimento é dividido pelo custo do investimento. O resultado é expresso como uma porcentagem ou uma proporção.

Assim:

$$ROI = \frac{\text{GANHOS BRUTOS DO INVESTIMENTO} - \text{VALOR INVESTIDO}}{\text{VALOR INVESTIDO}}$$

Os ganhos brutos do investimento devem considerar os valores recebidos menos os custos e despesas intrínsecos do investimento, como impostos.

2.4.7 CAPEX

Envolve todo dinheiro destinado à aquisição de bens de capital de uma determinada empresa. Assim, é o montante de investimentos despendido em equipamentos e instalações que visam a melhoria de um produto, serviço ou da empresa em si. Ao se analisar um investimento em um projeto, o CAPEX é a base para o cálculo de seu respectivo ROI.

2.4.8 OPEX

Diferentemente do CAPEX, o OPEX está relacionado às despesas operacionais e nos investimentos em manutenção dos equipamentos. Como, por exemplo, gastos com instalação e mão de obra.

3 O MERCADO

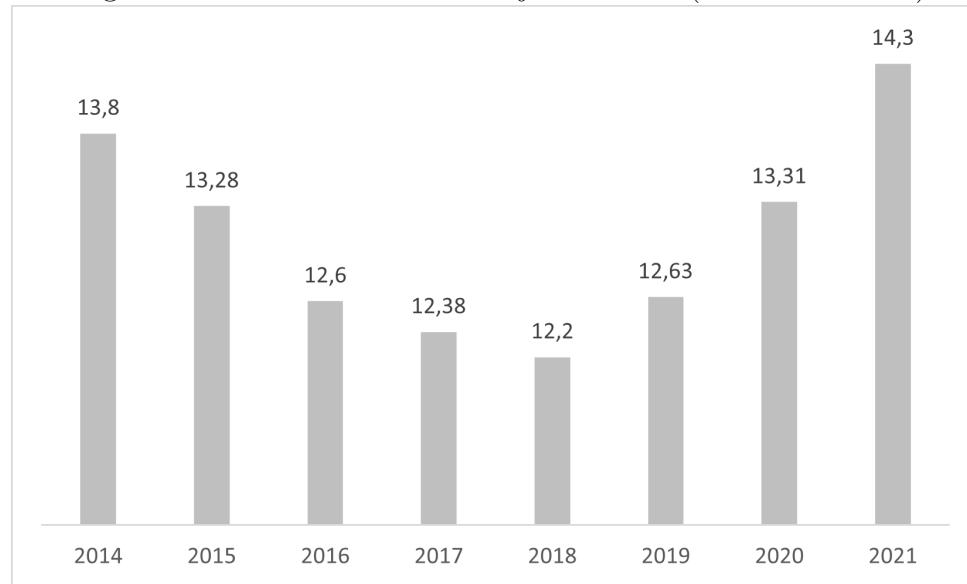
Não é novidade que a relação do brasileiro com a cerveja sempre foi muito forte. A bebida sempre esteve presente nas mais diversas ocasiões, seja na festa, no churrasco de família, no futebol, happy hour, praia, samba ou até mesmo no sofá assistindo televisão.

Com isso, dois movimentos no consumo de cerveja, com influência do cenário recente de pandemia e isolamento social, se destacam. Primeiramente, o consumo de cerveja aumentou no ano de 2020. Segundo a Euromonitor, o volume consumido em 2020 aumentou em 5% quando comparado com 2019. Atingindo, assim, o maior consumo desde 2014, ano em que o país sediou a Copa do Mundo de futebol, evento que impulsiona tal bebida.

Além disso, e aqui é possível notar um grande impacto do isolamento social e medidas restritivas do COVID-19, há um movimento onde o consumo de cerveja dentro de casa tem crescido cada vez mais. Segundo a Kantar, o consumo dentro de casa atingiu um recorde de 69% em 2020 (contra 64% em 2019). O que mostra que o brasileiro tem se acostumado a comprar sua cerveja para consumir dentro de sua residência, seja com amigos, família ou mesmo sozinho.

Também, como mostra o Euromonitor, Figura 7, as vendas de cerveja no Brasil têm crescido nos últimos três anos, atingindo, em 2021, o seu maior valor desde 2014.

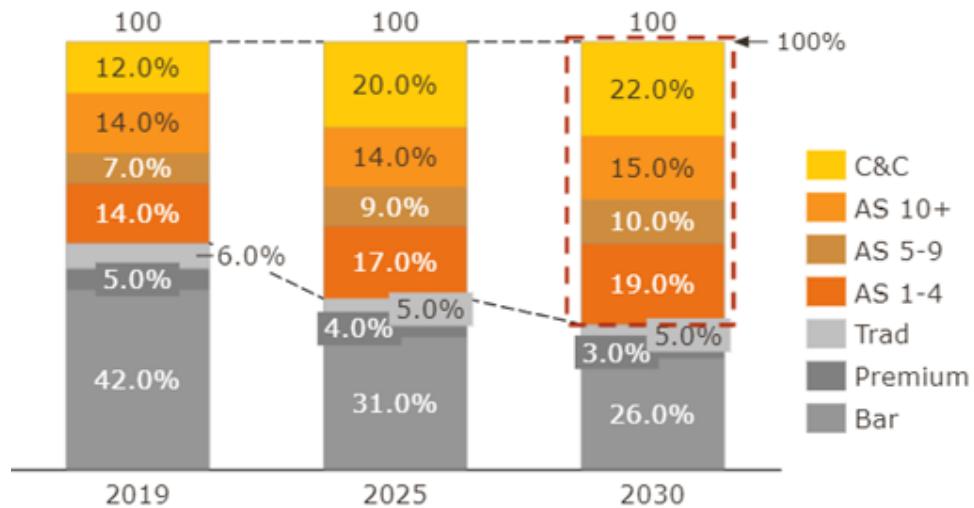
Figura 7: Volume anual de cerveja no Brasil (bilhões de litros)



Fonte: Euromonitor 2022.

E, obviamente, isso impacta na forma e nos locais onde a cerveja passa a ser comprada com mais frequência. Uma parcela do volume vendido em bares e restaurantes (o chamado canal “on trade”) está migrando para o varejo físico (“off trade”) e e-commerce. E a tendência é que essa migração seja ainda maior nos próximos anos.

Figura 8: Projeção de compra de cerveja por canal no Brasil - Bain & Company)

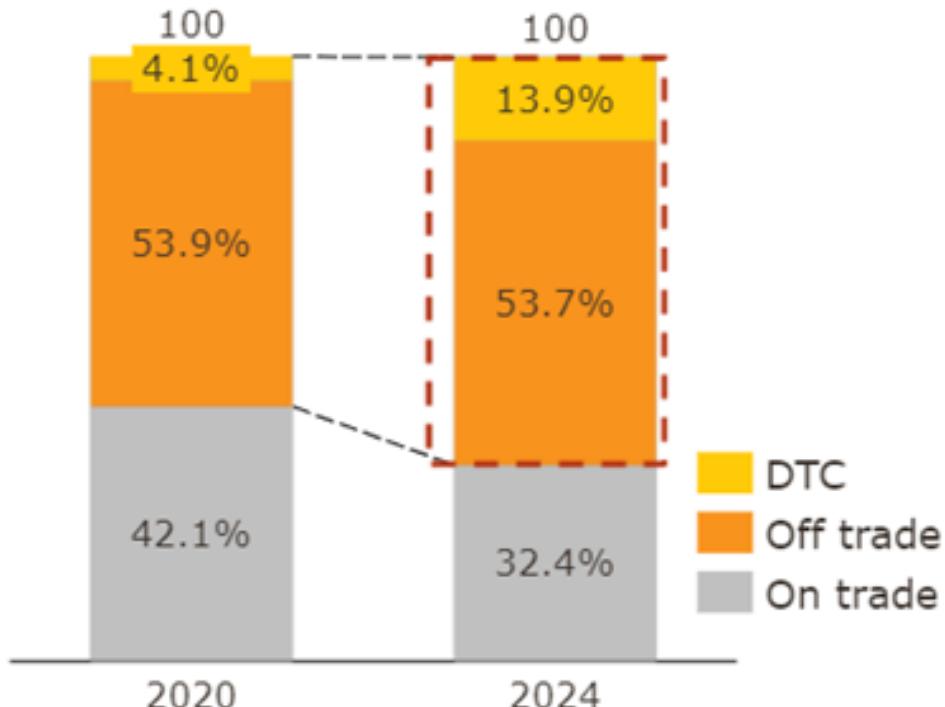


Fonte: Adaptado de Bain & Company 2021.

Segundo a Bain & Company, Figura 8, o canal off trade, que inclui atacadados e supermercados (autosserviço), e que representava 47% do volume em 2019, passará a representar

60% do canal de consumo de cerveja no Brasil em 2025. Já a Pragmatis, Figura 9, vê esse crescimento ainda mais acelerado. Segundo a consultoria, em 2024 os canais off-trade e de DTC (aplicativos de entrega, por exemplo) já possuirão 68% do mercado.

Figura 9: Projeção de compra de cerveja por canal no Brasil - Pragmatis



Fonte: Adaptado de Pragmatis 2021.

Isso tudo comprova o cenário que está se desenhando quanto ao consumo de cerveja e o quão vantajoso pode ser investir no varejo, seja ele físico, digital ou a combinação dos dois, o omnichannel.

3.1 Mercado de Conveniência e Especialidades

O varejo que possui a cerveja como um de seus produtos hoje no Brasil está dividido em algumas subcategorias. Temos os Super e Hipermercados, que são geralmente lojas grandes de redes conhecidas que costumam estar em regiões não tão centrais nas cidades, lojas de conveniência, que são modelos pequenos com jornada extendida de funcionamento e localizadas em postos de gasolina ou em vizinhanças residenciais, as lojas especialistas (bebida ou comida), que são varejos focados em uma categoria específica, “mercadinhos”, varejistas que vendem predominantemente comida, bebida e tabacaria

e, por último, estabelecimentos semelhantes a lojas de departamento, que vendem uma variedade de produtos, de roupas a comidas.

Tabela 4: Share de Cerveja (em GMV) por subcategoria de varejo

Modelo	Super e Hipermercado	Loja de conveniência	Especialistas (comida/bebida)	Mercadinhos	Mistos
Share de Cerveja (2019)	58%	3%	2%	24%	12%

Fonte: dados internos.

Olhando para Lojas de conveniência e lojas especialistas, considerando os comportamentos e projeções observados anteriormente e tendo em vista que a projeção de crescimento do GMV nessas categorias é de 50% até 2025, pode-se observar que há uma grande oportunidade a ser explorada entre esses dois modelos.

Hoje, no Brasil, esses modelos possuem suas subdivisões e cada um tem suas características vantajosas e competitivas. Mas, também, possuem algumas fraquezas e pontos que podem fazer determinado consumidor a não optar por elas.

Quando falamos em lojas de conveniência, possuímos dois principais modelos: conveniências de postos de gasolina e mercados de proximidade. Já as lojas especialistas em bebidas podem ser separadas em redes de lojas de cerveja e lojas que não fazem parte de nenhuma rede (as chamadas adegas). Podemos caracterizá-las pensando em quantidade de lojas, share de cerveja, precificação, sortimento, experiência e investimento em Capex. Como feito na Tabela 5:

Tabela 5: Matriz formato de loja por características

	Lojas de Conveniência		Lojas especialistas em bebidas	
	Mercados de proximidade	Conveniência de posto de gasolina	Rede centrada em cerveja	Adegas
Unidades no Brasil	+/- 1.000	+/- 10.000	<1.000	>100.000
Característica	Grandes redes em grandes cidades	Apenas em 20% dos postos	Pequenas redes (<100 lojas por rede)	Mercado pulverizado e informal
Share de cerveja	15%	20%	Cerveja é a principal categoria	Cerveja é a principal categoria
Precificação	Baixa	Alta	Baixa	Baixa
Sortimento	Alto (cerveja e outras categorias)	Premium	Baixo	Baixo
Experiência	Boa	Boa	Mediana	Ruim
Investimento	Médio	Médio	Baixo	Baixo

Fonte: dados internos.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 Insights sobre a categoria de cerveja

Foram utilizados insights internos para entender melhor o comportamento de compra, os gatilhos do consumidor e as ocasiões de consumo na categoria de cerveja.

Em relação ao comportamento do consumidor na categoria, extraiu-se que a cerveja é uma categoria que faz parte da jornada, ou seja, está na lista de compras do consumidor. Além disso, o consumidor vai além da cerveja, então categorias complementares na jornada são fundamentais. A frequência de compra é tida como alta, dado que 54% dos consumidores compram semanalmente e geralmente é uma compra planejada (83% planejam comprar antes de irem às compras). Por último, é um consumidor multicanal, que transita entre a jornada online e a offline. Falando de gatilhos do consumidor de cerveja, podemos elencar alguns. Primeiro o *stock out*, ou seja, a falta do produto em casa, gerando a necessidade de compra para reposição. Há também o desejo, é um produto que desperta a vontade de ser consumido, o “preciso tomar uma cerveja”, e a indução via propagandas e anúncios, criando a necessidade de compra no consumidor. Outros dois gatilhos que levam à compra são a recomendação, ou seja, a curiosidade em se experimentar uma marca, sabor ou tipo diferente que se tenha ouvido falar, e a ocasião em que busca-se presentear alguém ou alguma outra necessidade específica, dado que é uma categoria que possui segmentos premium e artigos licenciados que são utilizados como forma de presentes em diversas ocasiões.

Por último, pensando em ocasiões de consumo, principalmente no Brasil, diversas podem ser listadas, dado que é um produto usualmente consumido e associado a diversos momentos. Em ocasiões em que está associado ao consumo de alimentos, como churrascos, almoços ou junto de algum aperitivo/petisco. Também em festas e celebrações, que tradicionalmente têm a cerveja como principal bebida alcoólica. Como uma forma de “recompensa”, ou seja, pós trabalho, em um descanso ou momento de relaxamento. E associada, também, a entretenimento, por exemplo, para se assistir a uma partida de

algum esporte, séries ou filmes em casa, jogos e momentos de recreação com amigos em geral.

4.2 Questões estratégicas

É necessário responder algumas questões chaves para o projeto.

São elas:

- Qual a dor do consumidor quer-se resolver com esse novo formato?
- Qual a proposta de valor dessa nova loja e quais missões do consumidor serão devem ser atendidas?
- Quem é o consumidor?
- Qual o potencial no Brasil?

4.2.1 Dor do consumidor e proposta de valor

Quando se pensa na compra de cerveja para determinada ocasião de consumo hoje, no Brasil, o consumidor se depara, dentre as opções de varejo já citadas, com uma escolha a ser feita. Mesmo que inconscientemente, é feito um *tradeoff*, uma escolha e troca, entre preço bom e conveniência. Ou seja, ele tem que escolher entre um estabelecimento onde vai encontrar os menores preços ou um estabelecimento em que terá uma experiência de compra mais rápida e com menor fricção.

Caso a prioridade na ocasião seja o melhor preço (geralmente associada a uma maior quantidade também), a escolha seria os atacados, lugar onde o preço é menor mas o comprador terá que realizar um deslocamento maior e de carro (geralmente são estabelecimentos mais afastados), encontrará estacionamentos lotados, prateleiras desorganizadas, lojas cheias, longas filas nos caixas, entre outros empecilhos na jornada. Por outro lado, buscando rapidez (por sua vez, associada a menor quantidade, uma compra de última hora) a “melhor” opção passa a ser as lojas de conveniência, como as de postos de gasolina, por exemplo. Porém, nesses locais os preços encontrados são sempre muito altos. Sem contar outros fatores que entram nessa escolha, como sortimento e temperatura.

Ou seja, há poucas lojas físicas para se comprar uma cerveja gelada, num preço justo, com bom portfólio e uma experiência de compra rápida. E essa é a principal dor do

consumidor nessa categoria, encontrar um estabelecimento onde ele não tenha que abrir mão de uma (ou mais) de suas necessidades. E é exatamente desse ponto que parte a proposta de valor do modelo de negócio aqui planejado, ser a loja da vizinhança, com cerveja gelada, preço justo, grande sortimento de cerveja e experiência diferenciada.

Pensando em quais “missões” do consumidor busca-se atender, são justamente as ocasiões de consumo e jornadas do consumidor já mencionadas: churrasco com os amigos, festas e celebrações, auto recompensa e relaxamento, entretenimento dentro de casa, presentes e outras ocasiões de refeições, por exemplo.

4.2.2 O consumidor

Pensar no consumo de cerveja no Brasil é olhar para uma variedade de consumidores, de diferentes classes, gêneros, idades, gostos etc. Porém, focando principalmente na proposta de valor desse modelo é possível afunilar, ainda que um pouco, esses parâmetros.

Primeiramente, ele(a) é um(a) consumidor(a) da vizinhança, que a loja esteja no seu caminho. É de jovem à meia idade, entre 18 e 40 anos e é de qualquer gênero. Pensando na proposta de preços mais baixos, o(a) consumidor(a) foco é das classes B (aproximadamente 30%) e C (aproximadamente 40%). É um(a) amante de cerveja, fã de vinho e entusiasta de bebidas.

Devido à rotina semanal conturbada e ocupada, está procurando por proximidade, conveniência e especialidade em uma categoria específica. Como um consumidor omnichannel, acessa suas marcas favoritas em qualquer lugar e a qualquer hora, online e offline.

Tem como *hobbies* passar tempo com os amigos, churrasco, festas, jogos, esportes, filmes/séries, gastronomia, bebidas etc.

4.2.3 Potencial no Brasil

Analisou-se o panorama atual do Brasil no que diz respeito a oferta competitiva para compra de cerveja, olhando para a situação de outros *players* no mercado e chegou-se a algumas conclusões.

Não existem nenhum *player* com preço bom e conveniência no mundo físico. Lojas de conveniência e mercados locais oferecem altos *price points*.

A maioria dos *players* offlines não tem espaço de prateleira suficiente para cerveja

gelada, consistência no portfólio gelado e temperatura correta (“bem” gelado).

Praticamente nenhum player possui um portfólio completo de cerveja, que inclua Retornável e Não Retornável, Core, High End e Craft)

Supermercados e atacados possuem jornadas de compra mais longas (filas, estacionar carro etc) e não oferecem serviços complementares.

Além disso, os modelos de negócio offlines já existentes dentro da companhia, endereçam alguns dos *gaps*, mas ainda há uma grande oportunidade em adereçar melhor e conectar com o mundo online.

4.2.4 Footprint Potencial

A fim de se analisar e estimar qual o alcance que esse modelo de negócio poderia ter dentro do mercado brasileiro, foram realizadas três análises diferentes: TAM/SAM/SOM, estudo com a plataforma Geofusion e análise de outras redes referente às respectivas penetrações.

Na primeira análise, o TAM (*Total Available Market*) representa todo o mercado existente para determinado produto ou serviço no presente. É o número grande. O SAM (*Serviceable Available Market*) representa o fragmento do mercado que se pretende alcançar, consideradas variáveis como demografia, geografia, consumidor, segmentação etc. Por último, o SOM (*Serviceable Obtainable Market*) é uma previsão mais realista, o mercado em que se está pronto para atacar.

Para o cálculo do TAM, foram considerados 3 mercados para analisar seu tamanho. O de consumo doméstico de alimentos, que se refere aos gastos com alimentação no domicílio, compreendendo gastos com alimentos “in natura”, industrializados, preparados e outros gastos com valores agregados. O consumo doméstico de bebidas, que se refere aos gastos com bebidas e infusões no domicílio, compreendendo gastos com sucos artificiais, café moído, café solúvel, mate, refrigerantes, cervejas, destilados, vinhos e outras bebidas alcoólicas. E, por último, o *food service*, que se refere a despesas com alimentação fora de casa, compreendendo despesas com refeições, lanches, café da manhã, refrigerantes, café, cerveja, chope e outras bebidas alcoólicas. Obteve-se o tamanho desses mercados, em bilhões, como é possível ver nas tabelas 6, 7 e 8 abaixo, para chegar a um TAM, somatória dos três mercados, de 716,7.

Tabela 6: TAM 1

Consumo doméstico de alimentos						
A	B1	B2	C1	C2	D/E	TAM 1
29,5	47,3	91,5	112,9	86,9	78,3	446,6

Tabela 7: TAM 2

Consumo doméstico de bebidas						
A	B1	B2	C1	C2	D/E	TAM 2
4,3	6,7	11,9	13,0	8,7	7,0	51,9

Tabela 8: TAM 3

Food Service						
A	B1	B2	C1	C2	D/E	TAM 3
24,4	31,5	55,9	51,5	32,4	22,3	218,2

Para o cálculo do SAM, olhou-se para as classes que se pretende atender, ou seja, de A à C2. Assim, chega-se ao valor de 609. Realizando um corte de idade, considerando o consumo de bebidas alcoólicas, para maiores de 18 anos, chega-se a um SAM de 464,5, que corresponde a aproximadamente 65% do TAM.

Por fim, para a definição do SOM, foi estudado o share de outros players do mercado por cluster de cidade, em relação a quantidade de habitantes, como pode ser visto na Tabela 9:

Tabela 9: Share por cluster de cidade

Tamanho da cidade	População		Share %	Unidades
	Mín	Máx		
V	-	50.000	0,4056%	0
IV	50.001	25.000	0,4606%	258
III	250.001	500.000	0,4497%	217
II	500.001	1.000.000	0,4353%	225
I	1.000.001		0,4193%	515
			Potencial	1215

Assim, chegou-se a um potencial de 1215 lojas no Brasil. Também foi feito um estudo de mercado a fim de se obter o faturamento médio de players concorrentes, como pode ser visto na Figura 10:

Figura 10: Informação sobre outros players do mercado

				OUTROS PLAYERS	
LOJAS	1344	2493	1030	3163	2235
RECEITA (R\$)	82	110	139	71	45
TAMANHO MÉDIO	68,6	58,5	81,8	40	16

Fonte: Estudo interno pela equipe.

Com isso, chega-se a uma média de R\$90 mil de faturamento mensal. Anualizando esse valor, chega-se a um faturamento anual por loja de R\$1,08 milhões. Considerando-se o potencial de 1215 lojas, calcula-se o SOM como sendo aproximadamente R\$1,3 bilhões.

Outra análise para entender potencial desse modelo no Brasil foi feita através da plataforma Geofusion com base nos produtos. Com ela, utilizou-se como parâmetros os potenciais principais SKU's da loja, volume comparativo com outros varejistas e a expansão para regiões com características semelhantes. Através desses inputs chegou-se a uma quantidade potencial de 914 lojas no Brasil. Por último, foi feito também um benchmarking de penetração de outras redes. Nesse caso, foi analisada a razão população/loja em varejistas de alta densidade. Ou seja, a população das cidades dividida pela quantidade de lojas de determinada rede nessa mesma cidade. Maior franqueadora, em número de unidades, do Brasil, o Boticário possui uma média de 62.500 habitantes por loja. Já a Oxxo, rede de conveniência mexicana que iniciou operações no Brasil em 2021, possui a média de 6.300 por loja. Por sua vez, a Modelorama, franquia também mexicana da companhia, com mais de 10.000 lojas espalhadas pelo México, possui um média de 12.760. Para o modelo aqui em desenvolvimento, estipula-se uma média de 150 mil habitantes por loja, resultante de um potencial de aproximadamente 1330 lojas.

4.3 Questões práticas

Respondidas as questões anteriores, relacionadas a um estudo de mercado para se pensar estrategicamente o que se pretende que esse modelo seja, é necessário aterrissar em questões mais práticas para se desenhar como o modelo de negócio.

Questões essas que definirão não só um piloto do projeto como também sua escalabilidade como um modelo rentável para ambos stakeholders: franqueado e franqueadora.

Pontos como:

- Qual será o portfólio ideal de produtos da loja?
- Qual a estratégia de precificação?
- Como a loja deve se parecer e qual sua marca?
- Como serão os economics?

4.3.1 Portfólio

Qual o sortimento ideal para esse modelo? Pensando em um modelo de conveniência, que pretende integrar diversas jornadas de compras do consumidor, é pensada em uma variedade de produtos para se atender essa demanda. Porém, ainda assim, a ideia é que o estabelecimento seja uma loja de bebidas, focada e reconhecida pelo seu portfólio de cerveja.

Assim, a equipe responsável pelo projeto realizou um processo de benchmarking. Foram visitadas 15 lojas de competidores na cidade de São Paulo – SP para garantir que o modelo tenha autoridade em cerveja e evitar categorias que sejam difíceis de operacionalizar. Nessas visitas, foram observados tanto o portfólio de cerveja nas lojas (entre as subcategorias da bebida) bem como de outras categorias. Analisou-se a disposição dos produtos, a distribuição nas prateleiras, o share de espaço físico de cada categoria, quantidade e tipo de refrigeradores, as jornadas desde a entrada até a saída da loja, a comunicação feita e até a localização das lojas na cidade.

Também se conversou com funcionários para entender mais sobre a dinâmica das lojas em si. Assim, em muitos casos foram obtidas informações relacionadas a fluxo de pessoas, faturamento, categorias mais vendidas, tipos de consumidor, operacionalização de algumas categorias etc.

Apesar da diferença entre os modelos visitados, procurou-se manter proximidade com o que se planeja da loja, ou seja, lojas de conveniência, mercadinhos de bairro e lojas especializadas em cerveja. Assim, evitando, por exemplo, considerar um amplo portfólio de supermercados. Também foi tomado como base o portfólio demandado pelo aplicativo Zé Delivery para garantir que a loja possa ser um hub para o delivery. Avaliou-se os

markups médios das categorias a fim de se construir o modelo de negócio financeiro da forma mais rentável e viável para os stakeholders.

Com todas essas variáveis e análises feitas, chegou-se a um portfólio médio das principais categorias de bebida, comparando-se com outras lojas (em quantidade de SKUs), como é possível ver na Figura 11:

Figura 11: Comparaçao de portfólio entre os principais players

	Cerveja	Não Alcoólicos	Vinhos
Novo Formato	120	80	80
Zé Delivery	110	65	50
Armazém da Cerveja	100	45	75
Mercados de Proximidade	100	115	130
Oxxo	50	80	25
Lojas de Conveniência	45	70	40
Modelorama	30	low	NA
Pit Stop	20	10	-

Fonte: Benchmark realizado pela equipe do projeto.

Aprofundando mais no portfólio de cerveja, existem subcategorias desse produto e tais diferenciações estão muito relacionadas com o consumidor. O gosto do consumidor, a classe social, a ocasião de consumo e até a operacionalização da armazenagem e venda, por exemplo.

Assim, olhou-se para o benchmarking feito com competidores, consultou especialistas dentro da companhia e para o portfólio ideal do Zé Delivery, utilizando também o sortimento vendido pelo aplicativo na cidade de Sorocaba-SP, por ser um dos possíveis destinos para o piloto. Construindo, assim, o seguinte modelo da Figura 12 :

Figura 12: Estrutura de portfólio para o modelo

	Cerveja Não retornável					TOTAL		
	Value	Core	High End	Craft / Chopp	Cerveja retornável			
Loja Física								
	Vendas esperadas %	10%	40%	15%	5%	30%	100%	
	# de SKUs	4	29	27	28	23	~120	
	# Marca	2	4	8	7	7	28	
Benchmark		Share de faturamento	3%	33%	19%	3%	42%	100%
	# de SKUs	4	33	28	25	23	113	
Sorocaba - SP	# marcas	2	4	7	6	7	26	

Fonte: Autor.

Porém, como já abordado anteriormente, apesar de a proposta ser a construção de uma loja focada e reconhecida pelo seu portfólio cervejeiro, pensando na viabilidade do negócio (rentabilidade), nas jornadas de compra e missão dos compradores, o sortimento também será constituído de categorias complementares.

Com foco sempre em pensar qual o consumidor que será esperado na loja, o porquê de ele ir até a loja, o que ajudaria na jornada dele e faria ele optar por esse e não por outro estabelecimento, estipulam-se categorias complementares que são fundamentais que existam na loja.

Além das bebidas (cervejas, sucos, refrigerantes e destilados) o portfólio será constituído também por Tabacaria, snacks e doces, itens de churrasco, itens para eventos/festas e Merchandising.

Produtos de tabacaria são fundamentais para trazer diversos tipos de clientes para a loja, é a categoria considerada como a maior geradora de tráfego dentro do canal de conveniência. Dentro desse canal, é também a categoria responsável pela maior parcela do faturamento, aproximadamente 40% segundo a SINDICOM (2020) (Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes), a partir de levantamento feito pela Nielsen. Consumidores da categoria têm alta frequência de visita a lojas de conveniência, com pesquisas apontando uma visita diária nessas lojas por 64% dos fumantes. Além disso, mais de 60% costumam comprar junto outras categorias como Bomboniere e Food Service. Um ponto importante é que sua gestão demanda muita atenção, pois é fundamental garantir níveis de estoque para diversas marcas. O consumidor dessa categoria dificilmente muda de marca, 90% têm sua favorita e é leal a ela há

mais de um ano. Assim, se não encontra a marca desejada, muito provavelmente irá até outro estabelecimento.

A categoria de Bomboniere também uma categoria estratégica para o faturamento das lojas. Usualmente localizada no checkout, é caracterizada pelas compras por impulso e não planejadas, possuindo um forte potencial de geração de vendas adicionais. A atenção deve ser dada ao se pensar no mix e planograma da categoria, por serem muitos SKUs possíveis para pouco espaço relativo.

A categoria de Snacks segue estratégia e papel bem semelhantes aos da de Bomboniere. Mas indo um pouco além, possui mais um ponto estratégico por ser uma categoria bom bastante sinergia com outras. Seu consumo é muito associado a Cervejas e Bebidas Não Alcoólicas, sendo importante posicioná-la próxima a geladeiras e/ou áreas de muito tráfego.

Os itens de churrasco são um ponto de muita atenção para esse modelo. Ele faz parte de uma das principais jornadas pensadas para tal: o consumidor que vai comprar cerveja para seu churrasco e aproveita, por exemplo, para comprar alguns itens para agregar ou complementar no evento. É importante destacar que são “alguns itens”. A intenção não é possuir um açougue dentro do estabelecimento, ou peças mais elaboradas e de difícil operacionalização. De acordo com cada categoria dentro do churrasco, são necessários diferentes equipamentos de refrigeração, por exemplo. Assim, a ideia é incluir no portfólio itens como os espetinhos prontos, carnes semi-resfriadas, queijo coalho e pão de alho. Que são produtos mais fáceis de operacionalizar (pensando também em prazos de validade) e podem dividir espaço com outras categorias.

Os itens para eventos/festas mencionados entram na mesma ideia de jornada pensada para o churrasco. O consumidor que vai comprar sua bebida e aproveita para comprar o gelo que estava faltando, copos de plástico, fósforo etc.

Por último, os artigos de Merchandising são voltados para identificação de marca. A companhia possui muitas marcas reconhecidas no mercado e o consumidor busca artigos como camisetas, bonés e copos que tenham suas estampas.

Assim, planejou-se a distribuição de categorias conforme a Figura 13:

Figura 13: Categorias

Cerveja	Não Alcoólicos	Destilados e Vinhos	Tabacaria
<ul style="list-style-type: none"> • ~120 SKUs • ~60% das Vendas • Categoria destino • Exclusividade Ambev • RGB, Craft, Draft, One Way 	<ul style="list-style-type: none"> • ~50 SKUs • ~6% of Sales 	<ul style="list-style-type: none"> • ~80 SKUs • ~12% das Vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • ~50 SKUs • ~10% das Vendas • Geradora de tráfego
Doces e lanches	Churrasco	Festa \ Eventos	Merchandising
<ul style="list-style-type: none"> • ~100 SKUs • ~5% das Vendas • Preencher a ocasiões 	<ul style="list-style-type: none"> • ~30 SKUs • ~3% das Vendas • Preencher a ocasiões 	<ul style="list-style-type: none"> • ~40 SKUs • ~2% das Vendas • Preencher a ocasiões 	<ul style="list-style-type: none"> • ~30 SKUs • ~2% das Vendas • Identificação de Marca

Fonte: Autor.

4.3.2 Precificação

A forma como será feita a precificação da principal categoria, a cerveja, é fundamental para se atingir a proposta de valor pensada para a loja. Com a intenção de oferecer conveniência a preço justo e “barato”, deve-se olhar para os diferentes modelos de mercado e identificar onde pretende-se se inserir na questão preço.

Analizando a árvore de preços de venda ao consumidor praticada pelo mercado existem algumas diferenciações. No ponto mais alto (os maiores preços) está o On Trade, que são os bares e restaurantes e logo depois temos as lojas de conveniência de postos de gasolina. Depois, encontram-se alguns mini mercados e mercados de proximidade. Por último, é onde estão os mercados, adegas e o Zé Delivery. Players que praticam os preços mais baixos. Considerando a ideia de ser um modelo omnichannel de fato, onde o offline conversa 100% com o online, entende-se que praticar o mesmo preço do aplicativo é fundamental para a proposta, portanto onde deve-se estar dentro dessa árvore.

Através do benchmarking realizado, comparou-se inúmeros SKUs de diferentes competidores para entender onde estaria localizado o price point do modelo. Chegando-se aos valores encontrados na Figura 14.

Figura 14: Benchmarking de precificação



Fonte: Autor.

Assim, pode-se perceber que, seguindo esse price point, em alguns momentos serão praticados preços melhores e em outros preços um pouco acima de competidores, o que é uma dinâmica normal do varejo. Mas entende-se que pela visão do consumidor e sua experiência, seria ruim encontrar preços diferentes no aplicativo e na loja física, pensando na omnicanalidade.

4.3.3 Aparência e marca da loja

A arquitetura do espaço físico tem papel fundamental na estratégia do negócio. Pensando no aspecto visual, ela é quem passará a primeira imagem para os clientes. Assim, é uma forma muito importante na comunicação da proposta da loja. Além disso, há a relação entre a configuração física, distribuição de espaço, com a proposta e estratégia. Quais espaços serão destinados a quais categorias, espaço para delivery, estoque etc.

Para isso, foram consideradas algumas premissas. A loja deve ser relativamente pequena, algo em torno de 75m², para ser um formato que possa ser altamente escalável.

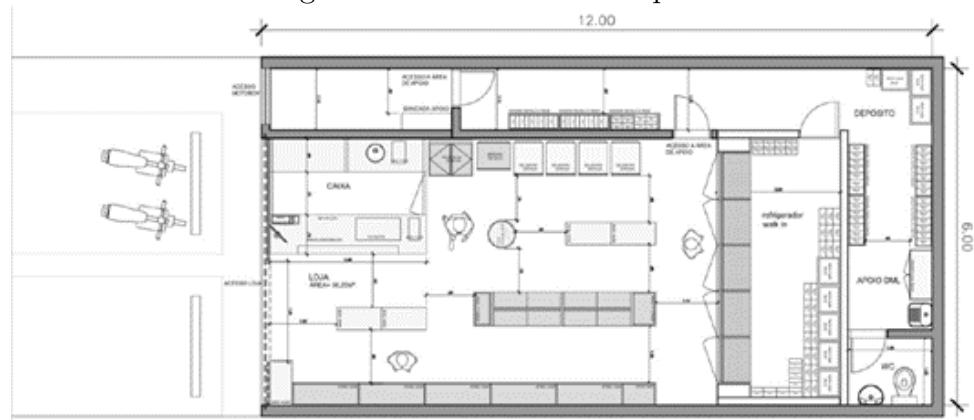
Para a viabilidade econômica e rentabilidade para franqueadora e franqueado, deve possuir um baixo CAPEX, investimento necessário para a execução da loja. Precisa ser projetada de modo a possuir muita flexibilidade para se alterar o planograma, ou seja, adaptar a disposição do mobiliário de acordo com a estratégia vigente. A percepção que a loja passa também é fundamental. Deve ser uma loja “simples”, acessível. Não pode ter um visual e sentimento premium.

Seguindo a estratégia, deve possuir uma grande área fria, para atender à demanda de compra de bebida gelada no local e ao delivery. Ou seja, boa quantidade, aproximadamente 7, de portas de refrigeradores e o chamado “*Walk-in cooler*”.

O delivery é elemento chave da loja e precisa ter um espaço especial para sua operação.

Assim, junto com um escritório de arquitetura contratado, desenhou-se uma proposta de planta retratada na Figura 15:

Figura 15: Planta baixa do piloto



Fonte: Autor.

Alguns outros pontos também foram considerados como aprendizados das visitas em redes competidoras. Sendo uma loja de bebida e com a proposta de conveniência, será disponibilizado gelo para que o consumidor possa levar para casa sem custos adicionais. É um serviço com custo muito baixo para o franqueado e que agrega valor à experiência. Também se optou por fazer parcerias com outras indústrias a fim de se monetizar espaços. Por exemplo, colocando uma geladeira de sorvete ou prateleira de snacks que seriam pagos pelas respectivas marcas.

Buscando garantir ainda mais a experiência omnichannel a marca que a loja estampará será a do aplicativo Zé Delivery, seguindo a mesma estratégia e posicionamento. Com isso chegou-se à proposta de layout das Figuras 16, 17 e 18 a seguir:

Figura 16: Layout visão 1



Figura 17: Layout visão 2



Figura 18: Layout visão 3



4.3.4 Visão financeira

Como mencionado anteriormente, a análise financeira do negócio é uma das partes mais importantes da proposta. É ela quem dirá se o projeto é viável ou não. Para que o modelo tenha viabilidade, deve ser economicamente atrativo para ambos os stakeholders: franqueadora e franqueado.

A maneira mais interessante de se obter uma visão econômica do que será a loja, é construindo seu PL. Como se trata de um projeto e não de um negócio em atividade, com valores reais, deverão ser feitas algumas considerações com base nos benchmarkings e nos conhecimentos que se possui sobre o modelo de negócio.

Um dos primeiros indicadores a se analisar, e que muito interessa ao empresário, é o mark-up da loja. Pois ele dará ao franqueado uma primeira visão da rentabilidade do negócio. Além disso, é através dele que conseguiremos estimar também o CMV (percentual). Apesar de poder parecer complexo, como a categoria dominante é a cerveja e essa ser fabricada e vendida pela própria franqueadora, o trabalho de se determinar esses valores é facilitado. Para as outras categorias, será utilizado os valores obtidos de um outro modelo de negócio dentro da própria companhia. É necessário estabelecer, além do mark-up, o share de cada categoria a fim de se definir um mark-up global da loja.

Outro ponto a ser considerado para essa análise é o papel do delivery. Como ele será peça fundamental no modelo e trabalha com valores diferentes do físico, há a necessidade de se separar essas duas modalidades. Para o caso do mark-up, como dito inicialmente que os preços de venda, de cerveja e não-alcoólicos (NAB) serão igualados para garantir a

experiência omnichannel, a única distinção está no share de categorias, dado que o delivery trabalha com uma quantidade mais restrita. Assim, obtém-se os valores da Tabela 10 para o físico e o delivery:

Tabela 10: Markup por categoria

Categorias	Físico		Digital (App Zé Delivery)	
	Share de GMV	Markup	Share de GMV	Markup
Cerveja	61%	123%	89,1%	123%
Bebidas (NAB)	5,7%	134%	6,6%	134%
Vinhos	8,2%	167%	2,6%	123%
Destilados	4,8%	147%	1,7%	123%
Snacks/Mercearia	3,6%	167%	-	-
Bomboniere	2,7%	149%	-	-
Sorvetes	2,1%	135%	-	-
Tabacaria	8,5%	117%	-	-
Outros	3,4%	192%	-	-

Sendo o mark-up, uma média ponderada entre os mark-ups de cada categoria com peso no share, calcula-se o mark-up médio do físico como sendo 132,7% e o do digital 123,7%.

Para o custo com aluguel, foram considerados o custo por m² em cidades pensadas para se executar o piloto do projeto: Jundiaí, Americana e Sorocaba. Chegando a um valor médio de R\$ 59,44 / m² e um total de aluguel de R\$ 4.399,44.

Para o custo com salário, analisou-se os salários para vendedores das mesmas cidades, obtendo-se um valor médio de R\$ 2.700 por profissional. Com base nos conhecimentos sobre escala de horários que a consultoria parceira transmitiu, estipula-se a necessidade de um quadro mínimo de 6 vendedores, totalizando um gasto mensal de R\$ 16.200 com salários.

O gasto com energia foi feito com base no benchmark do outro modelo de negócio semelhante na companhia, para entender o consumo energético do *walkin-cooler* e dos refrigeradores. Com o uso de um *walkin-cooler*, custando R\$ 4.000 mensalmente, mais 1 refrigerador adicional, com custo de R\$ 500 mensais, totaliza-se R\$ 4.500 de gastos com energia.

Os outros custos fixos também foram construídos através das informações obtidas do outro modelo da companhia. Sendo resumidos na Tabela 11 a seguir:

Tabela 11: Custos fixos

Custo Fixo	Custo (R\$/mês)
Água	-544,2
Internet	-291,0
Telefone Fixo	-288,0
Segurança/Alarme/Seguro	-410,0
Dedetizadora	-250,0
Recrutamento e Seleção	-333,3
Tarifa Bancária	-183,3
Manutenção	-861,8
Material	-983,0
Material de limpeza	-488,1
Custo Fixo Total	-4632,6

Também é necessário incluir os custos com as máquinas de cartão de crédito. Com base no benchmark, estipulou-se a necessidade de 10 máquinas, cada uma com um custo médio de R\$100 de aluguel por mês, totalizando R\$1.000 de custo com aluguel de máquinas de cartão. Além do aluguel, há as taxas por transação. Também através do benchmark realizado, estimou-se que 70% das compras sejam realizadas via cartão de crédito, com uma taxa média de 2,2%. Isso representa um custo de 1,54% sobre as vendas.

Um ponto muito importante a ser considerado no P&L é a logística do delivery. Com a operação sendo feita via aplicativo Zé Delivery, deve-se detalhar a forma como essa plataforma trabalha em termos de custo. Por ser uma empresa interna é possível obter-se esses valores. O aplicativo reembolsa R\$4,01 por pedido ao estabelecimento e paga adicionais R\$1,50 por pedido como incentivo por performance, totalizando um valor considerado como reembolso de R\$5,51 por pedido. Além disso, hoje o aplicativo garante certo markup aos pontos de venda. Ou seja, caso determinado produto esteja à venda por um preço menor do que o necessário para que se obtenha esse markup, o estabelecimento é remunerado no valor necessário para atingir o markup. Como a proposta do modelo é fazer o físico conversar o máximo possível com o digital, pretende-se realizar a mesma garantir de markup.

Se tratando de custos relacionados ao aplicativo, ele não possui entregadores como em outros. Toda a entrega é feita pelo próprio estabelecimento, com profissionais contratados

por eles. Assim, através do benchmark, chegou-se ao valor de R\$7,50 para cada entregador por entrega.

Outro ponto é o CAPEX, investimento inicial feito na loja. Como se trata de um projeto em criação, a ser pilotado, entendeu-se que a companhia deveria arcar com parte desse custo junto ao franqueado. Através do Benchmark e de pesquisas no mercado, foram estabelecidos os itens e seus respectivos custos expostos na Tabela 12 para o investimento inicial.

Tabela 12: Investimento Inicial

Item	Custo (R\$)
Hardware/Sistema	4.200,00
Móveis de escritório e administrativo	6.000,00
Monitores, TV, MyTap, Enchedoras de growler	16.000,00
Câmara fria/Walkin Cooler	34.632,00
Refrigeradores para o delivery/takeaway	13.800,00
Máquina de gelo	11.740,00
Mobiliário	44.653,50
Choppeira	15.000,00
Obras e reformas	90.000,00
TOTAL	236.025,50

Do total de R\$ 236.025,50 foi definido que o franqueado pagaria R\$50.000 e a companhia ficaria responsável pelo montante restante.

Outros três custos presentes no modelo de franquia, são: Royalties, TIF e Fundo de Propaganda. Entretanto, levou-se em consideração o fato de ser um projeto piloto, em que o modelo será testado em seus diversos aspectos. Como forma de atração do franqueado e relação de parceria ao se criar um novo negócio, decidiu-se por não realizar a cobrança dos Royalties e Fundo de Propaganda. Principalmente que se possa entender melhor como será essa cobrança. Usualmente são cobrados valores em torno de 3% para o primeiro e próximo de 2% para o último. Entretanto, decidiu-se analisar antes qual seria a melhor forma, para franqueado e franqueadora. Por exemplo, se o percentual de royalties deveria ser aplicado sobre o valor total de vendas ou apenas incidi-lo sobre as vendas da categoria de cerveja.

Já em relação à Taxa Interna de Franquia, considerando o tamanho do modelo inicial, decidiu-se pela cobrança de R\$20.000.

Por último, como dito anteriormente, é necessário analisar-se alguns custos com a operação de venda física e de venda por delivery de forma separada. A divisão de custos como energia, folha salarial, entre outros, não é possível de se fazer de forma precisa. Porém, é feita de forma estimada, levando em consideração os benchmarks e alguns fatores como share de espaço ocupado pela operação de delivery em comparação ao físico, demanda de funcionários para ambas as operações e quantidade de geladeiras destinadas às entregas. Sendo assim, chegou-se ao rateio de custos da Tabela 13:

Tabela 13: Rateio de custos entre Físico e Delivery

Custo	Rateio	
	Físico	Delivery
Folha salarial	2	1
Aluguel	3	1
Energia	1	1
POS/ERP	1	1
Máquinas de cartão	1	4
Contador	1	1
Outros custos fixos	1	1

Após juntar todas essas informações e entender a estrutura de custos podemos montar o P&L estimado, como mostra a Figura 19 e confirmar a viabilidade do modelo. É sempre importante ressaltar que são estimativas, com muitos estudos e cálculos por de trás, mas que os valores reais dependem do dia a dia. Importante salientar, também, que esses valores são referências para a franqueadora. No modelo de franquia não se pode garantir nenhum tipo de resultado ao franqueado, apenas apresentar potenciais durante a prospecção do parceiro.

Figura 19: P&L

P&L	Físico	Digital	Loja completa
Receita Bruta	125.000,0	97.980,0	222.980,0
# de pedidos	2.500,0	2.000,0	4.500,0
Ticket médio	50,0	45,0	95,0
Receita com frete		7.980,0	
(-) impostos	-9.125,0	-7.152,5	-16.277,5
Receita Líquida	115.875,0	90.827,5	206.702,5
(-) CMV	-90.434,0	-69.802,0	-163.986,0
CMV bruto	-94.184,0	-72.741,4	
(+) Restituição de Markup	3.750,0	2.939,4	
MACO	25.441,0	21.025,5	46.466,4
MACO % GMV	0,2	0,2	0,2
Despesas Operacionais			
(-) Royalties / FUP	0,0	0,0	0,0
(-) Salário	-10.800,0	-5.400,0	-16.200,0
(-) Aluguel	-3.254,6	-1.084,9	-4.339,4
(-) Energia	-2.250,0	-2.250,0	-4.500,0
(-) outros custos fixos	-2.316,3	-2.316,3	-4.632,6
(-) Custo logístico total	0,0	-3.980,0	-3.980,0
(-) Custo logístico	0,0	-15.000,0	-15.000,0
(+) Compensação de frete + Incentivo	0,0	11.020,0	11.020,0
(-) Máquinas de cartão de crédito	-200,0	-1.000,0	-1.200,0
(-) Taxas de cartão de crédito/débito	-1.347,5	-1.056,2	-2.403,7
(-) Contabilidade	-250,0	-250,0	-500,0
(-) POS + ERP	-375,0	-375,0	-750,0
Lucro Líquido	4.647,6	3.313,1	7.960,6
Lucro Líquido % GMV	3,7%	3,4%	3,6%
Lucro Líquido % MACO	18,3%	15,8%	17,1%

4.3.5 Análise do DVF

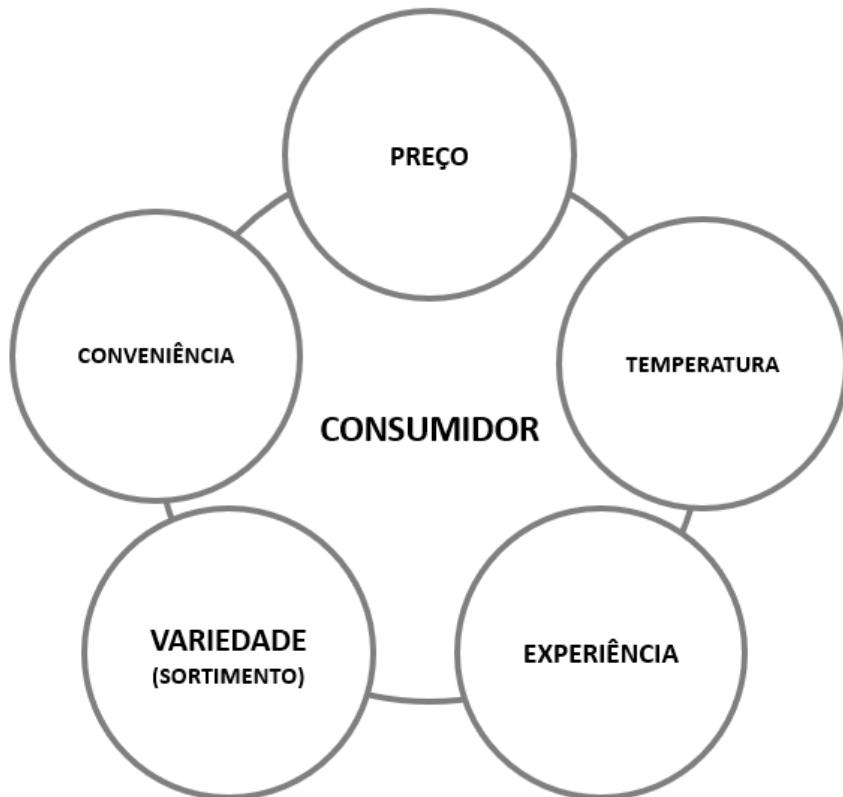
Como dito no início desse estudo, o DVF ajuda a entender se, com tudo o que foi desenhado, o projeto faz sentido para ser executado. Assim, será analisada cada uma das características.

4.3.5.1 Desirability

Como esse projeto é extremamente focado no consumidor e o estudo foi pautado principalmente em entender suas dores e necessidades, pode-se dizer que esse pilar é um dos principais dessa dissertação.

Recuperando quais foram as necessidades dos consumidores nesse mercado, muitas delas crescentes nos últimos anos, e que foram aqui abordadas, podemos elencar os cinco pilares representados na Figura 20 a seguir.

Figura 20: Desejos do consumidor: 5 pilares



Fonte: Autor.

Começando pelos dois pilares que foram pontos de partida para esse estudo: Preço e Conveniência. Iniciou-se dizendo nessa dissertação que um dos grandes problemas nesse mercado é a falta de opção que combine preço bom com conveniência. E é essa dor que se atacou com a proposta de valor da loja.

Falando de Preço, ao se buscar a Omnicanalidade e oferecer a mesma especificação praticada pelo aplicativo Zé Delivery, majoritariamente mais barato que outros estabelecimentos, consegue-se atingir com sucesso esse pilar.

Em Conveniência, por ser uma loja com formato de mercado de proximidade, da vizinhança, compacta no que diz respeito ao espaço físico e onde o consumidor tem facilidade de encontrar seus produtos e fazer compras rápidas, também é correto dizer que esse pilar é uma das características do projeto.

Ao se falar de Sortimento, temos nesse um dos pontos fortes e também de diferenciação do projeto. Por a franqueadora ser dona de uma enorme variedade de rótulos e marcas de cerveja e outras bebidas não-alcoólicas, fica fácil oferecer ao consumidor uma grande

quantidade de produtos diferentes. Se diferenciando pela possibilidade de encontrá-los em um só lugar, dado que hoje muitas marcas, por estratégia, não são encontradas facilmente em qualquer canal.

No pilar Temperatura, por ser uma loja focada na venda de bebida, ela consegue ter uma estrutura que permita ao consumidor não apenas encontrar o produto que deseja, como dito acima, mas também na temperatura necessária. Ou seja, caso queira a compra para consumo imediato, para abastecer um churrasco ou beber enquanto volta para casa, por exemplo, encontrará à sua disposição geladeiras, que são abastecidas por câmaras frias, o que permite constante abastecimento, com a bebida que procura. Ou mesmo, caso queira as bebidas em temperatura ambiente, para estoque em casa, terá à disposição nas prateleiras e um estoque no fundo da loja com as caixas caso queira em quantidade maior.

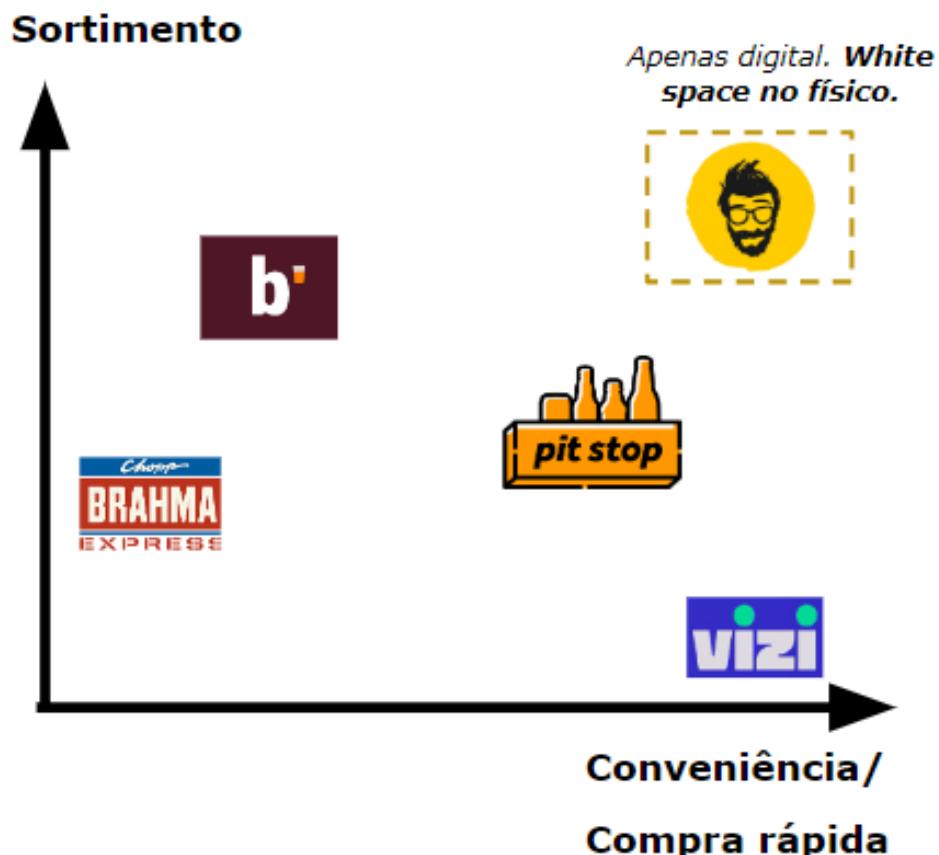
Por último, temos o pilar Experiência. Esse, é devidamente atendido com a garantia dos últimos 4. A experiência proposta ao consumidor e que diferencia esse modelo de outros, é justamente a possibilidade de encontrar em um só lugar a cerveja que deseja, com facilidade e agilidade, na temperatura desejada e com preço bom.

Além desses pilares, é importante olhar para o mercado e ver onde a proposta se encaixa. Uma das formas de ver isso é olhar para o *footrprint* da própria franqueadora, ver o que ela já oferece e onde ainda há oportunidade. Para isso, podemos comparar cinco modelos de negócio existentes. São eles: Chopp Brahma Express (franquia de loja física destinada ao chopp), Pit Stop (franquia de loja física no modelo de container), Boutique'In (franquia destinada ao chopp com consumo interno de bebida e comida) e Vizi (geladeiras de cerveja dentro de condomínios).

Primeiramente olhando para sortimento e conveniência, como podemos ver na Figura 21 temos o Chopp Brahma Express com baixo sortimento (é focado no chopp) e não se destacando em conveniência dado que é para uma jornada específica que requer aluguel de choppeira e barril, transporte, entre outros processos. O Boutique'In que já possui um sortimento maior mas também não é focado na conveniência dado que se aproxima de um bar/ restaurante. O Pit Stop que, por sua vez, é focado na conveniência e na compra rápida, em que o consumidor não precisa nem descer do carro para comprar seus produtos, mas não possui um alto sortimento por possuir um espaço muito reduzido. O Vizi, que é altamente conveniente mas por ser apenas uma geladeira também não comporta um grande sortimento. E, por último, o Zé Delivery, que se destaca em ambos os quesitos mas é digital. Deixando um *white space* de oportunidade para um modelo complementar

no mundo físico.

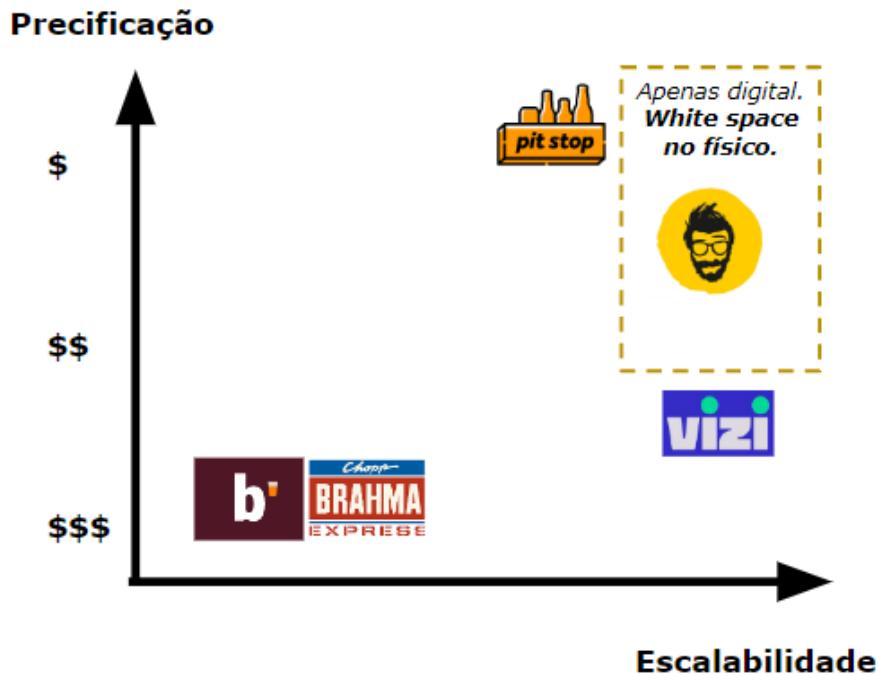
Figura 21: Sortimento x Conveniência



Fonte: Autor.

Uma outra maneira de colocá-los em comparação também é olhar pelos aspectos de precificação e escalabilidade. Chopp Brahma Express e Boutique'In podem ser agrupados por possuírem um preço mais elevado, dado que seu produto foco, o chopp, tem um custo maior, e uma menor escalabilidade, são modelos mais robustos e que demandam estrutura e logística diferenciada. O Vizi, por sua vez, é altamente escalável, pela facilidade de instalação e operação, porém não possui a proposta de preço baixo. O Pit Stop é um modelo que se destaca em ambos os aspectos, porém, colocando em comparação com o Zé Delivery, que também tem o mesmo destaque, pelo portfólio reduzido mencionado anteriormente, ele não abrange alguns rótulos com *price points* um pouco mais elevados. Deixando, novamente, um *white space* no mundo físico complementar ao aplicativo, como podemos ver na Figura 22 abaixo.

Figura 22: Precificação x Escalabilidade



Fonte: Autor.

4.3.5.2 Viability

Essa característica é extremamente importante pois garantirá a sustentabilidade do projeto. Como apresentado, foi desenhado um modelo estimado de PL para o franqueado que demonstra a viabilidade considerando receitas e custos estimados.

Mas para além disso, do retorno financeiro para a empresa, como abordado por Cristache (2021), é importante que tenha retornos qualitativos também. Olhando por esse aspecto, é evidente que a proposta está alinhada com os objetivos da empresa de fortalecer seu *footprint*, sua marca e atingir uma estratégia omnichannel que seja perceptível para os consumidores. Ou seja, é um projeto que caminha na direção que a franqueadora deseja num geral.

4.3.5.3 Feasibility

Por último, temos o quanto é executável o projeto em termos de recursos. Como dito anteriormente, a franqueadora é dona do principal produto: a bebida. Isso permite a ela trabalhar com o preço e com as marcas. Além disso, possui grande *know-how* no mercado, influência e toda uma estrutura de pessoas e times internos qualificados para execução

de trabalhos, por exemplo, marketing, operação, negociação, tratamento com franqueado, entre outros.

Mais do que isso, Orton (2017) também diz que esse pilar também é um teste para saber se a inovação fortalece o negócio da empresa. E, de fato, isso é cumprido. É uma forma da companhia se posicionar em mais um canal, ocupar *gaps* ainda não explorados pela concorrência e atender ainda melhor seu consumidor.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo nasceu com o objetivo de encontrar oportunidades em um mercado que está em constante evolução, altamente influenciado pela transformação digital e sempre impactado por mudanças econômicas e sociais. Buscando conciliar movimentos e tendências do setor com os objetivos da empresa.

Após olhar a fundo o mercado, suas projeções, as perspectivas, potencial, concorrentes e, um dos focos principais, seus consumidores, foi possível construir um modelo que atenda às necessidades mapeadas.

Chegou-se a um formato que contempla dois dos pilares que até então são, na maioria dos casos, excludentes: preço bom e qualidade. Um modelo que dá a devida importância ao varejo físico, seguindo a tendência de lojas de conveniência e mercados de proximidade, mas que conversa quase que inteiramente com o mundo digital. Assim, cumprindo o objetivo de atender a estratégia da omnicanalidade, oferecendo ao consumidor a possibilidade de navegar por diferentes canais, seja via aplicativo ou loja física, encontrando a mesma experiência.

O projeto é um piloto e, como tal, encontrará erros e pontos a serem pivotados ou aperfeiçoados. Muito dos aprendizados em projetos como esse se dão nos primeiros meses de funcionamento, quando será possível entender mais o comportamento das vendas, sazonalidades e a aceitação e relacionamento do consumidor com a loja. Por experiência da própria companhia com modelos de franquia, o estudo tem continuidade no dia a dia da operação, coletando o máximo de informação possível.

REFERÊNCIAS

- ABF. Desempenho do franchising 2020. 2021.
- BITE, B. Omnichannel retail strategy: What it is and why it's important for brands today. 2020.
- BRIEDIS BRIAN GREGG, K. H. e. W. W. L. H. Omnichannel: The path to value. 2021.
- CASTRO, G. I. V. A ride through the brazilian convenience store market. 2021.
- CHERTO, M. *Franchising na Prática*. [S.l.]: Makron Books, 2005.
- CORDON, C. Why omnichannel will define retail in 2021: the surprising comeback of the physical store. 2021.
- CRISTACHE, A. The value of balancing desirability, feasibility, and viability. 2021.
- DENNIS, S. The 3 big problems with omnichannel retail. 2018.
- GLOSSY. How omnichannel support keeps consumers from souring on fashion and beauty brands. 2019.
- HUFF, R. The importance of an omnichannel approach for great customer experience. 2021.
- IUDÍCIBUS, S. d. *Contabilidade introdutória*. [S.l.]: Atlas, 2010.
- KPMG. The truth about online consumers. 2017.
- MARION, J. C. Contabilidade empresarial. 2007.
- MENDELSOHN, M. *The Guide to Franchising*. [S.l.]: Pergamon Press, 1970.
- MENOLD, J.; SIMPSON, T. W.; JABLOKOW, K. W. The prototype for x (pxf) framework: assessing the impact of pfx on desirability, feasibility, and viability of end designs. In: AMERICAN SOCIETY OF MECHANICAL ENGINEERS. *International Design Engineering Technical Conferences and Computers and Information in Engineering Conference*. [S.l.], 2016. v. 50190, p. V007T06A040.
- ORTON, K. Desirability, feasibility, viability: The sweet spot for innovation. 2017.
- PEZZINI, G. Why physical stores are still vital for retail. 2021.
- PLÁ, D. *Tudo Sobre Franchising*. [S.l.]: Senac, 2001.
- SINDICOM. Anuário 2019. 2020.

SOPADJIEVA, U. M. D. E.; BENJAMIN, B. A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works. 2017.

UXPIN. Balancing desirability, viability, and feasibility: A design review template. 2018.

VANCE, V. L. d. S. S. e. P. F. d. A. dPatrícia e S. Teoria e prática do franchising. 2012.