

EDUARDO BAENINGER ANBAR

**Análise Estratégica e de Captação de Clientes Para Uma Empresa de
Caixas de Assinatura**

Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para a obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção.

**São Paulo
2024**

EDUARDO BAENINGER ANBAR

**Análise Estratégica e de Captação de Clientes Para Uma Empresa de
Caixas de Assinatura**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para a obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Fernando José
Barbin Laurindo

**São Paulo
2024**

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.

FICHA CATALOGRÁFICA

Anbar, Eduardo Baeninger

Análise Estratégica e de Captação de Clientes Para Uma Empresa de Caixas de Assinatura / E.B. Anbar. -- São Paulo, 2024.

116 p.

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

1. Programas de Assinatura 2. Caixas Surpresa 3. Estratégia
4. Captação de Clientes I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.

Ao meu pai, à minha mãe e à Fe.

AGRADECIMENTOS

Ao longo desses anos de graduação, um dos meus principais aprendizados foi que a jornada é muito mais valiosa se estamos juntos a pessoas que nos fazem bem. Assim, meus primeiros agradecimentos vão para minha família. Aos meus pais, Ramez e Rosemary, que foram minha base por toda minha vida, sempre acreditando em mim e nos meus sonhos; e à minha irmã, Fernanda, que sempre me foi um exemplo e minha melhor amiga. Vocês me ensinam valores, me inspiram todos os dias e possibilitaram que eu me tornasse quem eu sou.

Agradeço ao Caio, ao Pietro e ao André, que me mostram que as verdadeiras amizades resistem ao tempo; e ao Bernardo, que me acompanhou desde o colégio até a Poli. É incrível poder contar com vocês.

Agradeço ao Centro Acadêmico da Engenharia de Produção, que me acolheu desde o princípio e proporcionou minhas melhores memórias ao longo desses seis anos. Participar do CAEP colaborou para minha formação como pessoa, meu amadurecimento e me apresentou a diversos amigos que sempre levarei comigo.

Gostaria de agradecer à Cris e ao Osni. Guardarei para sempre todo o carinho que senti desde o início; seus abraços, ensinamentos e uma admiração enorme por quem tem um coração tão grande. Tenho um orgulho especial e muita gratidão por vocês terem possibilitado essa parceria no final da minha graduação.

Agradeço também às minhas companheiras de gestão: à Luciana, que me faz aprender todos os dias. Você me ajuda a ver e levar a vida de um jeito muito melhor; à Rosa e à Ellen, que me apoiaram tanto ao longo dos anos. Nos momentos de estresse e nas risadas, foi um prazer enorme ter trabalhado junto a vocês.

Aos amigos que fiz na faculdade, em especial Costinha, Rafa, Eike, Ma, Pescoço, Isa, Sara, Amigo, Ceci, Duda, João e Tales. Àqueles que ingressaram comigo e deixavam o dia a dia mais leve, e a tantos outros ingressantes e veteranos que participaram dessa caminhada.

À Amanda, Babos, Clara, Lucca, Luiza, Maju, Pedro, Victor e Vitor Hugo, que foram meu pedaço de Brasil na Itália. Nunca esquecerei nossas aventuras em Turim e Europa afora.

Deixo ainda meus agradecimentos à Universidade de São Paulo e à Escola Politécnica, que me abriram inúmeras portas e oportunidades. Seguirei um defensor de que o ensino público esteja alinhado aos interesses da sociedade, com acesso à educação de qualidade para todos.

Por fim, agradeço a todos professores que tive ao longo da minha vida, em especial ao Prof. Dr. Fernando Laurindo, que apoiou este projeto desde o início. É uma honra ser um de seus últimos orientandos da graduação.

*“Minha mãe sempre dizia,
a vida é como uma caixa de chocolates.
Você nunca sabe o que vai encontrar.”
Forrest Gump*

RESUMO

O presente trabalho tem como principais objetivos traçar um planejamento estratégico e de expansão do Clube de Assinatura De Lá Pra Casa, empresa cuja atividade central consiste em um programa de assinaturas que entrega caixas surpresa com diferentes tipos de alimentos artesanais a seus clientes mensalmente. Para cumprir suas finalidades, o estudo revisa diferentes teorias sobre estratégia e serviços recorrentes para posteriormente aplicá-los à empresa e ao ambiente de negócios em que ela está inserida, considerando tanto as forças e fraquezas internas, como também oportunidades e ameaças externas ao empreendimento. Ainda, também é aplicado o método AHP para embasar a decisão de como deve ser feito o plano de expansão da base de assinantes do Clube e, em conjunto aos gestores e fundadores do empreendimento, se obtém um ranking com as melhores alternativas de canais de captação de clientes. Assim, o trabalho propõe sugestões à empresa em quatro âmbitos: o monitoramento de resultados, ações de captação de novos assinantes, um formulário de satisfação para os clientes e o estudo de uma oportunidade trazida na matriz SWOT, trazendo um cronograma para a implementação de cada uma dessas e podendo ser utilizado como guia para a empresa ao longo do próximo ano.

Palavras-chave: Programas de Assinatura; Caixas Surpresa; Estratégia; Captação de Clientes.

ABSTRACT

The present study aims to outline a strategy and expansion plan for De Lá Pra Casa, a company which core activity is to manage a subscription program that monthly delivers surprise boxes with various types of artisanal foods to its clients. To achieve its objectives, the study reviews different theories on strategy and subscription-based services, subsequently applying them to the company and its business environment, considering both internal strengths and weaknesses as well as external opportunities and threats to the enterprise. Additionally, the AHP method is applied together with the company's leadership to support the decision-making regarding the expansion plan, resulting in a ranking of the most effective customer acquisition channels. Then, the study proposes recommendations to the company in four areas: performance monitoring, subscribers acquisition actions, a customer satisfaction survey, and an analysis about an opportunity identified in the SWOT matrix. Finally, a timeline for implementing each of these recommendations is provided, serving as guide for the company throughout the upcoming year.

Keywords: Subscription Programs; Surprise Boxes; Strategy; Customer Acquisition.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Método para definição de Missão, Visão e Valores	31
Figura 2 - Estratégias genéricas.....	33
Figura 3 - Análise Estrutural da Indústria - as Cinco Forças de Porter	35
Figura 4 - Matriz da ferramenta de análise SWOT.....	41
Figura 5 - Modelo de Negócio Canvas	44
Figura 6 - Ciclo de Vida do Assinante.....	51
Figura 7 - Exemplo de estrutura genérica do AHP.....	61
Figura 8 - Posicionamento do De Lá Pra Casa dentre as estratégias genéricas	66
Figura 9 - Análise das Cinco Forças de Porter para a indústria estudada.....	71
Figura 10 - Análise SWOT do De Lá Pra Casa.....	72
Figura 11 - Modelo de negócios Canvas do De Lá Pra Casa.....	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teste de validação de Missão, Visão e Valores	32
Quadro 2 - Os dezenove canais de tração mais utilizados	53
Quadro 3 - KPIs das categorias de Caixas de Assinatura	58
Quadro 4 - Exemplo de OKR	59
Quadro 5 - Escala numérica de Saaty	62
Quadro 6 - Teste de validação de Missão, Visão e Valores	64
Quadro 7 - As experiências da empresa com os canais de tração	82
Quadro 8 - Priorização das alternativas analisadas.....	98
Quadro 9 - KPIs formulados para acompanhamento da empresa	100
Quadro 10 - Cronograma de acompanhamento dos KPIs formulados	101
Quadro 11 - Cronograma de planejamento da realização de eventos.....	102
Quadro 12 - Cronograma de implementação de anúncios patrocinados em redes sociais	103
Quadro 13 - Cronograma de implementação de ações de marketing viral	104
Quadro 14 - Cronograma para o formulário de avaliação dos produtos da empresa.....	105
Quadro 15 - Cronograma para o estudo e implementação de um <i>e-commerce</i> da empresa	105
Quadro 16 - OKR relativo à expansão da empresa	107
Quadro 17 - Cronograma para resolução do OKR de expansão de clientes	107
Quadro 18 - OKR relativo ao monitoramento dos KPIs.....	108
Quadro 19 - OKR relativo à aprovação de produtos	108
Quadro 20 - Cronograma do OKR relativo à aprovação dos produtos.....	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Matriz de comparação paritária dos critérios.....	90
Tabela 2 - Matriz normalizada e vetor prioridade	90
Tabela 3 - Matriz de comparação paritária das alternativas em relação ao alcance ...	91
Tabela 4 - Matriz normalizada e vetor prioridade	92
Tabela 5 - Matriz de comparação paritária das alternativas em relação à conversão .	92
Tabela 6 - Matriz normalizada e vetor prioridade	93
Tabela 7 - Matriz de comparação paritária das alternativas em relação ao custo	93
Tabela 8 - Matriz normalizada e vetor prioridade	94
Tabela 9 - Matriz de comparação paritária das alternativas em relação à escalabilidade	94
Tabela 10 - Matriz normalizada e vetor prioridade	95
Tabela 11 - Matriz de comparação paritária das alternativas em relação à facilidade de implementação	95
Tabela 12 - Matriz normalizada e vetor prioridade	96
Tabela 13 - Matriz de comparação paritária das alternativas em relação à repetição	96
Tabela 14 - Matriz normalizada e vetor prioridade	97
Tabela 15 - Matriz dos vetores das alternativas em relação aos critérios	97
Tabela 16 - Matriz com as prioridades finais para a escolha de canais de tração	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AHP	<i>Analytical Hierarchical Process</i> Processo hierárquico analítico
CAC	Custo de aquisição do cliente
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> Indicador chave de desempenho
OKR	<i>Objective Key Results</i> Objetivos e resultados chave
SEO	<i>Search Engine Optimization</i> Mecanismo de Otimização de Busca
SPAM	<i>Sending and Posting Advertisement in Mass</i> Enviar e Postar publicidade em massa
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	25
1.1	Sobre a empresa – contexto e informações	25
1.2	Motivação.....	26
1.3	Objetivos	27
1.4	Método	27
1.5	Estrutura do trabalho.....	28
2	REVISÃO DA LITERATURA	29
2.1	Conceitos de Estratégia e diferentes abordagens.....	29
2.1.1	Missão, Visão e Valores.....	29
2.1.2	Estratégia Competitiva Genérica.....	32
2.1.3	Cinco Forças de Porter.....	34
2.1.3.1	Ingressantes potenciais.....	36
2.1.3.2	Concorrentes Existentes	37
2.1.3.3	Produtos/Serviços Substitutos	38
2.1.3.4	Consumidores	38
2.1.3.5	Fornecedores.....	39
2.1.4	Análise SWOT.....	40
2.1.5	Modelo de negócio Canvas	41
2.2	Produtos Artesanais	44
2.3	Programas de Assinatura.....	45
2.3.1	Contexto histórico e benefícios	45
2.3.2	Caixas de Assinatura.....	47
2.3.2.1	Caixas Predefinidas.....	48
2.3.2.2	Caixas Surpresa	49
2.3.2.3	Caixas de Curadoria Específicas	50
2.3.2.4	Caixas de Curadoria Temáticas	50
2.3.3	Ciclo de vida e principais métricas	50
2.4	Medição do Desempenho e a Implementação da Estratégia	56
2.4.1	Indicadores Chave de Desempenho	57
2.4.2	OKRs e Implementação da Estratégia	58
2.4.3	Métodos de Tomada de Decisão.....	60
2.4.3.1	<i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	61
3	DESENVOLVIMENTO	63
3.1	Elaboração da Estratégia.....	63
3.1.1	Missão, Visão e Valores.....	63
3.1.2	Estratégia competitiva genérica.....	65
3.1.3	Cinco Forças de Porter.....	66
3.1.3.1	Ingressantes Potenciais	67
3.1.3.2	Concorrentes Existentes	68

3.1.3.3	Produtos/Serviços Substitutos.....	68
3.1.3.4	Consumidores	69
3.1.3.5	Fornecedores	70
3.1.4	Análise SWOT	71
3.1.4.1	Forças (S).....	72
3.1.4.2	Fraquezas (W).....	73
3.1.4.3	Oportunidades (O).....	75
3.1.4.4	Ameaças (T).....	76
3.1.5	Modelo de Negócios Canvas	78
3.2	O Programa de Assinatura.....	80
3.2.1	Captação e início do relacionamento com os clientes.....	80
3.2.2	Gestão de relacionamento.....	84
3.2.3	Cancelamento e <i>churn rate</i>	85
3.3	Medição de desempenho	86
3.3.1	Indicadores Chave de Desempenho	86
3.3.2	OKRs	86
4	SELEÇÃO DE ALTERNATIVAS	87
4.1	Aplicação do Método AHP.....	87
4.2	Critérios	87
4.3	Alternativas.....	88
4.4	Resultados.....	89
5	PLANO DE AÇÃO.....	99
5.1	Iniciativas a serem implementadas.....	99
5.1.1	KPIs a serem acompanhados	99
5.1.2	Implementação de ações de captação de clientes.....	101
5.1.2.1	Realização de eventos	101
5.1.2.2	Anúncios patrocinados em redes sociais	102
5.1.2.3	Ações de marketing viral.....	103
5.1.3	Formulário de avaliação dos produtos.....	104
5.1.4	Estudo das oportunidades da matriz SWOT.....	105
5.2	Formulação de OKRs	106
5.3	Acompanhamento dos resultados.....	109
6	CONCLUSÃO	110
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
	APÊNDICE A – Questionário enviado pelo autor para elaboração da Missão, Visão e Valores da empresa.....	115

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta a introdução do trabalho, com informações sobre a empresa a ser estudada, as motivações da pesquisa, os objetivos deste estudo, o método e a estrutura que serão utilizados.

1.1 Sobre a empresa – contexto e informações

Este trabalho tem como empresa objetivo de estudo o Clube de Assinatura De Lá Pra Casa, empreendimento que foi idealizado e criado por um casal de empreendedores que viu, com a pandemia de Covid-19, sua principal fonte de renda diminuir drasticamente, visto que seu principal público eram estudantes de graduação que utilizavam os serviços da antiga empresa do casal enquanto estavam na faculdade, contato que diminuiu muito durante o período de ensino remoto que aconteceu por dois anos. Assim, foi pensado um novo negócio em que a empresa não teria a necessidade de ter o contato presencial e diário com os clientes para realizar suas vendas.

O Clube, então, iniciou suas atividades no primeiro semestre de 2022. O serviço consiste em oferecer uma caixa surpresa de alimentos artesanais mensalmente, sendo um programa de assinatura. Esses conceitos serão melhor definidos posteriormente no trabalho. Assim, nas primeiras entregas, o Clube procurou principalmente fornecedores artesanais por contatos pessoais, para facilitar as primeiras compras e poder dedicar mais tempo à elaboração das caixas, à entrega e ao contato com os clientes, tarefas todas que seriam novidades para os donos da empresa, exigindo então maior atenção.

Com o tempo, a empresa conseguiu estabelecer processos melhor definidos. Assim, hoje, já existe uma abrangência muito maior de fornecedores, apesar das caixas não repetirem produtos em diferentes meses, muitas vezes compra-se de um mesmo fornecedor. Já foram incluídos queijos, pães, azeites, bebidas alcóolicas, geleias, chocolates, grãos e diferentes outros produtos, sempre variando e buscando encontrar uma harmonização entre os alimentos, para que possam ser consumidos juntos. Ainda, muitas vezes se relaciona o kit recebido no mês com alguma data comemorativa, como a páscoa ou o dia das mães, sendo uma sugestão de momento para que seja feito o consumo.

Além disso, a empresa já conta hoje com processos de controle de qualidade melhor estabelecidos, de forma que os produtos a serem inclusos no kit são analisados com maior antecedência para garantir que a experiência dos clientes seja boa. Ainda sobre processos, hoje

também é contratado um serviço de entregas e feita uma análise logística para facilitar o envio das caixas aos consumidores.

Com esses pontos, observa-se que a empresa tem se estruturado e aumentado suas atividades. Apesar disso, com pouco tempo de trabalho, há espaço para uma análise de como a empresa gostaria de seguir em questões estratégicas, visto que todas decisões são tomadas pelos empresários que ainda se preocupam com o andamento de todas as outras áreas e responsabilidades do Clube. Isso dificulta a criação de um planejamento documentado e detalhado a longo prazo tanto da estratégia que a empresa quer seguir, como também sobre sua expansão para alcançar um maior número de clientes.

1.2 Motivação

A escrita deste trabalho foi motivada pela necessidade do clube de assinatura estudado de desenvolver uma estratégia a longo prazo que auxilie os fundadores a tomarem as decisões do dia a dia e também as ações pontuais relativas aos caminhos que a empresa deve seguir. Para isso, diversos conceitos estudados ao longo do curso de graduação em engenharia de produção poderão ser utilizados, como a gestão estratégica, administração e organização, ensinamentos sobre economia de empresas, gestão de serviços, marketing e outros. Ainda, não se pode perder de vista os seguintes pontos: a empresa em questão é uma empresa familiar, existem limitações de recursos (financeiros e humanos) e ingressou recentemente no mercado. Esses fatores aumentam o desafio de se estabelecer e de alcançar cada vez mais clientes, um dos principais objetivos do negócio.

Existindo esse objetivo de expansão, deve ser elaborado um planejamento estratégico levando em conta as questões relativas aos recursos disponíveis, os clientes atuais e o mercado da empresa. Essa expansão pode ser pensada de maneira a focar em aumentar o público consumidor dentro de São Paulo (estado que concentra a maioria dos clientes do Clube) ou geográfica, visando alcançar um público inexplorado em outras regiões.

Dessa forma, pela proximidade do autor com os empresários, surgiu a intenção de realizar este trabalho que possibilitaria a aplicação de diversos conceitos estudados de maneira a auxiliar o clube De Lá Para Casa com seus objetivos. Assim, o presente estudo não será apenas a produção acadêmica para a formatura do autor, mas também uma grande fonte de aprendizado e o planejamento estratégico que a empresa seguirá. Ainda, devido a essa relação e ao objetivo em comum dos envolvidos, o acesso a dados e informações sobre o empreendimento são

facilmente passados dos empresários ao autor, possibilitando a elaboração de um trabalho completo e com dados atualizados.

1.3 Objetivos

Este trabalho surge da necessidade de uma melhor definição da estratégia de uma empresa pequena que, até o momento, não possui um plano sobre o tema. O Clube de Assinatura De Lá Pra Casa surgiu da necessidade dos empreendedores de obter uma nova fonte de renda e teve grandes estudos sobre a área antes do início das suas atividades, mas não contou com uma base teórica em toda sua estruturação.

Assim, o autor do texto realizou uma revisão da literatura e diversas entrevistas com os líderes do grupo para conseguir analisar a empresa de acordo com o que foi visto na teoria. Os principais objetivos do trabalho, então, são elaborar um enquadramento estratégico baseado nessa literatura e também indicar ações que busquem enfrentar o grande obstáculo que impede o crescimento da empresa, a dificuldade de captação de novos clientes. Para atingi-los, será estudada também a natureza dos negócios de caixas surpresa e de programas de assinatura, visando entender melhor as características intrínsecas ao tipo de negócio da empresa.

Com base na análise estratégica e dos canais de captação de clientes será desenvolvido um plano de iniciativas a serem implementadas pela empresa, orientando os objetivos e ações a serem acompanhadas ao longo do tempo. Assim, os resultados positivos ou negativos das iniciativas poderão ser avaliados e revisados após o término do trabalho para que, se necessário, sejam feitos ajustes.

1.4 Método

Este estudo foi desenvolvido em três principais etapas. Primeiramente, foram analisados diferentes pontos sobre a estratégia e o serviço de assinatura da empresa analisada, trazendo um panorama de como a empresa se posiciona e do seu mercado. Para isso, foram utilizadas diferentes ferramentas descritas na revisão bibliográfica.

A seguir, será utilizado um método de tomada de decisão, o AHP (*Analytical Hierarchy Process*) para orientar alguns investimentos da empresa de acordo com sua realidade atual, indicando uma estratégia para seu crescimento e captação de clientes.

Na terceira etapa, então, são formulados OKRs (*Objective Key Results*) e será elaborado um plano de ação para orientar como implementar as ações indicadas ao longo do trabalho.

1.5 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado em 7 capítulos, iniciando pela introdução. Nela, são apresentados uma contextualização da situação em que a empresa se encontra, um breve histórico do seu surgimento e da sua atuação, além da motivação, dos objetivos e do método do estudo. A introdução também descreve a estrutura empregada no trabalho, que são apresentados nesta seção.

No segundo capítulo é elaborada uma revisão bibliográfica de diferentes fontes e autores em que são apresentados conceitos e ferramentas que são relevantes para a realização e desenvolvimento do trabalho, sustentando as análises realizadas posteriormente.

Com a revisão bibliográfica concluída, a terceira parte apresenta o desenvolvimento do trabalho, onde muitos dos pontos observados na revisão bibliográfica são aplicados, construindo um planejamento estratégico do negócio.

No quarto capítulo, então, será feita a identificação de quais possíveis canais de tração indicados no desenvolvimento são aplicáveis para a empresa, quais critérios serão utilizados para avaliá-los e será utilizado um método de tomada de decisão, selecionando as iniciativas que melhor se adequam à empresa no momento.

Segue-se para o quinto capítulo, onde será desenvolvido um plano de ação para aplicação do que foi analisado nas duas partes anteriores do trabalho. O plano indica algumas iniciativas, cronogramas e a formulação de OKRs, além de explicar como pode ser feito o acompanhamento para a implementação das sugestões adotadas.

No sexto capítulo serão apresentadas as conclusões obtidas com a finalização do trabalho relativas a todo seu desenvolvimento, ou seja, há comentários sobre os próximos passos da empresa e também os principais aprendizados obtidos pelo autor ao longo da elaboração do estudo.

Por fim, o último capítulo contém as referências bibliográficas, trazendo todas as fontes das informações utilizadas ao longo do trabalho, garantindo o reconhecimento dos autores cujas obras serviram como base teórica para este estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será apresentada uma revisão da literatura existente sobre diferentes conceitos que contribuirão para o desenvolvimento específico deste trabalho. Essa fundamentação teórica apresenta temas conforme a ordem em que serão aplicados no capítulo de desenvolvimento, fornecendo uma base sólida e suporte para a posterior análise.

Para isso, serão contemplados tanto pontos relativos à graduação em Engenharia de Produção, como também outros específicos ao negócio estudado, obtidos de aprendizados de outros ambientes e de pesquisa, sendo todos aplicados na análise da empresa estudada.

2.1 Conceitos de Estratégia e diferentes abordagens

Segundo Carvalho e Laurindo (2010), o pensamento estratégico está presente na humanidade desde a Antiguidade e sempre foram escritos textos sobre o tema. Porém, somente na década de 1950 esse assunto começou a ser trazido para a área de negócios. Posteriormente, Henderson (1989) definiu estratégia como a busca deliberada por um plano de ação que vai desenvolver e colocar em prática as vantagens competitivas que um negócio possui.

Assim, esta seção apresentará uma revisão bibliográfica com diferentes abordagens sobre o tema visando garantir um embasamento necessário para que o objetivo inicial do trabalho seja alcançado, visto que muitos destes conceitos serão utilizados ao longo do seu desenvolvimento.

2.1.1 Missão, Visão e Valores

A definição de Missão, Visão e Valores é uma ferramenta utilizada por empresas que tem como objetivo definir qual direção estratégica a empresa vai seguir, gerando reflexões aos empreendedores sobre como gerir o negócio e cumprir o papel desejado na sociedade (NAKAGAWA, 2015).

Assim, partindo para a definição de cada um desses, a missão de uma empresa consiste em uma afirmação clara, concisa e estável sobre a razão de uma organização existir naquele contexto e momento. Ela deve esclarecer quais benefícios fazem com

que o público-alvo consuma os produtos ou serviços da empresa, ou seja, deve ser qual utilidade é oferecida/proposta para os clientes, não as vendas em si. Ainda, a missão é utilizada como o início da elaboração da estratégia, já que muitas vezes nesse processo se examina não apenas qual será o foco da empresa, mas também expõe o que não será o foco. Com essa missão bem definida, a organização toda consegue trabalhar em prol do mesmo objetivo (HORWATH, 2005; NAKAGAWA, 2015).

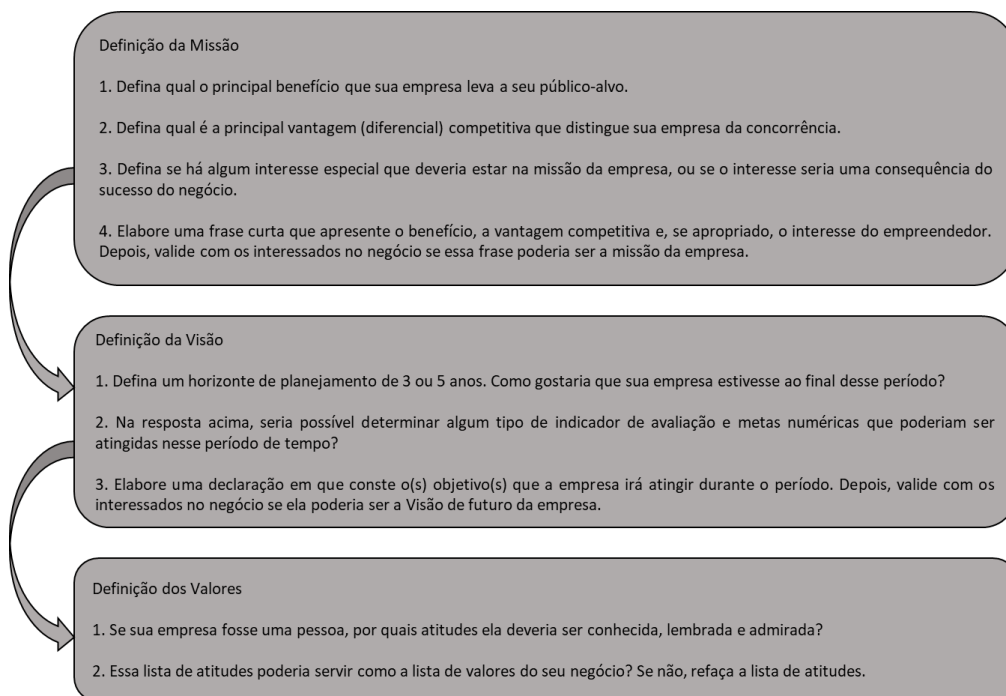
Falando sobre visão, esta pode ser definida como a situação em que a empresa deseja chegar após determinado período de tempo, geralmente alguns anos. Assim, ela complementa a missão (o que a empresa é) dizendo o que a empresa deseja ser, criando uma proposta de futuro para o que aquele negócio quer ser e onde ela quer chegar (HORWATH, 2005; NAKAGAWA, 2015). Para aproveitar ao máximo os benefícios de uma visão, Horwath (2005) diz ser importante que os empreendedores garantam que ela seja:

- a) possível de ser imaginada, de forma que toda a empresa deve conseguir imaginar e visualizar o que a empresa ambiciona a ser;
- b) desejada - é importante que quem acompanha a empresa perceba que estão tentando alcançá-la;
- c) viável, a visão deve ser realista;
- d) focada, garantindo uma direção aos que forem segui-la;
- e) flexível o suficiente para permitir modificações devido a alterações no ambiente de negócios;
- f) comunicável, possibilitando uma articulação e explicação simples para todos.

Por fim, falando dos valores/princípios, eles podem ser definidos como ideais e princípios que vão guiar ações, comportamentos e a cultura da empresa, incluindo interações com parceiros, fornecedores e clientes. Assim, eles também precisam estar alinhados com o proposto para a missão e os valores da empresa (HORWATH, 2005; NAKAGAWA, 2015).

Assim, Nakagawa (2015) propõe um método para a definição desses três pilares, como apresentado na Figura 1 abaixo.

Figura 1 - Método para definição de Missão, Visão e Valores



Fonte: adaptado de Nakagawa, 2015

Ainda, as respostas podem ser validadas com o seguinte teste apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Teste de validação de Missão, Visão e Valores

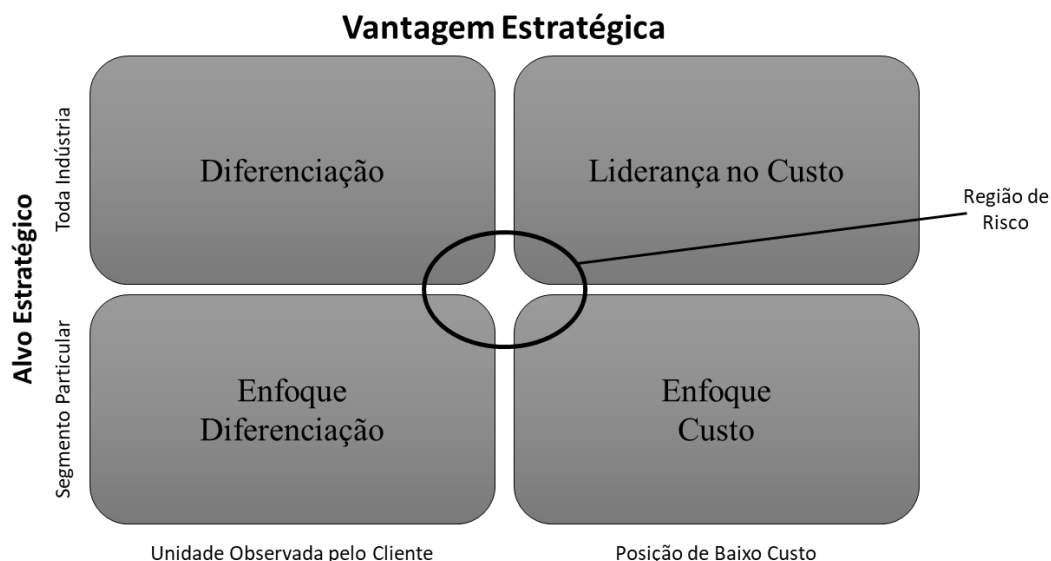
Teste de Validação de Missão, Visão e Valores			
1) A Missão está genérica demais?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Não, está bem definida
2) A Missão serviria para outro negócio bem diferente?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Não, só para minha empresa
3) A Missão apresenta o benefício da atuação da empresa?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, isso está bem claro
4) Colaboradores e parceiros consideram a Missão inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, boa identificação
5) Colaboradores consideram a Missão desafiadora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, boa identificação
6) É fácil comunicar a Missão para colaboradores, parceiros e clientes?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, fácil entendimento
7) Há, pelo menos, um objetivo bem definido na Visão?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, está bem claro
8) A Visão é mensurável?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, tem indicadores e metas
9) Colaboradores consideram a Visão inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, é inspiradora
10) Colaboradores consideram a Visão desafiadora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, é desafiadora
11) A lista de Valores tem itens desnecessários?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Não, são itens importantes
12) A lista de Valores é inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, é inspiradora
13) A lista de Valores pode ser praticada por todos na empresa?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, é desafiadora
14) A lista de Valores pode ser usada em um eventual processo seletivo?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, junto com outros critérios
15) A lista de Valores pode ser usada na avaliação dos colaboradores?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, junto com outros critérios

Fonte: adaptado de Nakagawa, 2015

2.1.2 Estratégia Competitiva Genérica

De acordo com Porter (1979), existem duas maneiras básicas de obter vantagem competitiva, que são a liderança em custo ou em diferenciação. Além disso, deve-se definir qual será o foco estratégico da atuação – um mercado mais amplo ou algum segmento restrito. Assim, dentro dessas duas dimensões, pode haver quatro estratégias genéricas possíveis, conforme a Figura 2 mostra. São elas: liderança em custo ou em diferenciação na indústria em geral (atuação ampla) e enfoque e custo ou enfoque e diferenciação (focando em algum segmento específico) (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Figura 2 - Estratégias genéricas



Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo, 2010

Na estratégia de liderança em custo, a organização deve focar em maximizar sua margem de lucro ao oferecer produtos ou serviços com o menor custo possível. Isso pode resultar em uma menor variedade de itens em seu portfólio, mas isso não implica necessariamente em uma diminuição da qualidade. Uma vez alcançado o menor custo possível, as empresas concentram seus esforços em otimizar a eficiência e a escalabilidade dos processos, visando expandir a margem de lucro dos produtos ou serviços oferecidos. Nessa abordagem, então, não é vantajoso para a empresa oferecer preços muito inferiores à concorrência, mas sim ligeiramente abaixo dos outros competidores. Com isso, a lucratividade do negócio se mantém alta, mas o diferencial do preço já é suficiente para atrair os consumidores (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Já na estratégia de diferenciação, o objetivo ainda é maximizar a margem de contribuição, mas a variável para aumentá-la é o preço cobrado para o cliente, e não o custo. Nesse posicionamento a empresa deve identificar necessidades dos clientes e encontrar como satisfazê-las, focando nos requisitos em que o cliente está disposto a pagar um prêmio de preço (*premium price*), garantindo a rentabilidade do negócio. Nesse cenário, os empresários devem levar em consideração o ambiente e os movimentos do mercado, já que uma proposta similar de concorrentes pode eliminar o quesito de diferenciação (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Carvalho e Laurindo (2010) ainda reforçam que, mesmo com o foco no aumento do preço, uma empresa que adota a estratégia de diferenciação ainda deve se atentar à gestão dos custos, mesmo que eles naturalmente sejam maiores do que o de empresas com liderança em custo. Isso se deve ao fato de que existe um maior risco de o diferencial da empresa não ser suficiente para convencer os consumidores a pagarem o prêmio, reduzindo a margem da empresa em comparação aos seus competidores.

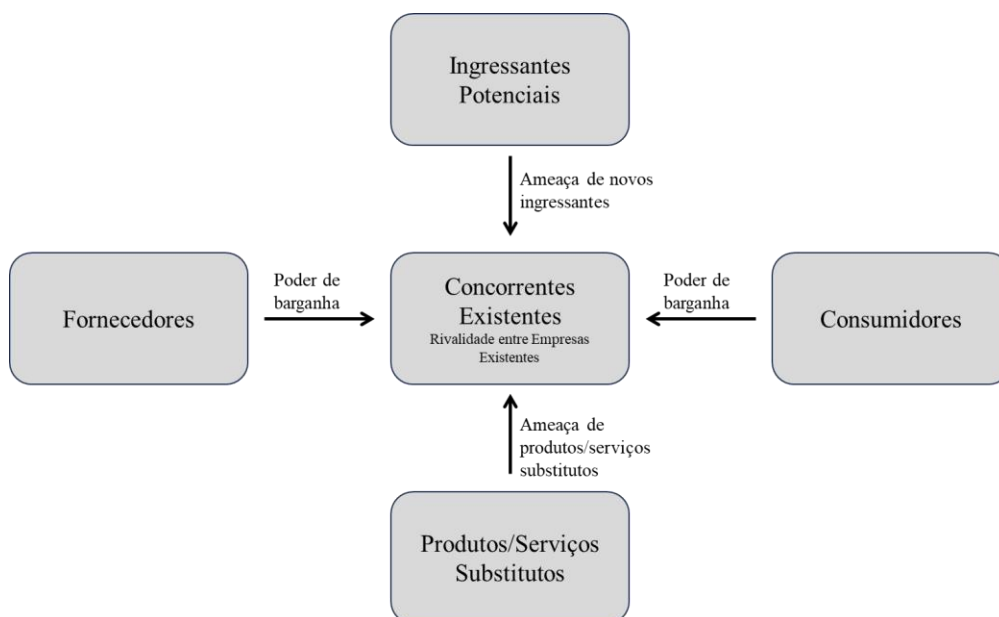
Por fim, a organização deve definir seu escopo competitivo – se haverá ou não enfoque. Isto pode ser feito aliado à estratégia de custo ou de diferenciação, de forma que a empresa encontre um segmento alvo que avalie ser lucrativo e sustentável. Esse recorte pode ser geográfico ou focando em atividades que alcançam consumidores com alguma peculiaridade. Com o enfoque, a organização pode superar concorrentes que constroem seus produtos ou serviços de maneira generalista (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

A escolha por um segmento deve ser comunicada de maneira explícita ao mercado, e é importante que a empresa focalize todos esforços nessa direção. Ainda, Carvalho e Laurindo (2010) também contam sobre os riscos associados aos *trade-offs* do enfoque em um segmento alvo. Caso eles não se traduzam em preferência dos consumidores, as escolhas acabarão gerando um desempenho inferior em relação à indústria.

2.1.3 Cinco Forças de Porter

De acordo com Porter (1979), a essência da formulação de uma estratégia está em lidar com a competição. Segundo ele, essa disputa entre concorrentes depende de cinco forças básicas: a rivalidade entre concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores, a ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos ou serviços substitutos; como pode ser visto na Figura 3. Esses cinco fatores determinam não apenas a competitividade de um mercado, mas também sua lucratividade.

Figura 3 - Análise Estrutural da Indústria - as Cinco Forças de Porter



Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo, 2010

Na Figura 3, na horizontal temos a batalha por lucratividade na cadeia produtiva da indústria, enquanto na vertical se apresenta a relação entre concorrentes, sejam os já estabelecidos, os entrantes ou produtos e serviços substitutos. Assim, cada ambiente de negócios tem suas especificidades que influenciam de maneiras diferentes cada uma dessas forças, de maneira que quanto mais fracas, maior o potencial de lucratividade. Em muitos mercados é comum identificar uma força de destaque no ambiente competitivo, e também é importante ressaltar que este mapa da estrutura do setor é dinâmico, podendo sofrer alterações de acordo com as ações dos competidores e do ambiente (PORTER, 1979; CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Com isso, uma estratégia competitiva de uma empresa tem como objetivo posicioná-la dentro do ambiente dessa indústria de maneira a defendê-la dessas forças competitivas ou utilizá-las a seu favor. Ainda, é importante que a companhia compreenda a origem dessas forças, para então mapear as valências e pontos fracos da empresa e, assim, defina a ordem de prioridade em algumas áreas de suas áreas– seja para focar em oportunidades ou pela presença de ameaças (PORTER, 2005).

A seguir, será feito um detalhamento das forças:

2.1.3.1 Ingressantes potenciais

Novos entrantes em um mercado podem aparecer de diferentes maneiras, mas sempre com o objetivo de ganhar uma parcela do mercado. Assim, a seriedade da ameaça dos ingressantes depende tanto das barreiras de entrada, como também da reação esperada dos competidores já estabelecidos na indústria (PORTER, 1979).

Existem seis principais barreiras de entrada que influenciam no ingresso de novas companhias em um setor. A primeira delas é a economia de escala, que leva os ingressantes a duas alternativas: ou trabalham em larga escala desde o início de suas operações ou lidam com uma desvantagem em custo caso o tamanho do negócio seja limitado em um primeiro momento (seja por capacidade produtiva ou por falta de demanda) (PORTER, 1979).

A segunda barreira de entrada é a diferenciação do produto. Muitas vezes os entrantes precisam se esforçar muito para conseguirem superar a lealdade dos consumidores às marcas já estabelecidas no mercado, levando os ingressantes a investir bastante em fatores como publicidade, atendimento ao cliente e inovações no produto, que colaboram para a diferenciação e identificação da marca pelos clientes (PORTER, 1979).

O terceiro obstáculo a ser superado é a necessidade de capital, visto que muitas vezes grandes investimentos financeiros são necessários para iniciar as atividades em determinadas indústrias. Esses gastos, que podem ser com pesquisa e desenvolvimento ou marketing, por exemplo, podem envolver um significativo grau de incerteza e não trazerem um retorno esperado. Alguns dos principais gastos iniciais são com estoques, crédito para consumidores e o prejuízo inicial, e eles podem ser um grande limitante para os novos entrantes em alguns mercados (PORTER, 1979).

Outra barreira de entrada aos ingressantes são as desvantagens de custos não relacionadas a escala. Em muitas indústrias é possível ver que empresas já presentes no mercado tem vantagens obtidas com a curva de aprendizado da área, com acesso a locais mais adequados para o negócio, às melhores matérias-primas, além de ter vantagens como a compra de ativos antes da inflação e até o registro de patentes – que pode gerar um grande custo para o ingressante na indústria (PORTER, 1979).

Além disso, o quinto obstáculo para a entrada de competidores que Porter (1979) explica é o acesso aos canais de distribuição. O aspirante deve garantir que a

distribuição do seu produto ou serviço chegue para os clientes, e isso pode envolver uma diminuição na margem de lucro, seja com promoções, intensificação dos esforços de venda ou persuasão dos canais para que passem a expor e comercializar seu produto. Em alguns mercados, é possível que a empresa crie novos canais, o que também exige alto investimento.

Por fim, outra das limitações enfrentadas pelos novos competidores é de políticas governamentais, que podem limitar, dificultar ou até impedir novas empresas de atuarem. Alguns mercados exigem que as organizações tenham licenças, e ainda pode existir uma restrição da exploração de algumas matérias primas, da contaminação do meio ambiente e regulamentações de segurança (PORTER, 1979).

2.1.3.2 Concorrentes Existentes

A rivalidade entre concorrentes de um setor é uma disputa por mercado em que diferentes táticas podem ser utilizadas para que as empresas melhorem suas posições nele. Entre outras, são mais conhecidas a competição de preços, batalha com publicidades e a modificação ou introdução de produtos em busca de conquistar os clientes (PORTER, 1979). Em um caso de grande rivalidade, porém, essas ações podem acabar sendo nocivas para todas empresas, diminuindo a lucratividade do setor como um todo (CARVALHO; LAURINDO, 2010). A seguir, serão explicados alguns fatores que indicam indústrias com elevada competição.

O primeiro ponto a ser analisado é o número de empresas no setor em questão. Áreas da indústria com muitos competidores e com uma distribuição de poder equilibrada entre eles indicam grande rivalidade. Isso é ainda mais acentuado no caso de o crescimento do setor estar devagar ou estagnado – nesses casos, as empresas necessariamente precisam ganhar *market share* para que possam crescer, acentuando a competição (PORTER, 1979; CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Outro caso a ser mencionado é quando o produto ou serviço oferecido pelas empresas não tem grande diferenciação nem custos de mudança para os consumidores. Nessa situação, os clientes facilmente trocam suas preferências de acordo com os preços cobrados, então é comum que a disputa tenha grande foco nisso, diminuindo a margem dos competidores. (PORTER, 1979).

A concorrência é grande, ainda, em casos que os custos fixos são altos, visto que essa situação gera uma necessidade de garantir que as vendas ocorram para diluir

os custos no volume ótimo de produção, mesmo que isso envolva redução de preços. Um alto custo de armazenamento pode ter resultado parecido, visto que a diminuição de preços pode ser uma aliada para reduzir os gastos com estocagem (PORTER, 2005).

Porter (1979) ainda cita outros casos em que se verifica alta competição entre as empresas. Elevadas barreiras de saída podem manter competidores no mercado mesmo em uma situação de baixo retorno, aumentando o número de organizações na área. Também pode-se citar quando o aumento da capacidade de produção pode ser feito apenas em grandes lotes, obrigando as empresas a buscarem mais clientes para consumirem seus estoques.

Assim, empresas em indústrias com essas características precisam lidar com esses desafios, mas há estratégias que podem amenizá-los. Focar em diferenciação do produto, aumentar os custos de mudança dos clientes e evitar segmentos com altos custos fixos e barreiras de saída para concorrentes são táticas que, se passíveis de serem aplicadas, podem colaborar para reduzir a competição e destacar a organização no mercado (PORTER, 1979).

2.1.3.3 Produtos/Serviços Substitutos

Outra força competitiva relacionada a concorrência é a pressão dos produtos/serviços substitutos. De acordo com a definição de Carvalho e Laurindo (2010), os substitutos são os produtos que desempenham a mesma função, embora tenham outra base tecnológica, sendo originados de outra indústria. Dentre eles, uma empresa deve se atentar mais a substitutos que possam ser comparados em termos de preço-desempenho com seus produtos, assim como os que são produzidos por indústrias altamente lucrativas.

A ameaça desses substitutos não apenas reduz o crescimento e os lucros da empresa em condições normais de mercado, mas também limita seu potencial nos momentos de expansão da indústria como um todo. Com isso, visando a mitigar essa concorrência externa, a empresa tem como alternativas investir em melhoria da qualidade ou na diferenciação de seus produtos (PORTER, 1979).

2.1.3.4 Consumidores

Em uma indústria, os compradores sempre competem com os produtores para obter melhores ofertas, seja aumentando a qualidade dos produtos, com preços

menores, incluindo serviços e/ou atendimento melhores ou incitando a competição entre os concorrentes do setor, em busca de melhorar a própria rentabilidade. Apesar disso, essas medidas podem ou não ter efeito prático, a depender do poder de cada um dos lados envolvidos na disputa (PORTER, 2005).

Segundo Porter (1979, 2005) grupos compradores ganham poder quando comprem em grandes volumes, assim ganhando importância para a receita dos fornecedores e ganhando margem para negociação favorável. No caso de os compradores terem acesso total à informação, eles ganham ainda mais vantagem, já que poderão trabalhar com dados de diferentes empresas do mercado.

Além disso, as características do produto a ser comprado também podem levar a um poder maior do lado dos fornecedores ou dos consumidores. Produtos padronizados/não diferenciados que os clientes podem comprar com outros vendedores fazem a concorrência no setor crescer, visto que os compradores têm opções. Ainda, na ocasião de a matéria-prima ser um componente do produto final que represente boa parcela do seu custo total, os compradores buscarão seletivamente por fornecedores com preços favoráveis, objetivando uma redução nos seus custos (PORTER, 1979, 2005).

Por fim, em determinadas indústrias pode haver outros motivos mais específicos que levam a um maior poder dos compradores. A possibilidade de os compradores passarem a produzir a matéria-prima é um desses casos, e pode-se citar também situações em que a lucratividade do cliente é baixa, gerando uma sensibilidade maior ao preço. Nesses casos, ocorre de o produto final ter menor apelo pela qualidade, colaborando para a barganha dos consumidores visto que o mercado de fornecedores sabe que o comprador será sensível a mudança de preços (PORTER, 1979, 2005).

2.1.3.5 Fornecedores

Os fornecedores de um setor da indústria podem exercer seu poder de barganha aumentando preços ou reduzindo a qualidade oferecida nos seus produtos e serviços. Isso pode impactar diretamente na lucratividade de empresas que não conseguem recuperar esse valor aumentando seus preços. Assim, o poder de barganha de um abastecedor depende de diversas características do mercado que serão detalhados a seguir (PORTER, 1979).

O poder de barganha dos fornecedores depende da importância relativa das suas vendas para aquele mercado em específico comparado com o seu negócio em geral. Ou seja, se a indústria dos vendedores for mais concentrada do que a dos compradores, os primeiros têm vantagem de barganha, já que poderão influenciar em preços, qualidade e condições (PORTER, 1979; CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Outro cenário em que os fornecedores detêm o poder de barganha é quando o produto é diferenciado, único ou específico para o comprador ou se exige um custo de mudança. Nesse caso, o cliente não consegue negociar devido a essa exclusividade (PORTER, 1979).

Por fim, os fornecedores terão vantagem em mais dois cenários. No primeiro, eles não concorrem com produtos substitutos, ganhando poder pela falta dessa ameaça. O outro caso é quando o mercado em questão não é um comprador essencial para esses fornecedores, de forma que os vendedores ganhem liberdade para exercer preços que os beneficiem, sem precisar oferecer serviços de assistência e cordialidade (PORTER, 1979).

2.1.4 Análise SWOT

Anteriormente, descrevemos com as cinco forças de Porter como analisar o ambiente competitivo em que uma organização está inserida. A ferramenta SWOT (acrônimo de Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) relaciona esses fatores ambientais aos próprios da companhia, construindo então o seu posicionamento estratégico (PEREIRA, 2016).

Assim, os fatores podem ser divididos em Análise Interna e Análise Externa, e ajuda a empresa a reconhecer suas limitações, maximizando os pontos fortes e monitorando oportunidades e ameaças no ambiente competitivo (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Segundo Pereira (2016), os pontos fortes são características ou recursos da organização que facilitam a obtenção de resultados – são suas competências. Assim, a organização deve ter o poder de agir sobre esses problemas ou situações. Os pontos fracos, por outro lado, são limitações que dificultam a obtenção de resultados, mas ainda com atuação possível da empresa. É importante conhecer bem essas

incompetências da organização pois somente assim poderá ser formulada uma estratégia para atacar o problema.

Já as oportunidades são variáveis incontornáveis pela organização, mas que podem favorecer suas estratégias. Assim, após um estudo e análise sobre a situação, a empresa pode aproveitá-la formulando uma estratégia ligada a essa oportunidade. Por outro lado, as ameaças são elementos negativos, também incontornáveis, que devem ser evitadas quando possível. Esses fatores externos dificultam o cumprimento da Missão da companhia e podem colocar a organização em risco (PEREIRA, 2016).

A seguir, na Figura 4, pode-se visualizar a matriz e alguns exemplos de eventos e fatores de cada uma dessas quatro áreas.

Figura 4 - Matriz da ferramenta de análise SWOT

	Devem ser potencializados	Devem ser endereçados
	Pontos fortes (S)	Pontos fracos (W)
Ambiente interno	Fatores que constroem barreiras de mobilidade; Fatores que reforçam poder de negociação com compradores e fornecedores; Fatores que isolam seu grupo da rivalidade de outras empresas; Escala maior em relação a concorrentes; Fatores que permitem custos menores de entrada em seu grupo; Forte capacidade de implementação de sua estratégia; Recursos que permitem superar barreiras de mobilidades e entrar em outros grupos estratégicos mais interessantes.	Fatores que debilitam barreiras de mobilidade; Fatores que enfraquecem o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores; Fatores que expõem seu grupo da rivalidade de outras empresas; Escala menor em relação a concorrentes; Fatores que causam custos de entrada maiores para seu grupo; Capacidade menor de implementação da sua estratégia; Falta de recursos que podem permitir superar barreiras de mobilidade e focar nos grupos mais interessantes.
Ambiente externo	Oportunidades (O) Criação de um novo grupo estratégico; Mudança para um grupo estratégico em posição mais favorável; Fortalecimento da posição estrutural do grupo existente ou da posição da empresa no grupo; Mudança para um novo grupo e fortalecimento da posição estrutural dele.	Ameaças (T) Outras empresas entrarem no seu grupo estratégico; Fatores que reduzem barreiras de mobilidade do seu grupo estratégico, diminuam o poder em relação a compradores ou fornecedores, piorem a posição em relação a produtos substitutos ou exponham a uma maior rivalidade; Investimentos que visam melhorar a posição da empresa aumentando barreiras de mobilidade; Tentativas de superar barreiras de mobilidade para entrar em grupos estratégicos mais interessantes ou inteiramente novos.

Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo, 2010

2.1.5 Modelo de negócio Canvas

Osterwalder e Pigneur (2010) utilizam nove componentes para descrever seu conceito de modelo de negócio, explicando assim como uma organização pode gerar, entregar e capturar valor. Assim, essa ferramenta pode ser utilizada como um esquema para a estratégia ser implementada a partir da organização da empresa.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), os nove componentes podem ser definidos da seguinte forma:

- a) Segmentos de Clientes: esse componente define quais grupos de pessoas ou organizações que a empresa busca ter como cliente. Pode-se agrupar os clientes em diferentes segmentos de acordo com suas necessidades, e deve-se avaliar com cuidado quais segmentos serão atendidos ou não. Esses segmentos podem ser pequenos ou grandes, e alguns tipos possíveis são o mercado de massa, um nicho de mercado, segmentado, diversificado e mercado multilateral. Com os clientes alvo definidos, é mais fácil projetar o modelo de negócios pensando em suas necessidades;
- b) Proposta de Valor: é o motivo de porque os clientes escolhem o serviço daquela empresa. A Proposta de Valor deve resolver um problema ou satisfazer uma necessidade do Segmento de Clientes, sendo então o pacote de conjunto de benefícios que uma empresa oferece a eles. Para criar valor, uma empresa pode se utilizar de fatores como novidade, desempenho, personalização, status, preço, design, acessibilidade e outros;
- c) Canais: os Canais podem ser de comunicação, distribuição e venda, e é por meio deles que uma empresa comunica ou entrega a sua Proposta de Valor para seus clientes. Os Canais têm 5 fases: Aumentar o conhecimento sobre o produto, a avaliação da Proposta de Valor por parte dos clientes, o processo da compra da oferta, a entrega da Proposta de Valor e, por fim, o momento pós-venda (apoio e suporte ao cliente). Um canal deve cobrir algumas ou todas as fases, e é importante que a empresa analise como alcançar os clientes levando em consideração sua efetividade e custo-benefício;
- d) Relacionamento com Clientes: esse componente descreve como será a relação que uma empresa estabelecerá com cada um dos seus Segmentos de Clientes. As interações podem variar muito, e esse componente deve ser guiado pelas motivações de conquista dos clientes, retenção deles e ampliação das vendas, a depender do momento em que a empresa e o mercado se encontram. Esse relacionamento impactará diretamente na

experiência do cliente, e algumas das categorias de interação são a assistência pessoal (exclusiva ou não), serviços automatizados, comunidades, cocriação (avaliações de clientes) e o *self-service*;

- e) Fontes de Receita: essas fontes são o dinheiro que a empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes – quanto cada um deles está disposto a pagar pelos serviços oferecidos? Pelo que eles pagam e como? Quais são as maneiras de obter Fontes de Receita junto a eles e qual método de precificação deve ser utilizado? Essas são algumas das perguntas que devem ser respondidas pensando no tema;
- f) Recursos Principais: são definidos como os principais recursos para que o Modelo de Negócios funcione. São necessários para que a empresa ofereça sua Proposta de Valor, alcance diferentes mercados, mantenha os relacionamentos e obtenha receita. Esses recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, e podem ser possuídos, produzidos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave;
- g) Atividades Chave: são as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para o Modelo de Negócios operar com sucesso. São necessárias para outros componentes, como a Proposta de Valor, as Fontes de Receita e o Relacionamento com os Clientes. No geral, podem ser categorizadas como produção, resolução de problemas ou plataforma/rede;
- h) Parcerias Principais: tanto os fornecedores, mas também os parceiros que ajudam o Modelo de Negócios a operar são consideradas Parcerias Principais. São alianças para melhorar algum fator como otimização ou aquisição de recursos e redução de riscos, e podem ser enquadradas em alianças estratégicas entre não competidores, parcerias entre concorrentes, *joint ventures* para desenvolver negócios e relação entre fornecedor e cliente que quer garantir suprimentos com confiança;
- i) Estrutura de Custo: por fim, esse componente descreve todos os custos envolvidos para o funcionamento do Modelo de Negócios. Os custos podem ser calculados principalmente com a definição dos Recursos Principais, Atividades Chave e Parcerias Principais, e podem ser custos fixos ou variáveis e ter economias de escala ou escopo. Essas Estruturas

de Custo podem ser direcionadas pelo custo ou pelo valor, ou ainda se manter entre esses extremos.

Ainda segundo Osterwalder e Pigneur (2010), esses componentes formam a base para o Quadro de Modelo de Negócios, uma representação gráfica e visual do modelo que pode ser vista na Figura 5.

Figura 5 - Modelo de Negócio Canvas

Parcerias principais	Atividades chave	Proposta de valor	Relacionamento com clientes	Segmentos de clientes
	Recursos principais		Canais	
Estrutura de custo			Fontes de receita	

Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

2.2 Produtos Artesanais

Existem diferentes definições para produtos artesanais, que podem ser utilizadas de acordo com o objetivo da análise. Para este trabalho, será utilizada a definição criada pelo Ministério da Agricultura e Pecuária para o Selo Arte, que foi criado para autenticar e fiscalizar a qualidade dos produtos artesanais. A definição para produtos artesanais publicada mais recentemente no momento da publicação deste trabalho foi o Decreto Nº11.099, de 21 junho de 2022. Nele, a seguinte definição é utilizada para classificar os produtos alimentícios de origem animal produzidos de forma artesanal:

Consideram-se produtos comestíveis submetidos ao controle do órgão de inspeção oficial, elaborados a partir de matérias-primas de

origem animal de produção própria ou de origem determinada, resultantes de técnicas predominantemente manuais adotadas por indivíduos que detenham o domínio integral do processo produtivo, cujo produto final de fabrico seja individualizado e genuíno e mantenha a singularidade e as características próprias, culturais, regionais ou tradicionais do produto (BRASIL, 2022).

Ainda, para dispor sobre produtos artesanais de origem vegetal, foi sancionada em 5 de setembro de 2024 a Lei Ordinária de N° 14.963. nela, é instituída a seguinte definição no Artigo 1º:

Os produtos alimentícios artesanais de origem vegetal são aqueles que utilizam predominantemente matérias-primas vegetais no processo de fabricação e que apresentam as seguintes características: o processo de fabricação, que determina a qualidade e a natureza do produto final, utiliza-se de técnicas e conhecimentos de domínio dos manipuladores; as matérias-primas são produzidas na propriedade onde a unidade de processamento estiver localizada ou têm origem determinada; o produto final é individualizado, genuíno e singular e mantém características próprias, tradicionais, culturais ou regionais, permitida a variabilidade sensorial entre os lotes de fabricação; e o processo produtivo adota boas práticas agrícolas e de fabricação, com o propósito de garantir a produção de alimento seguro ao consumidor (BRASIL, 2024).

2.3 Programas de Assinatura

Um programa de assinatura pode ser definido como um modelo de negócios em que serviços ou produtos são oferecidos a clientes por um período de tempo em troca de pagamentos a serem feitos com determinada regularidade, sendo o mais comum mensalidades ou anuidades (RUDOLPH, *et al.*, 2017).

2.3.1 Contexto histórico e benefícios

Trazendo contexto histórico, John Warrillow (2015) conta que os primeiros planos de assinatura foram oferecidos no século XVI, em que cartógrafos ofereciam aos clientes os mapas mais atualizados conforme novas terras e continentes eram encontrados e seus perímetros eram traçados. Posteriormente, o modelo se popularizou com jornais e revistas e, desde o final do século XX, o modelo foi adotado por uma série de empresas de diferentes ramos. Na década de 1990, então, diversas empresas como a salesforce.com passaram a oferecer programas de assinatura no modelo de *Software as a Service (SaaS)*, em que o cliente pagava periodicamente para ter a versão mais moderna do software disponível, o que é até hoje muito conhecido em produtos

como Microsoft Office 365 e no Google Workspace. Após essa popularização, então, os modelos de assinatura ganharam força em serviços digitais e de mídia, como Spotify e Netflix, e, mais recentemente, para venda de produtos físicos, como nas caixas de assinatura (NAIR, 2023; RUDOLPH, *et al.*, 2017), que serão foco deste trabalho e melhor definidas posteriormente.

No Brasil, a Gazeta do Rio de Janeiro foi o primeiro modelo de assinatura, iniciado em 1808.

Assim, existe uma série de vantagens em utilizar o modelo de assinatura tanto para um negócio em que faça sentido utilizá-lo quanto para os seus clientes. Nair (2023) elenca e explica alguns dos benefícios que o modelo pode trazer para ambos, e são destacados de maneira não exaustiva:

- a) fluxo de receitas previsível: no modelo de assinatura, é possível calcular um intervalo de receita esperada para os seguintes meses, dado o número de clientes assinantes. Isso facilita a previsão de orçamento, a previsão de demanda e a gestão financeira;
- b) retenção de clientes: o artigo de Nair (2023) traz que estatisticamente muitos clientes preferem se comprometer com pagamentos divididos ao longo do tempo do que com pagamentos maiores unitários. Além disso, muitos programas podem cobrar automaticamente do cliente, facilitando a retenção. Muitos programas oferecem descontos no preço caso o cliente se comprometa a assiná-lo por determinado período de tempo maior que o mínimo necessário para assinatura – o que colabora para a retenção de clientes;
- c) gestão de inventário: para programas de assinatura que lidam com produtos, o estoque de produtos que deve ser comprado para uma entrega pode ser mais facilmente gerido devido a uma maior clareza na previsão de demanda, como já mencionado no item a);
- d) análise de dados: em diferentes programas de assinatura os comportamentos dos clientes podem ser quantificados e analisados como métricas (taxa de cancelamento/*churn*, novos assinantes, renovações, entre outros) para a investigação de ações da empresa e seus resultados;
- e) contato e engajamento com o cliente contínuo: pelo relacionamento com o cliente não ser único e apenas no momento da compra, a empresa pode ser

contatada pelo cliente em caso de problemas e também pode buscar entender as preferências deles (com pesquisas, por exemplo) de maneira a adaptar seu produto para melhor atendê-los;

- f) diferentes ofertas para os clientes: programas de assinatura podem oferecer pacotes com preços mais baratos caso o cliente se comprometa a permanecer no programa por um determinado período de tempo, barateando o produto para o consumidor e garantindo a receita para a empresa;
- g) conveniência: hoje, diversas compras que eram feitas periodicamente (possibilitando esquecimento e demandando tempo) podem ser feitas por programas de assinatura de compra de produtos, facilitando o cotidiano dos usuários;
- h) testes antes do comprometimento: por fim, a última vantagem a ser destacada é que muitos programas permitem que os clientes testem o serviço por alguns meses (por vezes, até sem custo algum para o cliente) antes que ele se comprometa a longo prazo – permitindo o cancelamento do cliente caso o programa não o satisfaça.

2.3.2 Caixas de Assinatura

As caixas de assinatura são definidas como um Programa de Assinatura em que os clientes recebem, em troca do pagamento recorrente (mensal, anual ou com outra periodicidade definida), produtos físicos entregues em um endereço acordado. Essas entregas podem ter alimentos, brinquedos, produtos de conveniência do dia a dia, bebidas, livros, entre outra grande variedade de produtos de acordo com o tema da assinatura (BRAGA, 2023; WARRILLOW, 2015).

Segundo o estudo de Chen *et al.* (2018) sobre caixas de assinatura, pode-se ver que o interesse nesse tipo de conteúdo já existia antes da pandemia de Covid-19, sendo que em 2016 o mercado já alcançava 2,6 bilhões de dólares em vendas, alcançando um crescimento de 100% nos anos anteriores à essa publicação. A importância de estudos sobre o tema cresceu ainda mais após a pandemia de coronavírus já que, então, o crescimento desse mercado foi ainda mais acelerado (ANDONOVA; ANAZA; BENNET, 2021).

Assim, existem diferentes maneiras de categorizar os diversos modelos de Caixas de Assinatura dentro da literatura. Enquanto Warrillow (2015) adota uma classificação em apenas dois modelos (as Caixas com produtos consumíveis recorrentes e as Caixas Surpresa), Rudolph *et al.* (2017) divide esse negócio em 3 categorias (Caixas Predefinidas, Caixas de Curadoria e Caixas Surpresa). Ainda, Andonova, Anaza e Bennet (2021) especificaram ainda mais os programas e definiram 9 classificações. Para este trabalho serão mescladas as classificações de Rudolph *et al.* (2017) e de Warrillow (2015) – será feita uma subdivisão dentro do conceito de Caixas Surpresa de Warrillow (2015) para especificar as Caixas Surpresa e as Caixas de Curadoria de Rudolph *et al.* (2017). Para evitar a confusão entre as definições dos autores, chamaremos as Caixas Surpresa de Rudolph *et al.* (2017) como Caixas de Curadoria de um produto específico, especificando esse conceito e mantendo a definição de Caixa Surpresa de Warrillow (2015). Essas classificações são suficientemente específicas para os fins deste estudo, mas outras definições serão também utilizadas para melhor detalhar os modelos, visto que existe uma intersecção entre as explicações.

Ainda, é importante dizer que, frequentemente, no senso comum, as Caixas de Curadoria são classificadas e chamadas como caixas surpresa, como na definição de Warrillow (2015). Apesar disso, neste trabalho as definições empregadas farão essa distinção e serão exclusivamente as especificadas a seguir.

2.3.2.1 Caixas Predefinidas

As Caixas Predefinidas também foram chamadas de caixas de reabastecimento ou de consumíveis. Independentemente do nome dado, esse produto é utilizado para suprir as necessidades dos consumidores de produtos utilizados no cotidiano com características de commodities, como lâminas de barbear, produtos de higiene e comida (RUDOLPH, *et al.*, 2017).

O valor desse modelo para o consumidor está, principalmente, na conveniência e em diminuir uma tarefa do consumidor, que ao invés de se preocupar recorrentemente em comprar determinado produto, pode se assegurar que ele chegará de acordo com o combinado (RUDOLPH, *et al.*, 2017; WARRILLOW, 2015).

2.3.2.2 Caixas Surpresa

As Caixas Surpresa, também chamadas de caixas misteriosas ou caixas da sorte, são definidas como uma caixa opaca que contém um ou alguns itens variados que são desconhecidos pelo consumidor antes da compra – eles podem saber o tema, mas o conteúdo só é revelado depois da abertura da compra (DING; BHATTACHARYA, 2023).

O crescimento e sucesso de produtos como as caixas de curadoria e caixas surpresa coloca em xeque algumas teorias clássicas da economia, como o *Certainty Effect* (Efeito Certeza), da *Prospect Theory* (Teoria da Perspectiva) descrita por Daniel Kahneman e Amos Tversky (1979). Segundo o conceito do Efeito Certeza, que é baseado em uma série de testes feitos com pessoas em diferentes lugares do mundo, a maioria da população tende a priorizar escolhas com um menor nível de incerteza, mesmo que o valor esperado seja menor. No caso das caixas misteriosas, porém, o cliente busca por uma caixa em que vai surpreendê-lo pela variedade dos produtos, valorizando a diversidade (CHEN *et al.*, 2018) e contradizendo o Efeito Certeza de que os consumidores tendem a ter comportamentos aversos ao risco.

Isso pode ser explicado porque a prática de se auto presentear está na sociedade e é definida como um diálogo da pessoa com ela própria através de presentes que têm algo especial (ou seja, não são compras necessárias para a sobrevivência) (MICK; DEMOS, 1990). Assim, a variedade de produtos é costumeiramente procurada para trazer esse fator especial, de novidade e que acaba sendo o diferencial do auto presente (MCALISTER; PESSEMIER, 1982), e isso explica a preferência de muitos consumidores em se auto presentear com algum fator de descoberta (GUPTA; EILERT; GENTRY, 2020) – o que vai de encontro com a ideia das Caixas Surpresa.

Uma estratégia das empresas que vendem esse serviço, ainda, consiste em disponibilizar os produtos fornecidos nas caixas para venda no seu site. Assim, os clientes que aprovaram determinado produto podem aproveitar para facilmente acessá-los mais vezes e os fornecedores seguem ganhando a visibilidade dada pela Caixa Surpresa, colaborando para o ecossistema como um todo (WARRILLOW, 2015).

2.3.2.3 Caixas de Curadoria Específicas

As Caixas de Curadoria Específicas são uma modalidade de Caixa Surpresa em que o consumidor paga pelo serviço de uma empresa que lhe entregará recorrentemente alguma categoria de produto bem especificada. Assim, o consumidor pode, por exemplo, receber mensalmente um vinho escolhido pela curadoria da empresa. O tipo do produto, como ele foi produzido e sua origem variarão ao longo das entregas, gerando o fator de curiosidade e surpresa para os clientes (RUDOLPH, *et al.*, 2017).

Esta categoria é comum para produtos com compradores recorrentes (mas dificilmente cotidianos) e que há grande variedade no mercado, como cafés, cervejas, livros e vinhos, como no exemplo dado (BRAGA, 2023).

2.3.2.4 Caixas de Curadoria Temáticas

Este modelo de Caixas Surpresa são os que geram o maior grau de incerteza nos consumidores. Nestas, os consumidores contratam o serviço relacionado a um tema ou um segmento. Assim, não sabem que tipo de produto receberão de antemão, apenas tem uma ideia geral do que pode vir. Os temas podem ser alimentos artesanais, produtos relacionados a pets, a corrida ou algum determinado esporte, entre outros (BRAGA, 2023).

Nas Caixas de Curadoria Temáticas, os clientes buscam receber produtos inesperados e sentir que o total dos produtos recebidos vale o preço pago recorrentemente. Para isso, essas organizações devem se aproveitar da sua base de clientes interessada no segmento para negociar custos com os fornecedores, visto que um produto antes desconhecido pode trazer novos consumidores recorrentes, ou seja, a caixa pode servir como uma “vitrine”. Além disso, o trabalho de curadoria e a criatividade são essenciais para a manutenção dos clientes ao longo do tempo, sendo necessário, então, contato com variados fornecedores para manter a originalidade (CHEN *et al.*, 2018; RUDOLPH, *et al.*, 2017; WARRILLOW, 2015).

2.3.3 Ciclo de vida e principais métricas

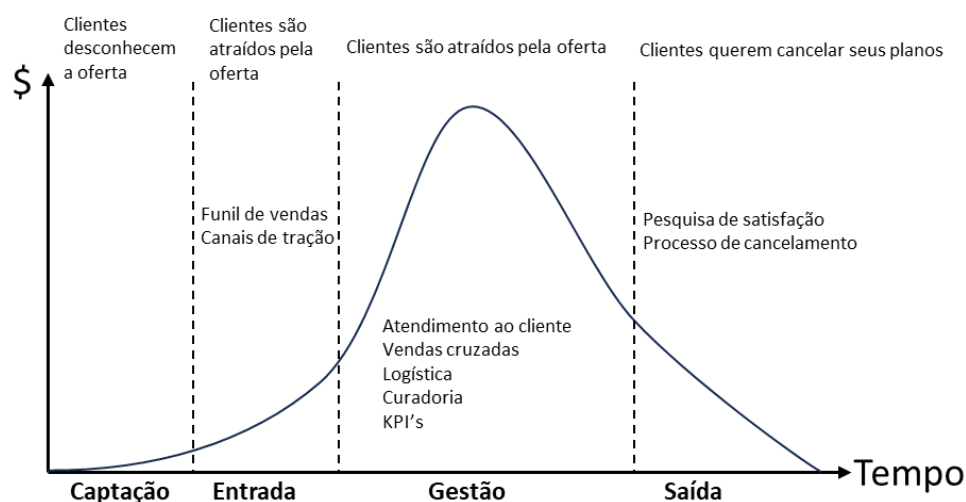
Segundo Braga (2023), a interação da empresa com o cliente em programas de assinatura não se limita ao momento da venda do produto. Assim, ela pode ser dividida

em 3 fases do chamado ciclo de vida de um assinante, com as seguintes definições segundo o mesmo autor:

- a) **Captação:** o cliente ainda não conhece a empresa nem seu serviço, e ela precisa despertar seu interesse. Assim, como será mais detalhado posteriormente, a organização deve buscar atrair potenciais clientes por meio de estratégias de aquisição;
- b) **Gestão do relacionamento:** com o assinante já envolvido no negócio, ele começa a ter interações com a empresa através do serviço oferecido e pelos canais de comunicação;
- c) **Saída:** o fim da relação ocorre, geralmente, pela insatisfação do cliente com o serviço prometido e/ou experiências negativas.

A seguir, portanto, serão detalhadas cada uma dessas fases (Figura 6).

Figura 6 - Ciclo de Vida do Assinante



Fonte: adaptado de Braga, 2023

2.3.3.1 Captação

A captação de novos clientes é essencial para o crescimento e êxito de qualquer empresa, e no caso dos programas de assinatura não é diferente, eles buscam por novos assinantes. Nos clubes de assinatura, especificamente, o processo acontece quase exclusivamente de maneira *online*, e os recursos de *marketing* digital são amplamente utilizados em busca de aumentar seu público (BRAGA, 2023).

A seguir, serão explicadas duas das ferramentas que mais ganharam relevância nos últimos anos para o planejamento e execução da captação de novos clientes: o Funil de vendas e os Canais de tração.

O funil de vendas é uma ferramenta usada para registro e posterior análise das informações mais relevantes sobre o comportamento do consumidor durante todas as fases da sua jornada de compra, desde sua primeira interação até a assinatura (MARQUES E LEVI, 2020). Com isso, pode-se criar estratégias e um planejamento de marketing, e cada empresa pode alterar esses pontos para melhor atender suas necessidades (OLIVEIRA, GOIS E GOLDSTEIN, 2018).

Assim, Marques e Levi (2020) dividem e explicam o uso do funil de vendas com os seguintes tópicos:

- a) Prospectar: primeiro, escolher o segmento de atuação da empresa (parte da estratégia) e definir quem serão os clientes. Depois, utilizar alguma ferramenta de prospecção alinhada com a atuação da empresa;
- b) Atrair: ações de comunicação com os possíveis consumidores para atraí-los, principalmente de maneira digital;
- c) Converter: fazer com que o cliente interessado transforme sua vontade no processo da compra;
- d) Analisar: acompanhar o processo identificando fortalezas e pontos de melhoria com uso de indicadores sobre os comportamentos dos clientes;
- e) Relacionar-se: usar os dados estudados para entender o consumidor e potencializar a relação com eles, visando um contato próximo e uma parceria duradoura.

Além do estudo do funil de vendas, entender os canais de tração é outra tática importante para empresas na parte de captação dos clientes. Segundo Weinberg e Mares (2020), eles focam em atrair ou aumentar a demanda para a empresa, fazendo os clientes prestarem atenção na marca. Os autores descrevem os dezenove canais de tração mais utilizados, e a seguir, no Quadro 2, são explicados os principais usando suas definições.

Quadro 2 - Os dezenove canais de tração mais utilizados

Canais de tração	Definição
1 - <i>Blogs</i> especializados	Divulgação em <i>blogs</i> lidos pelos possíveis clientes é uma boa forma de uma empresa divulgar seus produtos no seu nicho de clientes.
2 - Publicidade	Publicidade é uma maneira de divulgar a empresa de forma natural e ganhar espaço na mente dos clientes.
3 - Relações públicas não convencionais	Uma relação pública não convencional consiste em fazer algo extraordinário com os recursos que tem visando um aumento de visibilidade devido à anormalidade do feito.
4 - <i>Search Engine Marketing</i> (SEM)	Esse modelo de propaganda são os <i>ads</i> em buscadores como o <i>Google</i> . Pode utilizar os dados para aumentar a conversão.
5 - Anúncios em redes sociais	São os anúncios em sites e redes sociais como <i>YouTube</i> , <i>Facebook</i> e outros. Podem ajudar a encontrar nichos.
6 - Anúncios <i>Offline</i>	São pontos de TV, rádio, jornais e outros. Têm maior impacto em um público com idade maior ou com menos acesso à internet.
7 - <i>Search Engine Optimization</i>	<i>SEO</i> , como é conhecido, é o processo de ajustar o seu site para favorecê-lo nas buscas com as palavras chave do negócio, aumentando a relevância do site mesmo sem uso de anúncios.
8 - <i>Marketing</i> de conteúdo	Gerar conteúdo de qualidade pode tornar a empresa mais conhecida pelo seu público-alvo, ganhando notoriedade no meio e fluxo de novos consumidores.
9 - E-mail <i>marketing</i>	E-mail <i>marketing</i> , se bem trabalhado, pode colaborar para converter clientes que já interagiram com a empresa. Apesar disso, deve-se ter cuidado para não ser tratado como <i>SPAM</i> .
10 - <i>Marketing</i> viral	Esse modelo consiste em estimular os clientes a recomendarem o produto (em troca de um benefício ou não).
11 - Engenharia como <i>Marketing</i>	Fornecer algumas ferramentas gratuitamente para que possíveis clientes conheçam o serviço pode ser uma porta de entrada para que mais pessoas conheçam o negócio.
12 - Parcerias comerciais	As parcerias comerciais podem acontecer e devem trazer benefícios para ambas empresas envolvidas. Podem acontecer com licenciamentos, acordos de distribuição, entre outros modelos de parceria.
13 - Vendas	O time de vendas também é diretamente ligado com a conversão – garantir que quem está em contato com a empresa vire de fato um cliente.

14 - Programa de afiliados	Esse meio se refere à empresa recompensar outras pessoas ou empresas que indicarem ou fechem uma venda.
15 - Plataformas existentes	Usar sites, aplicativos ou redes com grande número de usuários e visualizações diárias.
16 - Feiras de negócios	Em feiras, pode-se mostrar pessoalmente os produtos para consumidores. Elas colocam empresas do mesmo segmento em um ambiente, juntando os negócios aos consumidores. Podem ser usadas para aprendizados e lançamentos.
17 – Eventos	Organizar eventos pode trazer uma aproximação da empresa com o público do seu negócio.
18 - Palestras	Aqui, os líderes ou especialistas da empresa podem se comunicar diretamente com os clientes, aumentando a visibilidade e atraindo consumidores.
19 - Criação de comunidades	Ao criar comunidades, a empresa ganha em engajamento com o público. Esse canal ganha relevância no meio <i>on-line</i> , e podem ser criadas por diferentes canais hoje em dia. A troca com os clientes pode ser uma nova fonte de receita, aumentar a interação e divulgação e ainda trazer feedbacks diretos.

Fonte: adaptado de Rangel, 2023

Assim, uma empresa pode investir em diferentes canais de tração, mas é importante que os investimentos sejam analisados de acordo com o ramo da atuação da empresa e com o Custo de Aquisição do Cliente (CAC) que ela tem em cada canal. Para que a empresa consiga controlar suas escolhas e acompanhar os resultados, recomenda-se que uma empresa se limite em seis principais canais que mais fazem sentido para ela, assim monitorando os dados obtidos e substituindo um canal de tração que não esteja obtendo o retorno esperado ou com um CAC muito alto (WEINBERG; MARES, 2020).

2.3.3.2 Gestão de Relacionamento

O processo de gestão do relacionamento da empresa com o cliente se inicia logo após o fechamento de uma venda, e esse processo pode variar muito, por exemplo, sendo pessoal ou automatizado. A partir disso, a organização pode ter como objetivo a retenção ou uma nova venda de outro produto (*upsell*). Assim, uma empresa pode seguir diferentes abordagens para esse relacionamento, de acordo com a sua natureza e seu objetivo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Ao longo do relacionamento com o cliente, alguns elementos podem fortalecer a interação entre empresa e consumidores, e eles devem ter atenção da empresa para que os consumidores tenham a melhor experiência possível. Alguns deles são a possibilidade de *cross-sell* ou vendas cruzadas, a logística para distribuição dos produtos e serviços e o atendimento das expectativas dos clientes (RANGEL, 2023).

Para garantir que esses e outros pontos relevantes (como os FCSs) sejam monitorados, a empresa pode fazer uso de diferentes ferramentas para mensurar resultados e medir desempenho, tema que será tratado em seção posterior.

2.3.3.3 Taxa de Cancelamento (*churn rate*)

A taxa de cancelamento, muitas vezes chamada de *churn rate*, se refere à proporção do total de assinantes que deixou o programa em um determinado período de tempo. Essa métrica é fundamental para o negócio e para entender se seu serviço de assinatura está se tornando um negócio maduro e de sucesso, de maneira que as empresas devem sempre buscar reduzi-la ao máximo (TZUO; WEISERT, 2018). Além disso, essa taxa também é um bom indicativo para apontar se a estratégia de captação está atingindo os clientes certos – caso ela esteja alta, pode valer a pena revisá-la (THOMPSON, 2005).

Um cliente pode deixar de ser assinante de um serviço por diferentes razões, como a insatisfação com o produto/serviço, sua qualidade, preço, conveniência/facilidade, dificuldade para resolução de problemas, mudança para concorrência e outros (VAVRA, 1993). Assim, nas caixas de assinatura, Andonova, Anaza e Bennett (2021) contam que os motivos mais comuns se referem ao preço, a insatisfação com a curadoria dos produtos e o sentimento de que a empresa não ouve suas preferências.

Chen *et al.* (2018) consultou milhares de consumidores nos Estados Unidos e concluiu que, para as empresas de Caixas de Assinatura, o *churn* é um dos maiores desafios. Esses negócios dependem de relações de longo prazo para garantir a receita recorrente e se aprofundar nas preferências dos clientes, o que se torna um grande desafio sem a manutenção das assinaturas.

Assim, para entender os motivos de cancelamento, as empresas podem usar as pesquisas de satisfação dos clientes. Elas são um sistema de administração de informações que capta constantemente e continuamente as opiniões dos consumidores

através de avaliações de performance a partir do ponto de vista deles (ROSSI; SLONGO, 1998). Com isso, então, é possível que a empresa consiga medir a percepção que eles têm para então tomar decisões futuras sobre suas prioridades, marketing e o seu produto, apoiando o desenvolvimento da estratégia da companhia (ROSSI; SLONGO, 1998).

Os resultados das pesquisas de satisfação avaliam não apenas a situação de compra, mas toda experiência do cliente com o produto ou serviço. Assim, essas pesquisas podem colaborar com os três fatores que, segundo Anderson, Fornell e Lehmann (1994), são os determinantes para a avaliação do cliente: a qualidade percebida do produto, o valor percebido pago e as expectativas prévias ao consumo.

Mesmo com ajustes de acordo com as pesquisas, podem acontecer cancelamentos por parte dos consumidores. Nesses momentos é importante que o negócio foque em entender o real motivo da perda dos assinantes, podendo fazer uso de uma pesquisa de cancelamento que aprofunde os detalhes para as saídas, em busca de entender se há um padrão de comportamento ou opinião dos clientes perdidos. Assim, a empresa pode agir para corrigir os problemas o mais rápido possível e evitar uma possível propaganda negativa dos clientes perdidos para outras pessoas (TZUO; WEISERT, 2018; RANGEL, 2023).

2.4 Medição do Desempenho e a Implementação da Estratégia

Desempenho pode ser definido como a comparação entre o que foi realizado e à expectativa inicial, e isso pode determinar, por exemplo, a satisfação de um cliente quanto ao serviço/produto de uma empresa (FRANCISCHINI; FRANCISHINI, 2018). Assim, esta seção conversa diretamente com a seção de Gestão de Relacionamento, visto que a medição de desempenho está diretamente ligada com o produto final que é entregue aos consumidores. Além disso, Francischini e Francischini (2018) indicam que o conceito de desempenho também pode ser aplicado à avaliação de setores de uma empresa, o que também será importante a seguir, visto que o desempenho da empresa impacta diretamente na entrega para o consumidor final.

A medição de desempenho e análise de dados tem um papel fundamental na estruturação e implementação de uma estratégia e na organização de uma companhia. Com essas informações medidas e quantificadas, as lideranças podem tomar suas

decisões baseadas em fatos, de maneira mais racional e com menos subjetividade, identificando áreas de melhoria para tomar iniciativas para melhorar o desempenho geral da empresa (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012).

Além de facilitar a tomada de decisão, a medição de desempenho também é importante para implementação da estratégia em diferentes níveis da empresa. Com os dados e metas mensuráveis, é mais fácil direcionar todos os colaboradores para que sigam objetivos estratégicos e operacionais. Assim sendo, é importante que os líderes consigam fazer com que toda corporação esteja ciente dos objetivos claros e metas mensuráveis da empresa – assim, todos podem trabalhar para atingi-las (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011).

2.4.1 Indicadores Chave de Desempenho

Um Indicador Chave de Desempenho (traduzido do inglês *Key Performance Indicator*, ou KPI) é uma medida que mostra uma comparação do que foi realizado pela operação em comparação a uma expectativa ou objetivo de maneira quantitativa. Assim, é necessária uma coleta de dados que deve ser feita com alguns cuidados para que se possa entender claramente quais são os objetivos, fazer comparações com as expectativas, além de possibilitar análises com base no histórico do indicador (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2018).

Segundo Francischini e Francischini (2018), então, algumas das características necessárias para os KPIs são:

- a) Validade: o indicador deve mostrar o que deseja medir;
- b) Correto e Preciso: fidelidade ao estado do fenômeno;
- c) Completo: abranger as partes importantes;
- d) Único e Mutuamente Exclusivo: não redundantes;
- e) Quantificável: expresso por números;
- f) Compreensível: simples e inteligível;
- g) Controlável: passíveis de ações corretivas;
- h) Rastreável: levar ao foco do problema.

Assim, para definir os indicadores é importante iniciar o processo pensando qual o objetivo proposto pelo gestor, tendo em mente que quanto menor o número de indicadores, mais focada será a sua atuação (recomenda-se um máximo de 9 KPIs). A

partir do objetivo pode-se pensar nos critérios mais importantes que interpretam o objetivo definido e depois, finalmente, pensar nos KPIs como o conjunto de métricas que esclarecem esses critérios (FRANCISCHINI; FRANCISHINI, 2018).

Os indicadores não resolvem os problemas (apenas os apontam) e os números sozinhos também não fornecem informações para análise de desempenho. A informação vem somente quando é realizada uma comparação, que pode ser feita com um histórico, um padrão ou uma amplitude. A partir da informação, então, a empresa pode colocar em prática ações corretivas em busca de atingir o valor ideal ou planejado, buscando atender as expectativas dos clientes, melhorar os processos em comparação com concorrentes e saber onde melhorar os processos para evoluir (FRANCISCHINI; FRANCISHINI, 2018).

Rudolph *et al.* (2017) indicou que, para as Caixas de Assinatura, existem KPIs genéricos válidos para todos os tipos e também os específicos para cada tipo de Caixa. Os KPIs genéricos segundo o autor são o CAC, o lucro médio que um cliente gera ao longo do seu ciclo de vida (*customer lifetime value*) e a taxa de retenção. Já os KPIs específicos para cada tipo de programa estão descritos no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - KPIs das categorias de Caixas de Assinatura

	Caixas Predefinidas	Caixas de Curadoria Específica	Caixas de Curadoria Temática
KPIs gerais	CAC (Custo de Aquisição do Cliente)		
	CLV (Valor do cliente ao longo do ciclo de vida)		
	Taxa de retenção		
KPIs específicos	Vendas cruzadas (potencial para e-commerce)	NPS (<i>Net Promoter Score</i>)	Vendas cruzadas (potencial para e-commerce)
		Valor do produto oferecido	Alcance
			Engajamento com e entre clientes

Fonte: adaptado de Rudolph *et al.*, 2017

2.4.2 OKRs e Implementação da Estratégia

Os Objetivos e Resultados Chave, tradução de *Objective Key Results* (OKRs), são um método de gestão que colabora para que uma companhia foque seus esforços nos pontos mais importantes em toda a organização. O Objetivo define o que deve ser atingido, e deve ser ambicioso, concreto e orientado por ações. Já os Resultados Chave monitoram como os objetivos serão alcançados, com duração definida, agressivos, realistas, mensuráveis e verificáveis, para que se possa determinar se foi cumprido ou não (DOERR, 2018).

Doerr (2018) conta que existem quatro “superpoderes” em utilizar OKRs em uma empresa. O primeiro deles é o foco, de maneira a clarificar para toda empresa o que é importante e em busca de qual objetivo estão trabalhando. Além disso, outro dos superpoderes citado é o alinhamento e a transparência, de forma que seguindo esse método, toda empresa deve ter acesso aos OKRs de todas as áreas. Assim, todos entendem o seu papel alinhado aos objetivos dos outros e da empresa. A terceira vantagem é o rastreamento de responsabilidade – os OKRs são orientados pelos dados, o que possibilita uma verificação periódica e uma reavaliação caso seja necessário. Por fim, o último superpoder é a busca pelo extraordinário – com os OKRs, as pessoas podem se motivar para fazer mais do que acharam que seria possível, despertando capacidades nas pessoas.

Doerr (2018), então, sugere a seguinte estrutura para formular OKRs: Eu vou atingir o objetivo desejado medido por um conjunto de resultados chave definidos. A seguir, no Quadro 4, o exemplo de OKR dado pelo autor no modelo.

Quadro 4 - Exemplo de OKR

<p style="text-align: center;">Objetivo corporativo da Intel</p> <p style="text-align: center;">Estabelecer o 8086 como o microprocessador com maior desempenho entre os de 16-bit, sendo medido por:</p>	
<p style="text-align: center;">Resultados Chave (Q2 1980)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Desenvolver e publicar cinco benchmarks mostrando a superioridade do 8086 (time de aplicações) 2) Refazer a embalagem de toda família de produtos do 8086 (time de marketing) 3) Conseguir colocar para produção o componente 8MHz (times de engenharia e manufatura) 4) Fazer uma amostra do coprocessador aritmético até 15 de junho (time de engenharia) 	

Fonte: adaptado de Doerr, 2018

Por fim, durante o acompanhamento dos OKRs, Doerr (2018) sugere que existam quatro opções:

- a) Continuar: no caso de o objetivo estar no caminho certo, não mudar o que está fazendo;

- b) Atualizar: se existe algum sinal de que um resultado chave ou objetivo não está correndo exatamente como o esperado, pede-se uma revisão do que está sendo feito para que aquele OKR volte a ficar em linha com as expectativas;
- c) Começar: o lançamento de um novo OKR entre os ciclos, quando houver necessidade;
- d) Parar: quando um objetivo está muito aquém do esperado, deve-se avaliar a opção de parar os esforços relativos a ele.

2.4.3 Métodos de Tomada de Decisão

É comum que empresas se encontrem em situações com problemas complexos que envolvem riscos e incertezas e cuja decisão impactará em grandes mudanças no futuro da empresa. Assim, para maximizar as chances de sucesso, o processo decisório de uma organização deve ser estruturado e feito de maneira formal, consistente e transparente (SHIMIZU; CARVALHO; LAURINDO, 2006).

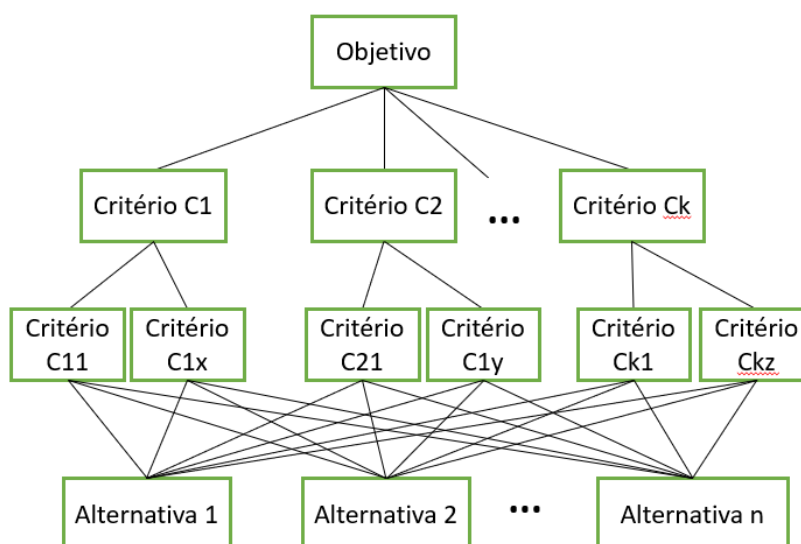
A partir disso, Shimizu, Carvalho e Laurindo (2006) contam que para deliberar sobre questões da empresa pode-se utilizar a seguinte lógica: primeiro, seleciona-se uma estratégia a ser seguida para enfrentar o problema. Depois disso, os estágios são muito baseados na ferramenta do PDCA (*Plan, Do, Check, Action*): a segunda etapa é sobre o planejamento de quem realizará, qual será o propósito e o motivo da decisão, permitindo um entendimento melhor das alternativas. Em seguida, são definidos os requisitos de funcionalidade, qualidade e outros aspectos relevantes. Ao escolher um serviço ou tecnologia, deve-se realizar avaliações qualitativas ou quantitativas para analisar os *trade-offs* do planejamento realizado. Na fase seguinte, de checagem, verifica-se a compatibilidade das alternativas com os critérios colocados. Por fim, então, implementa-se a decisão selecionada.

Ainda, é importante que a empresa faça análises de sensibilidade na hora de tomar suas decisões. Assim, a empresa não terá como alternativa apenas uma boa decisão, mas chegará mais perto de ter a melhor decisão para aquele contexto (SHIMIZU; CARVALHO; LAURINDO, 2006).

2.4.3.1 Analytical Hierarchy Process (AHP)

O AHP pode ser definido como um método para apoio à decisão em problemas pouco estruturados, sendo útil para escolher projetos com múltiplos critérios e fatores quantitativos e qualitativos. Assim, o método se propõe a estruturar as diferentes funções de um sistema de forma hierárquica e a entender os impactos de cada um desses elementos no sistema, decompondo o problema (SAATY, 1980; LAURINDO, 2008). Na Figura 7 a seguir pode-se encontrar uma estrutura genérica do AHP, com um objetivo, múltiplos critérios e alternativas.

Figura 7 - Exemplo de estrutura genérica do AHP



Fonte: adaptado de Saaty (1990)

Assim, segundo Laurindo (2008), a primeira etapa é o desenvolvimento da hierarquia dos níveis dos critérios de decisão. Depois, deve-se determinar as prioridades por meio de comparações paritárias, que resultarão nas prioridades relativas entre os critérios. O número de comparações a serem feitas é de $n(n-1)/2$, sendo n o número de alternativas avaliadas. A seguir, normaliza-se a matriz e calcula-se a média de cada linha da matriz resultante, obtendo o vetor prioridade.

As comparações feitas devem seguir uma escala numérica de Saaty (1990), apresentada no Quadro 5, criada para quantificar a preferência entre os critérios com uma escala verbal mais habitual do que as numéricas. Assim, o tomador de decisão pode construir a matriz de acordo com os valores determinados pelo autor.

Quadro 5 - Escala numérica de Saaty

Escala numérica	Comparação
1	Igualmente preferíveis
2	Igualmente para moderadamente preferível
3	Moderadamente preferível
4	Moderadamente para fortemente preferível
5	Fortemente preferível
6	Fortemente para muito fortemente preferível
7	Muito fortemente preferível
8	Muito fortemente para extremamente fortemente preferível
9	Extremamente preferível

Fonte: adaptado de Laurindo (2008)

Ainda, Saaty (1990) indica que é possível fazer uma avaliação da consistência dos julgamentos indicados pelo tomador de decisão, para garantir que a estruturação do problema esteja adequada. Essa análise é feita através do cálculo da razão de consistência, que é a comparação entre o índice de consistência da matriz do problema (IC) e o índice de consistência de uma matriz aleatória (AIC). A razão de consistência (IC/AIC) deve ser inferior a 0,1 para ser considerada adequada, enquanto que o AIC varia de acordo com o número de critérios analisados (LAURINDO, 2008).

Seguindo o método, então, constrói-se uma matriz para análise e comparação das alternativas para cada um dos critérios analisados, calculando também o vetor prioridade e seu índice de consistência. Por fim, volta-se para a análise da prioridade de cada uma das alternativas propostas, obtendo uma resposta sobre qual é a melhor baseada nos critérios e prioridades definidas pelo tomador de decisão.

3 DESENVOLVIMENTO

Neste capítulo, o método descrito no tópico 1.4 será aplicado analisando o caso específico do Clube de Assinatura De Lá Pra Casa. As análises apresentadas serão fundamentadas nas teorias apresentadas no Capítulo 2 deste trabalho.

3.1 Elaboração da Estratégia

Nesta seção será feita a elaboração da estratégia de acordo com o que foi revisado no Capítulo 2. Assim, com a elaboração da estratégia, será mais fácil entender qual caminho a empresa deve seguir e quais são os principais impeditivos para isso atualmente.

O primeiro tópico tratará sobre a definição da Missão, Visão e Valores da empresa, seguido pela análise do cenário competitivo em que a empresa se encontra utilizando os conceitos das Cinco Forças de Porter. Após isso, será feita uma análise de como a empresa se posiciona nesse cenário, tanto com a ferramenta SWOT, mas também enquadrando-a em uma estratégia competitiva genérica. Por fim, será proposto o modelo de negócios Canvas junto à empresa, para melhor entender cada um dos componentes do quadro e facilitar a visualização do modelo que a empresa pretende seguir.

3.1.1 Missão, Visão e Valores

Em reunião com os líderes do Clube de Assinatura De Lá Pra Casa, foi relatado por eles que já haviam ouvido falar dos três pilares de Missão, Visão e Valores, mas nunca os haviam definido. Assim, o autor se baseou nas perguntas de Nakagawa (2015) para desenvolver os três pilares junto à empresa.

Para iniciar a análise, foi enviado um formulário elaborado nessas perguntas para que os líderes pudessem ter tempo para pensar e respondê-las com calma (formulário no apêndice A). As respostas, então, foram avaliadas e utilizadas como base para, em uma reunião com a empresa, elaborar as frases que serão utilizados como Missão, Visão e Valores da empresa, com o seguinte resultado:

- a) Missão: “Proporcionar experiências gastronômicas aos nossos clientes, oferecendo produtos alimentícios artesanais diversificados, exclusivos,

harmonizados e saudáveis, garantindo também uma valorização dos pequenos produtores.”;

- b) Visão: “A visão do Clube para os próximos cinco anos é de se tornar uma referência em produtos alimentícios artesanais exclusivos que se alinhem com os valores da empresa para os clientes, criando uma comunidade com eles em que haja um engajamento e que possa fortalecer os pequenos produtores.”;
- c) Valores: “Simpatia, Inovação, Sustentabilidade, Confiança, Qualidade e Compromisso com a valorização de produtores artesanais”

Após a elaboração dos pilares, então, foi utilizado o teste de validação proposto por Nakagawa (2015), para verificar se algum dos três deveria ser revisto ou se já estavam de acordo com a teoria. A seguir, no Quadro 6, pode-se ver que os pilares passam no teste, dispensando a necessidade de ajustes.

Quadro 6 - Teste de validação de Missão, Visão e Valores

Teste de Validação de Missão, Visão e Valores			
1) A Missão está genérica demais?	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Não, está bem definida
2) A Missão serviria para outro negócio bem diferente?	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Não, só para minha empresa
3) A Missão apresenta o benefício da atuação da empresa?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, isso está bem claro
4) Colaboradores e parceiros consideram a Missão inspiradora?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, boa identificação
5) Colaboradores consideram a Missão desafiadora?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, boa identificação
6) É fácil comunicar a Missão para colaboradores, parceiros e clientes?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, fácil entendimento
7) Há, pelo menos, um objetivo bem definido na Visão?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, está bem claro
8) A Visão é mensurável?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, tem indicadores e metas
9) Colaboradores consideram a Visão inspiradora?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, é inspiradora
10) Colaboradores consideram a Visão desafiadora?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, é desafiadora
11) A lista de Valores tem itens desnecessários?	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Não, são itens importantes
12) A lista de Valores é inspiradora?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, é inspiradora
13) A lista de Valores pode ser praticada por todos na empresa?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, é desafiadora
14) A lista de Valores pode ser usada em um eventual processo seletivo?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, junto com outros critérios
15) A lista de Valores pode ser usada na avaliação dos colaboradores?	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Não sei	<input checked="" type="radio"/> Sim, junto com outros critérios

Fonte: adaptado de Nakagawa (2015)

3.1.2 Estratégia competitiva genérica

Neste tópico a empresa será enquadrada em uma das estratégias competitivas genéricas de Porter (1979), conforme teoria revista no capítulo 2.

Após as reuniões com os líderes do De Lá Pra Casa e uma análise autoral do que foi conversado, a empresa foi estrategicamente enquadrada na abordagem de diferenciação. A seguir, serão explicados os motivos desse posicionamento, posteriormente confirmado com a organização.

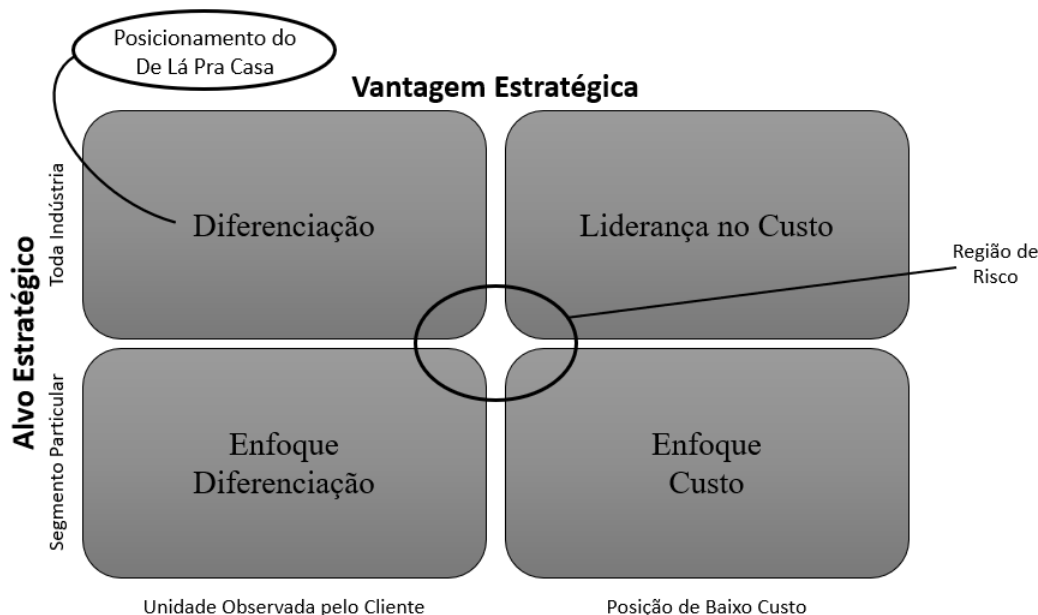
O fator mais forte para o enquadramento na abordagem de diferenciação é o fato de que a empresa sempre busca produtos considerados *premium*, de preço elevado e que não podem ser encontrados em mercados comuns. Assim, busca satisfazer a clientes que estejam dispostos a pagar um preço maior para receber esses itens artesanais e não convencionais em casa, independentemente de ter de pagar mais por isso.

O enquadramento de diferenciação pode ser visto também pelo fato de que os próprios fornecedores do Clube também seguem esse posicionamento. É comum que a empresa ouça deles que sua produção é muito limitada para manter a qualidade dos produtos e que não desejam passar a vender em redes varejistas mais conhecidas, pois isso descaracterizaria o produto. Assim, um produto mais acessível e com público mais abrangente talvez não pudesse ser atendido pelos fornecedores da empresa, que muitas vezes têm essas limitações de capacidade produtiva.

Ainda, outro fator importante da análise de Porter (1979) é sobre o alvo estratégico da empresa, e nesse caso não há enfoque em determinados clientes. O programa de assinaturas não foca em um público com alguma preferência, seja por um tipo de alimentos ou com alguma restrição alimentar – o alvo são todos os consumidores dispostos a pagar pela caixa surpresa que contém os produtos de maior qualidade.

A Figura 8 a seguir ilustra o posicionamento da estratégia genérica do De Lá Pra Casa conforme o modelo apresentado na seção 2.1.2 do trabalho – a diferenciação sem enfoque.

Figura 8 - Posicionamento do De Lá Pra Casa dentre as estratégias genéricas



Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo, 2010, com adaptações do autor

3.1.3 Cinco Forças de Porter

Para entender melhor o ambiente competitivo da indústria em que o Clube de Assinaturas De Lá Pra Casa se encontra, foi feita uma reunião com os fundadores e gestores do Clube para apresentar o conceito das Cinco Forças de Porter (explicado na seção 2.1.3) e aplicá-lo no setor. Assim, o objetivo era entender qual a intensidade de cada uma das forças do modelo (ingressantes potenciais, concorrentes existentes, produtos/serviços substitutos, consumidores e fornecedores).

É importante esclarecer que a análise foi feita considerando que o Clube é uma empresa de caixas surpresa que proporciona uma experiência gastronômica, oferecendo não apenas os produtos artesanais, mas uma harmonização entre eles. Assim, os produtos entregues em cada caixa são pensados para serem consumidos juntos e às vezes até ligados com alguma data do mês ou em alguma situação, se diferenciando de caixas que entregam apenas um tipo de produto (como queijos ou vinhos) e também de vendas de produtos artesanais isolados.

3.1.3.1 Ingressantes Potenciais

A força dos ingressantes potenciais é diretamente ligada ao nível de dificuldade que as barreiras de entrada impõem para as empresas que querem entrar no mercado estudado. Assim, a análise feita será baseada nas barreiras citadas no tópico 2.1.3.1.

A primeira barreira de entrada citada é a economia de escala proporcionada quando se tem um maior número de consumidores. Nesse mercado, essa barreira existe e uma empresa com compras maiores consegue negociar preços melhores com fornecedores. Assim, mesmo que as empresas presentes no mercado hoje não consigam condições muito melhores por não serem muito grandes, uma nova entrante teria que começar essas negociações com pedidos ainda menores, o que atrapalharia seu ingresso. Essa economia de escala está ligada também à quinta barreira citada na revisão bibliográfica, sobre o acesso aos canais de distribuição – quanto mais clientes, mais barato fica o custo de entrega dos kits para cada um deles.

Além disso, nesse mercado existe uma grande margem para diferenciação do serviço oferecido. Ela pode ser feita tanto pela gestão do consumidor e da comunicação da empresa com ele, mas também com a seleção dos produtos enviados. Assim, um novo ingressante teria dificuldades para conseguir o acesso às feiras, os contatos com produtores e a especialização para conseguir oferecer mensalmente cestas com produtos de qualidade e relacionados.

O terceiro obstáculo para ingressantes é a necessidade de capital. Os gastos para iniciar o projeto e com marketing, principalmente, é um fator importante e que gera dificuldades para competidores que queiram entrar no mercado. Esse fator se escancara com o fato de que a economia de escala é uma possibilidade no ramo, como foi dito anteriormente, e sem o marketing inicial é difícil alcançá-la. Assim, isso está diretamente ligado a outra barreira de entrada – o acesso a canais de distribuição (de marketing e comunicação do produto).

A barreira das desvantagens de custo associadas à curva de aprendizado no ramo, não é tão significativa quanto as outras. Ainda, por não haver nenhum tipo de manipulação no produto, não existe também a exigência de licenças governamentais para o funcionamento de empresas do ramo. Esses últimos obstáculos citados, então, são os menos relevantes para os ingressantes.

Assim, algumas das barreiras apresentadas estão presentes no ramo, de forma a serem relevantes para impedir a entrada de novos competidores. Porém, como a empresa estudada ainda não consegue muitos ganhos de escala ou nos canais de distribuição de maneira a se distanciar de eventuais ingressantes, essa ameaça será considerada como um fator de média intensidade.

3.1.3.2 Concorrentes Existentes

Como dito anteriormente, considerando o serviço que a empresa oferece de buscar ingredientes que proporcionem uma experiência gastronômica ao consumidor, a concorrência já existente é um fator fraco. Existem diversas empresas de caixas surpresa de produtos específicos, como queijos, vinhos, cafés e outros que serão tratados na seção 3.1.3.3, e não focam em quem busca uma surpresa gastronômica maior (como explicado na seção 2.3.2.3 e 2.3.2.4, são tipos de Caixa Surpresa diferentes).

Assim, existem algumas poucas empresas que são caixas surpresa de produtos alimentícios artesanais, mas que não fazem o trabalho de adequar os produtos selecionados para cada kit de maneira a harmonizá-los, propondo que sejam consumidos juntos. Apesar disso, mesmo entre esses concorrentes que oferecem o mesmo tipo de produto na sua caixa, os concorrentes são poucos, pequenos e não se destacam, característica de um mercado com baixa intensidade nessa força.

Além desse ponto, é importante ressaltar que o produto pode ser diferenciado (no caso do De Lá Pra Casa, isso é feito com a harmonização dos produtos). Dessa forma, o preço normalmente não é um fator determinante para a escolha de qual Caixa Surpresa o cliente escolherá assinar, e sim a qualidade do serviço. Dentre as estratégias propostas por Porter (1979) para evitar maior concorrência, então, a empresa foca em oferecer um serviço de melhor qualidade.

3.1.3.3 Produtos/Serviços Substitutos

Apesar da falta de concorrentes diretos existentes, pode-se considerar que existem alguns serviços que se encaixariam como substitutos para o serviço que o Clube oferece.

Primeiramente, os potenciais substitutos mais próximos deles são outras caixas surpresa de alimentos artesanais. Por um lado, existem as Caixas Surpresa de Curadoria Específicas, explicadas na seção 2.3.2.3. Elas não seguem o mesmo conceito

da empresa estudada, mas podem ser uma alternativa para clientes que buscam conhecer alimentos novos e diferentes, mas não se importem tanto com o fator surpresa e em conhecer diferentes tipos de produtos, ou prefiram pagar por um serviço que forneça um alimento que eles sabem que irão gostar.

Outro potencial substituto são empórios ou lojas focadas em vender produtos artesanais. Hoje, na cidade de São Paulo pode-se comprar alimentos assim tanto em lojas físicas, mas também em *e-commerce*. Esse tipo de loja tem uma natureza diferente do De Lá Pra Casa, visto que não oferecem vendas recorrentes nem surpresas aos seus consumidores. Apesar disso, oferecem muitos produtos que são elegíveis para entrar em um dos kits da empresa analisada. Ainda, outras diferenças significativas que enfraquecem esses substitutos são a falta de harmonização entre os produtos, mas principalmente a precificação, que geralmente é feita com uma margem muito grande, resultando em um preço final para o consumidor muito alto. Para comprar os produtos que vem no kit separadamente, então, o cliente teria que gastar um valor muito superior ao da assinatura.

Assim, os serviços substitutos foram classificados como uma força de média intensidade. Elas não conseguem atingir exatamente os mesmos pontos que a proposta do De Lá Pra Casa, mas podem oferecer uma solução para quem busca produtos artesanais com menos incerteza do que irá consumir e não tem interesse de experimentar diferentes alimentos. Além disso, existe uma maior oferta desses substitutos e é possível uma comparação de preços.

3.1.3.4 Consumidores

Os clientes da empresa são os assinantes do programa de assinatura, e pode-se dizer que a força deles no cenário competitivo investigado é baixa.

Seguindo os pontos de análise trazidos por Porter (1979), os compradores ganham poder de barganha se comprem em maior quantidade. Isso não acontece no caso estudado, visto que cada consumidor tem apenas uma assinatura. Assim, os compradores são muito fragmentados entre si.

Além disso, outros fatores também justificam essa baixa intensidade. A alta diferenciação do serviço e a impossibilidade de os consumidores conseguirem comprar os produtos pelo mesmo preço são alguns desses, além da praticidade proporcionada

ao cliente que deseja esse serviço, já que ele recebe em casa os alimentos diferentes com a harmonização sem ter de fazer uma busca.

3.1.3.5 Fornecedores

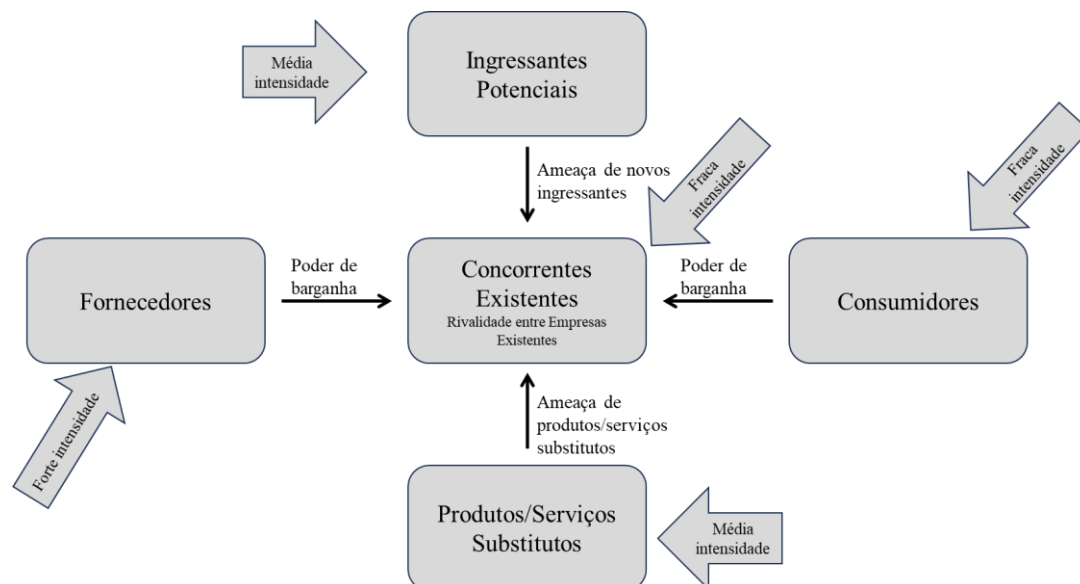
Para a presente análise, é importante destacar que os fornecedores do Clube são extremamente fragmentados. A empresa tem como uma de suas ideias principais mostrar novos produtos aos seus clientes, de forma que ela nunca repetiu itens em nenhuma de suas caixas. Assim, mesmo que os fornecedores tenham diferentes produtos, a curadoria tem de conhecer e negociar com um número grande de diferentes produtores para garantir essa rotatividade nos itens selecionados.

Essa variedade de fornecedores junto ao fato de o De Lá Pra Casa não ter um grande número de clientes ainda faz com que a empresa tenha muito pouco poder de barganha quanto aos seus fornecedores. Como dito por Porter (1979), essa negociação depende muito da importância relativa das vendas de uma empresa para os compradores. Assim, mesmo que o Clube faça um pedido relevante para um produtor em determinado mês, a falta de fidelidade impede a negociação de melhores preços. Ainda, existem casos em que mesmo os pedidos em um mês não chegam a ser relevantes para os produtores, também impedindo um acordo mais vantajoso.

Por fim, os produtos comprados ainda são altamente diferenciados, sendo impossível encontrar cópias e muito difícil achar produtos semelhantes que possam substituir aqueles. Assim, a relação com os fornecedores é o fator com maior intensidade na análise das forças de Porter, visto que eles detêm muito mais poder sobre seus clientes (e pela empresa estudada). O Clube entende que esse fator pode perder força em caso de um crescimento na sua base de assinantes, o que faz esse tema ser prioridade na empresa.

Com isso, a análise da indústria fica da seguinte maneira, conforme resumida na Figura 9, de acordo com as informações obtidas pela liderança da empresa.

Figura 9 - Análise das Cinco Forças de Porter para a indústria estudada



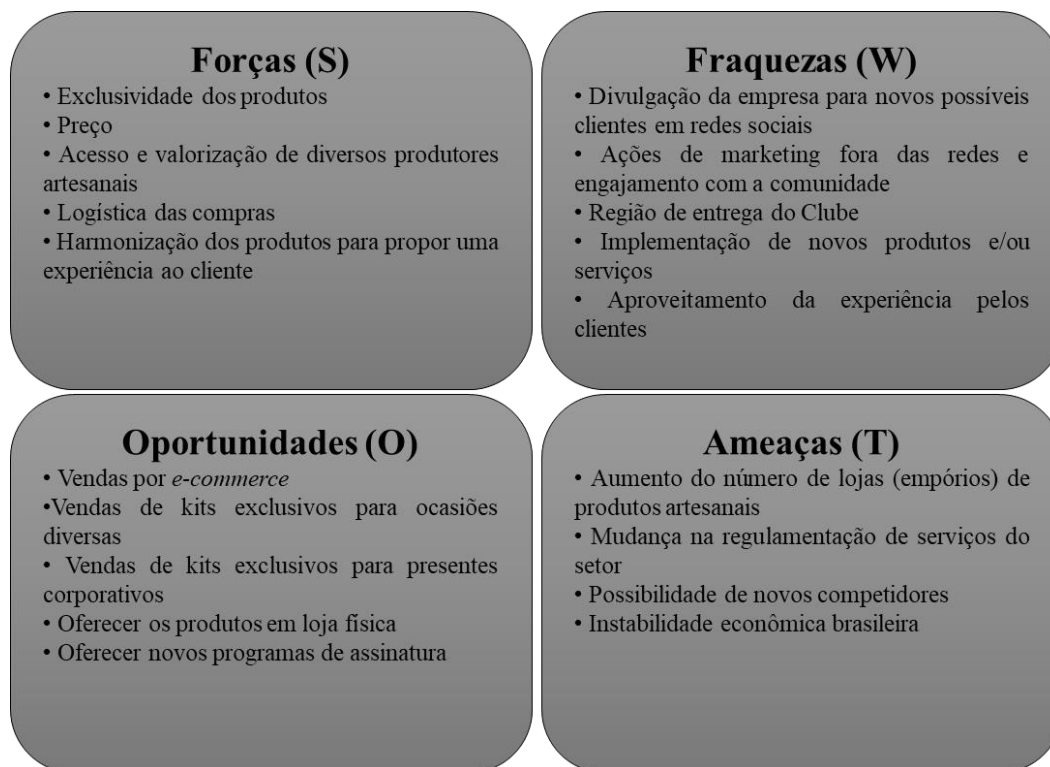
Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo, 2010

3.1.4 Análise SWOT

Após a análise do contexto da indústria e de sua dinâmica, nesta seção, será aplicada a ferramenta SWOT conforme escrita no tópico 2.1.4, iniciando a análise da empresa estudada neste trabalho. Assim, será possível mapear os pontos fortes, reconhecer as fraquezas e dessa forma maximizar as chances de aproveitar as oportunidades e se proteger contra as principais ameaças ao sucesso da organização.

Para fazer o uso da ferramenta, o autor realizou uma reunião com os dois líderes da empresa para apresentá-la. Após uma conversa inicial, os quatro pontos de análises foram discutidos e foi encontrado um consenso sobre os principais fatores a serem investigados, como pode ser visto na Figura 10 abaixo.

Figura 10 - Análise SWOT do De Lá Pra Casa



Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2010) com modificações do autor

A seguir, os fatores mencionados durante a discussão são explicados:

3.1.4.1 Forças (S)

- Exclusividade dos produtos:** a primeira força citada pelos gestores foi a exclusividade dos itens que são enviados na caixa. Toda caixa contém quatro itens (alimentos e/ou bebidas) de produtores artesanais de diferentes regiões do Brasil, e muitas vezes esses produtores não vendem para a área que a empresa atende. Assim, os assinantes experimentam produtos que não conseguiriam encontrar nas redes de mercados tradicionais, mesmo nos supermercados considerados mais *premium*. Alguns dos itens até podem ser encontrados em empórios específicos de produtos artesanais, mas não todos, aumentando a força da exclusividade do clube;
- Preço:** além do fator exclusividade, os produtos entregues na caixa sempre têm um valor muito maior que o da assinatura mensal quando comprados separadamente, seja em empórios físicos, pela internet ou diretamente com o fornecedor. Essa comparação já havia sido feita pelos gestores e foi

apresentada ao autor, que confirmou analisando alguns produtos com preço muito mais alto para os consumidores em outras lojas;

- c) Acesso e valorização de diversos produtores artesanais: ao entrar no mercado, os líderes da empresa já tinham contato com produtores artesanais, facilitando uma curadoria para a montagem dos primeiros kits. Ao longo do tempo, então, a rede de contatos de fornecedores foi aumentando, de forma que hoje o grupo já fez pedidos de muitos provedores diferentes com origens e produtos únicos. Além disso, os curadores passaram a frequentar feiras de alimentos artesanais onde conhecem e degustam novos produtos, aumentando ainda mais a rede e permitindo a promoção de uma experiência ainda melhor e mais exclusiva para os clientes;
- d) Logística das compras: a curadoria do Clube de Assinatura muitas vezes consegue diminuir o custo de frete por produto comprado por realizar pedidos maiores que um consumidor individual faria e, por vezes, maiores que as vendas usuais do produtor. Além disso, a empresa com frequência consegue juntar fornecedores de uma mesma região e trazer esses diferentes produtos até a sua sede de uma vez, diminuindo então o valor de frete que seria pago em duas viagens;
- e) Harmonização dos produtos para propor uma experiência ao cliente: essa força também é um dos fatores de maior diferenciação do serviço oferecido pelo De Lá Pra Casa em comparação com as empresas concorrentes. Os produtos entregues em cada kit mensal são pensados pela empresa de maneira que proporcione uma experiência gastronômica para o cliente, desde o momento da descoberta até o consumo dos produtos artesanais de forma conjunta, onde o cliente percebe o sabor dos alimentos se complementando.

3.1.4.2 Fraquezas (W)

- a) Divulgação da empresa para novos possíveis clientes em redes sociais: a empresa sente dificuldade em realizar ações que alcancem não assinantes. Hoje, os esforços da empresa se concentram em divulgação pelo meio

digital, principalmente nas redes sociais. Apesar disso, existe uma grande dificuldade em fazer com que não assinantes também visualizem os conteúdos da página. Essa fraqueza passa por diferentes pontos como a falta de uso de posts patrocinados para aumentar o alcance da empresa, mas também a dificuldade em fazer vídeos que atinjam os padrões de algumas redes sociais. A concorrência por visualizações nesse setor é muito grande e para impulsionar uma publicação sem patrocínio é importante seguir padrões altos de produção, gravação e edição para conquistar a atenção dos usuários;

- b) Ações de marketing fora das redes e engajamento com a comunidade: além da dificuldade em alcançar novos clientes pelas redes, a empresa já tentou realizar algumas ações junto aos assinantes para torná-los em divulgadores do clube em troca de alguns itens a mais em suas caixas. Apesar disso, houve pouco engajamento por parte dos assinantes, de forma que o alcance das divulgações dos assinantes não trouxe muito resultado;
- c) Região de entrega do Clube: hoje, o clube entrega suas caixas para todas as regiões da cidade de São Paulo, Osasco, Carapicuíba, Barueri e Santana do Parnaíba. Assim, existe uma limitação geográfica de alcance dos assinantes, dificultando o acesso a novos assinantes fora dessa região. Além disso, os gestores já tiveram casos de clientes que tiveram que cancelar a assinatura após a mudança para outras cidades, visto que não teriam como receber a caixa. A questão do alcance da entrega, então, é um limitante para alguns ex-assinantes ou possíveis novos clientes. Essa limitação acontece principalmente pelas dificuldades logísticas de entrega, agravadas pelo fato de alguns produtos serem perecíveis e/ou terem de ficar na geladeira;
- d) Implementação de novos produtos e/ou serviços: os gestores da empresa consideram que enxergam boas oportunidades para o futuro da empresa, como será explicado no tópico 3.1.4.3. Apesar disso, há um receio muito grande de um prejuízo inicial devido a uma baixa conversão dos assinantes atuais em um novo produto. Como o número de assinantes atual já não é muito grande, a empresa acredita que um novo produto teria uma adesão ainda menor, impedindo que a empresa lucrasse com esse lançamento;

- e) Aproveitamento da experiência pelos clientes: os empreendedores tem a sensação ao conversar com os assinantes que muitas vezes não existe um entendimento da experiência proporcionada. Eles acreditam que caso os clientes consumissem os produtos de acordo com o indicado para que os produtos harmonizassem, os assinantes entenderiam ainda melhor o valor da caixa, aumentando seu engajamento com a empresa.

3.1.4.3 Oportunidades (O)

- a) Vendas por *e-commerce*: uma das maiores oportunidades analisadas pelos empreendedores do Clube é a possibilidade de oferecer os principais produtos entregues nos kits para vendas individuais. Assim, um cliente que gostou de um item e gostaria de comprá-lo novamente teria acesso fácil a isso. Essa ideia é uma vontade grande dos empresários e já foi sugerida pelos clientes também, que muitas vezes tem interesse em mais unidades de um produto. Apesar disso, o clube entende que essa oportunidade não seria lucrativa por enquanto devido ao número de clientes, uma vez que se de todos que recebessem o kit, 10% pedissem um mesmo item (o que é uma projeção otimista), o valor do frete ainda não seria compensado para que as vendas fossem lucrativas. Assim, a ideia de criar esse *e-commerce* ainda é uma vontade, mas tem o limitante da lucratividade e da escala. Essa é a primeira oportunidade que a empresa quer focar após atingir o objetivo atual, de aumentar o número de assinantes;
- b) Vendas de kits exclusivos para ocasiões diversas: além do Programa de Assinatura, a empresa se coloca à disposição para criar kits presenteáveis para ocasiões especiais. Assim, essa outra oportunidade também não seria relativa a uma assinatura, mas uma venda para um evento específico. A empresa já realizou venda de kits personalizados de fim de ano e também uma encomenda personalizada para os padrinhos de casamento de um dos assinantes. Hoje, essas vendas são muito esporádicas, de forma que a empresa não pode contar com que elas aconteçam. Contudo, os gestores entendem que essa é uma oportunidade visto que eles têm as competências para atender esses pedidos, sendo que o limitante hoje é uma maior

divulgação desse serviço, que competiria diretamente com o programa de assinatura (tanto em espaço nas redes sociais, como também em tempo para preparar as postagens). Além disso, caso a base de clientes fosse maior, seria mais provável que algum dos clientes que são assinantes convertesse em um pedido desses, acarretando em uma renda extra para a empresa;

- c) Vendas de kits exclusivos para presentes corporativos: os gestores do Clube acreditam ter espaço para oferecer kits personalizados para empresas presentear seus funcionários. Para isso, porém, seria necessária uma busca maior por produtos que são valorizados nesse mercado. Um exemplo dado foi o de vinhos com o logo da empresa no seu rótulo, uma personalização que não foi abordada pelo Clube ainda. Além disso, outro limitante para essa oportunidade seria a necessidade de contratar um novo funcionário, que ajudaria na questão logística e também no contato, oferecimento e relação com as empresas interessadas;
- d) Oferecer os produtos em loja física: após um amadurecimento maior do negócio, a empresa entende que daqui alguns anos e com o crescimento do clube seria interessante montar uma loja física oferecendo os produtos que já foram entregues nos kits mensais. Isso seria uma alternativa ao *e-commerce* e também uma espécie de “vitrine” para não assinantes de que tipo de produto podem ganhar ao se tornarem membros;
- e) Oferecer novos programas de assinatura: outra oportunidade percebida é a de oferecer outros programas de assinatura com temáticas mais específicas, como cervejas ou queijos, por exemplo. Essa possibilidade é estudada pois a partir do momento em que se tem uma base sólida de clientes, já se tem acesso ao público interessado, facilitando a divulgação de novos produtos.

3.1.4.4 Ameaças (T)

- a) Aumento do número de lojas (empórios) de produtos artesanais: como já falado na análise das forças de Porter, lojas físicas que vendem produtos artesanais são um serviço substituto ao oferecido pela empresa estudada. Assim, uma ameaça seria uma popularização dessas lojas, que hoje não são tão facilmente encontradas pelos consumidores. Apesar disso, caso

houvesse uma maior oferta e todos pudessem encontrar produtos artesanais em uma loja perto de casa, parte do público do Clube de Assinatura poderia se interessar e passar a comprar nesses espaços;

- b) Mudança na regulamentação de serviços do setor: hoje, não existe a necessidade de uma vistoria da vigilância sanitária sobre o serviço oferecido pela empresa. Essa regulamentação opera somente sobre empresas que manipulam alimentos e, como o De Lá Pra Casa faz um serviço que consiste basicamente em compra e revenda, não há essa investigação. Esse risco, então, é relativo à possibilidade de os custos aumentarem, mas não seria um impeditivo para o negócio acontecer;
- c) Possibilidade de novos competidores: apesar de a entrada de novos competidores ter sido tratada como uma força média, a empresa entende que um concorrente que entre nessa área com uma estrutura de divulgação e um capital inicial maior do que o usual no setor pode conquistar boa parte do mercado. Essa ameaça ainda está ligada a um possível grande alcance de um novo competidor nas redes sociais, que poderia acarretar em um crescimento muito grande superando a empresa estudada e outras que já estão no mercado;
- d) Instabilidade econômica brasileira: assim como comentado no tópico sobre cancelamento, a empresa já ouviu de assinantes que a questão financeira foi um motivo para a saída de clientes. Assim, pelo fato de a empresa não trazer produtos essenciais para os assinantes, ela está sujeita ao risco inerente das crises econômicas do país.

Assim, pode-se ver que muitas oportunidades são bloqueadas pela falta de confiança em iniciar um novo projeto com uma baixa escala. Além disso, muitas fraquezas estão relacionadas à dificuldade de aumentar a captação dos clientes. Esses obstáculos estão conectados, e a necessidade de aumentar a base de assinantes é frequentemente citada pelas pessoas da empresa como o principal problema a ser resolvido nessa etapa da empresa – o que está diretamente conectado com a análise SWOT feita e também com as forças de Porter explicadas antes.

3.1.5 Modelo de Negócios Canvas

Conforme apresentado na seção 2.1.5, a ferramenta do modelo de negócios Canvas complementa algumas das análises já realizadas e sintetiza a lógica da criação, entrega e captura de valor por parte da organização. Assim, o modelo de negócios Canvas elaborado para o Clube de Assinatura De Lá Pra Casa pode ser visto na Figura 11 abaixo:

Figura 11 - Modelo de negócios Canvas do De Lá Pra Casa

Parcerias principais <ul style="list-style-type: none">Fornecedores de produtos artesanaisFornecedores dos produtos auxiliaresServiço de entrega das caixas	Atividades chave <ul style="list-style-type: none">Curadoria de produtosMontagem das caixasOrganização da entrega	Proposta de valor <ul style="list-style-type: none">Experiência gastronômicaProdutos exclusivosPreço menor que o valor dos ingredientes separadamente	Relacionamento com clientes <ul style="list-style-type: none">Personalizado e direto dos empresários com os clientes	Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none">Pessoas que buscam se auto presentear com a experiência gastronômica mensalmentePúblico que valoriza diferentes produtoresPúblico que quer conhecer novos produtos
	Recursos principais <ul style="list-style-type: none">Espaço físico da empresaGeladeiraHabilidade de escolha e harmonizaçãoRede de fornecedores		Canais <ul style="list-style-type: none">Redes sociaisWebsiteMensagens com os assinantesServiço do parceiro de distribuição	
Estrutura de custo <ul style="list-style-type: none">Custos fixos, relativos ao espaço e ambientação dos produtosCusto dos produtos auxiliaresCusto dos produtos da curadoriaCusto de entrega aos clientes feito pelo serviço terceirizado			Fontes de receita <ul style="list-style-type: none">Receitas do serviço de assinatura oferecidoReceitas vindas de eventuais vendas de outros produtos artesanais separadamenteReceitas de caixas pedidas sob demanda	

Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010) com modificações do autor

Assim, cada um dos pontos do modelo de negócios pode ser detalhado a seguir:

- Segmento de Clientes:** a empresa busca um cliente que está interessado por uma experiência gastronômica e tem poder aquisitivo para se auto presentear com o kit mensalmente. Além disso, pode ser um cliente disposto a colaborar com pequenos produtores e que sente que os momentos de alimentação podem ser prazerosos com diferentes produtos;
- Proposta de Valor:** para criar valor ao Segmento de Clientes, a empresa se propõe a oferecer uma experiência gastronômica mensal com produtos artesanais de difícil acesso, além de entregá-los por um valor menor que o necessário para adquiri-los separadamente;

- c) Canais: os principais canais de comunicação da empresa hoje são digitais: o seu *website*, suas páginas em redes sociais e as mensagens com os clientes. Nas redes, o Clube consegue passar sua imagem para clientes e potenciais assinantes, além de repassar comunicados e engajar com os membros. Pelas mensagens, conversam com os clientes sobre preferências e acertam detalhes. Ainda, o serviço de entrega serve como canal de distribuição dos produtos;
- d) Relacionamento com Clientes: a empresa sempre tenta trazer um atendimento muito pessoal e personalizado para os clientes. Para isso, sempre deixa seu contato de celular disponível para conversas, além de mandar mensagens para entender suas preferências sobre os produtos e a entrega;
- e) Fontes de Receita: as receitas do De Lá Pra Casa são provenientes majoritariamente das assinaturas pagas mensalmente pelos clientes. A venda de produtos e kits que ocorrem ocasionalmente complementam as receitas, mas são significativamente menores e menos frequentes que as relativas à assinatura;
- f) Recursos principais: os principais recursos físicos são o espaço para recebimento dos produtos e montagem dos kits, além de geladeiras para a conservação de produtos e de ar-condicionado. Já os recursos intangíveis são as habilidades para a escolha e harmonização dos produtos, os contatos e a rede de fornecedores que o grupo tem para trazer diferentes experiências mensalmente;
- g) Atividades Chave: as principais atividades são a curadoria de produtos para que ocorra a harmonização em cada um dos kits, o contato com os fornecedores para aquisição dos produtos, a montagem das caixas e a organização da entrega;
- h) Parcerias Principais: as principais parcerias necessárias para o funcionamento do negócio são tanto com os fornecedores dos produtos artesanais, como também dos serviços recorrentes (como exemplo, as caixas de papelão em que são colocados os alimentos, o material para

preencher o espaço e também o entregador contratado para realizar as entregas);

- i) Estrutura de Custo: hoje, existem quatro principais custos para a operação do Clube. Primeiro, os custos fixos, relativos ao espaço e ambientação dos produtos (geladeira e ar-condicionado). Depois, há também os custos de produtos auxiliares, como as caixas de papelão utilizadas para entregar os kits. O terceiro custo é relativo aos itens da experiência que serão escolhidos, variando de acordo com a entrega selecionada para aquele mês. Por fim, existe o custo de entrega aos clientes, que hoje é um serviço feito por um motorista parceiro e de confiança do grupo.

3.2 O Programa de Assinatura

O Clube de Assinatura De Lá Pra Casa é um Programa de Assinatura, visto que os clientes pagam um valor mensal para receber um serviço de Caixas de Assinatura como descrito no tópico 2.3. Assim, dentre os modelos desse serviço apresentados anteriormente, a empresa estudada oferece um serviço de Caixa Surpresa.

Assim, a ideia do Clube é de oferecer uma experiência gastronômica ao cliente, sendo que cada um dos kits contém quatro itens alimentícios artesanais de pequenos produtores. Os alimentos podem ser queijos artesanais, bebidas, azeites, carnes, massas, biscoitos, doces, entre outras possibilidades. Assim, os clientes experimentam produtos diferentes, de fora do seu cotidiano e do seu conhecimento todo mês sem saber o tipo de produto que encontrarão. Esse grau de incerteza indica o modelo de Caixa de Assinatura de Curadoria Temática, também descrito no Capítulo 2.

A seguir, serão descritos como se encontram as três fases dos Programas de Assinatura explicadas anteriormente, baseadas em uma reunião feita com os líderes da empresa.

3.2.1 Captação e início do relacionamento com os clientes

Para a análise da etapa de captação, serão utilizadas as duas ferramentas descritas no tópico 2.3.3.1: o Funil de Vendas e a análise dos Canais de Tração.

Aplicando o Funil de Vendas, temos as seguintes fases para a empresa:

- a) Prospectar: hoje, o foco da empresa é em clientes que tem interesse em experiências gastronômicas, mas não tem o tempo necessário para ir atrás desses produtos artesanais. Apesar disso, não existem iniciativas ativas que buscam encontrar esses clientes;
- b) Atrair: hoje, o principal meio de comunicação com os possíveis clientes é via digital, por redes sociais. Assim, a empresa busca postar suas atividades de dia a dia e fazer posts sobre os kits que serão entregues, engajando com os assinantes seguidores e também com possíveis clientes que encontrem a página da empresa. Além disso, existiram outras iniciativas de marketing que serão melhor explicadas posteriormente, mas há uma dificuldade de organizá-las e realizá-las com mais frequência devido a dificuldades logísticas e financeiras da empresa;
- c) Converter: ao chegar no site, o cliente encontra as opções de se tornar membro do clube. Ao clicar no botão “Assinar agora”, o cliente deve selecionar o Kit Experiência e é redirecionado para a página de inscrição, onde são solicitadas informações para a inscrição e o método de pagamento que será utilizado para a cobrança do valor mensal, de R\$ 179,00. Após o preenchimento, o cliente está inscrito e receberá o Kit até decidir pelo cancelamento;
- d) Analisar: as análises da empresa sobre suas ações de marketing são muito rasas e baseadas no que os empreendedores sentiram, não há um método para realizá-las. Além disso, como as ações são dispersas e não planejadas, também é difícil juntar dados e fazer uma análise mais consistente, dificultando qualquer tipo de investigação sobre retorno e de CAC;
- e) Relacionar-se: como dito anteriormente, a falta de dados mapeados relativos às iniciativas dificulta o entendimento de quais ações têm um impacto maior.

Dados esses pontos analisados no funil de vendas, nota-se algumas lacunas ao longo das seis etapas analisadas. Pode-se ver que não há ações concretas na fase de prospecção, por exemplo. Já na fase de atração, o foco é muito grande em um meio, em tema que será detalhado quando forem analisados os canais de tração utilizados pela empresa. Nas partes de análise e relacionamento fica em destaque o fato de que a

empresa não consegue trabalhar muito para otimizar os resultados obtidos devido à falta de dados, visto que existem limitantes para realizar as ações.

Partindo então para a análise dos dezenove canais de tração de Weinberg e Mares (2020), o autor realizou uma reunião para entender quais já haviam sido utilizados pela empresa e seus resultados, e o resultado foi colocado no Quadro 7 a seguir:

Quadro 7 - As experiências da empresa com os canais de tração

Canais de tração	Definição
1 - <i>Blogs</i> especializados	A empresa nunca se utilizou de <i>blogs</i> especializados no tema para divulgar o serviço, apenas seu próprio site. Paralelamente, os empreendedores consideram que parcerias com <i>influencers</i> (ou blogueiros) possam ser positivas e estão dispostos a tentar, mas tem cautela para por esse tipo de parceria em prática.
2 - Publicidade	Nunca foi realizada nenhuma ação do tipo pela empresa e considera-se uma possibilidade não vantajosa considerando as outras opções da empresa.
3 - Relações públicas não convencionais	Nunca foi realizada nenhuma ação do tipo pela empresa e considera-se uma possibilidade remota.
4 - <i>Search Engine Marketing</i> (SEM)	Nunca foi realizada nenhuma ação do tipo pela empresa e considera-se uma possibilidade remota devido à complexidade do tema.
5 - Anúncios em redes sociais	São feitas diferentes postagens em redes sociais, mas sempre de maneira gratuita. Assim, o alcance do conteúdo fica muito restrito aos seguidores da página, limitando os resultados das ações.
6 - Anúncios <i>Offline</i>	A empresa considera a possibilidade de colocar <i>folders</i> , cartazes e afins para divulgação em lugares específicos, como murais de prédios. Apesar disso, nenhuma ação nessa linha foi realizada.
7 - <i>Search Engine Optimization</i>	Nunca foi realizada nenhuma ação do tipo pela empresa e considera-se uma possibilidade remota.
8 - <i>Marketing</i> de conteúdo	Esse é um dos focos das ações de marketing da empresa. Em linha com o que foi dito nos anúncios em redes sociais, busca-se divulgar alguns dos produtos entregues pelas caixas e curiosidades e informações sobre eles, buscando despertar a curiosidade de clientes. Apesar disso, os resultados são limitados, como dito no tópico 5 deste quadro.
9 - E-mail <i>marketing</i>	Nunca foi realizada nenhuma ação do tipo pela empresa e considera-se uma possibilidade remota.
10 - <i>Marketing</i> viral	A empresa já realizou duas campanhas do tipo. Em uma delas, com uma parceria comercial com um restaurante, em que quem indicasse

	um novo assinante ganharia uma sobremesa. Em outra, quem publicasse em rede social que recebeu a caixa ganharia um brinde extra no kit seguinte. Considera-se que os resultados foram aquém do esperado, mas enxerga-se muito potencial para aumentar o número de ações do tipo.
11 - Engenharia como <i>Marketing</i>	A empresa nunca ofereceu um serviço de engenharia, mas já pensou na possibilidade de oferecer demonstrações dos produtos entregues nas caixas como chamariz para o convencimento dos clientes. Assim, essa oferta poderia ser feita em prédios ou em outros lugares com grande fluxo de pessoas.
12 - Parcerias comerciais	A empresa já realizou uma parceria com um restaurante, em que clientes que indicassem um novo assinante ganhariam um prato no restaurante. A ação não teve custos, mas os resultados também foram pouco expressivos.
13 – Vendas	Nunca foi realizada nenhuma ação do tipo pela empresa e considera-se uma possibilidade remota.
14 - Programa de afiliados	O mais próximo que se realizou de uma ação do tipo foram as de marketing viral. A possibilidade de fazer alguma coisa na linha de um programa de afiliados é considerada, mas não priorizada – prefere-se o marketing viral.
15 - Plataformas existentes	Nunca foi realizada nenhuma ação do tipo pela empresa e considera-se uma possibilidade remota.
16 - Feiras de negócios	A empresa considera que se achar uma feira de negócio em que faça sentido divulgar seu serviço, será um ótimo espaço para tal. Apesar disso, ainda não encontrou um ambiente ideal.
17 – Eventos	A empresa já realizou dois eventos com seus assinantes e acredita que eles são fundamentais para o desenvolvimento de um engajamento mais frequente. Nesses eventos, assinantes e não assinantes pagavam para ter uma experiência gastronômica, visitando um produtor ou um restaurante. O resultado dos eventos foi muito positivo em termos de aquisição dos clientes, mas não é feito frequentemente.
18 - Palestras	Nunca foi realizada nenhuma ação do tipo pela empresa e considera-se uma possibilidade remota.
19 - Criação de comunidades	Essa oportunidade está diretamente conectada com a visão da empresa, mas ela enxerga que isso será possível com o tempo e com um aumento dos clientes engajados, e não de maneira forçada/impositiva.

Fonte: adaptado de Rangel, 2023 com modificações do autor baseadas em reunião com os empresários

Conforme mostrado no quadro, existe uma série de ações de marketing que não foram testadas ou que ainda tem espaço para serem melhor exploradas. Assim, visto que a etapa de captação de clientes é fundamental para um Clube de Assinatura e os empreendedores relataram uma dificuldade nessa fase, esse tema será mais explorado posteriormente, analisando as possibilidades de investimentos da empresa na área. Conforme o Quadro 7, as alternativas mais investigadas serão as de números 1, 5, 10, 11 e 17.

3.2.2 Gestão de relacionamento

Após o fechamento de uma venda, o cliente faz o pagamento e deve esperar o próximo ciclo de entregas das caixas para passar a receber os kits mensais. O pagamento pode ser feito automaticamente e mensalmente no dia em que a assinatura ocorreu, sempre no valor de R\$ 179,00. Durante a espera, a equipe do programa costuma mandar mensagens pelo celular (sempre por SMSs ou pelo aplicativo de mensagens *WhatsApp*) para despertar o interesse e a curiosidade dos novos e antigos assinantes, além de acordar os detalhes sobre a entrega. Na terceira ou quarta semana do mês seguinte à venda, então, os kits são entregues em dias úteis, proporcionando a experiência ao cliente, desde a abertura das caixas até o consumo dos produtos.

Do lado da empresa, o trabalho em uma edição da caixa de assinatura se inicia cerca de um mês e meio antes da entrega. Nesse momento, os curadores buscam entre os fornecedores conhecidos de sua lista e também entre novos, buscando sempre inovar nas escolhas e na experiência do cliente. Assim, usualmente escolhem um produto que será uma base da caixa, normalmente o mais caro, e ele indicará o caminho a ser seguido para a escolha dos outros itens, que harmonizarão com esse primeiro. A partir da primeira escolha, buscam opções já conhecidas e conversam com seus produtores para descobrirem novos produtos que podem combinar com o que já foi selecionado.

Antes da seleção de cada produto, então, realiza-se uma análise e uma testagem, para garantir a qualidade e que a experiência do cliente será de fato boa. Após a seleção dos itens os pedidos de compra são enviados normalmente um pouco maiores do que o número de assinantes, como uma alternativa para caso haja algum problema. Os produtos chegam e, então, inicia-se a montagem das caixas, que são

entregues em dois dias determinados pela empresa por um motorista parceiro que faz esse serviço mensalmente.

As principais medidas para manter o engajamento dos clientes, no geral, são as mensagens e posts em redes sociais com imagens dos produtos ou mostrando o que os empresários estão fazendo para buscar novidades, despertando curiosidades. Por vezes, esses meios também são utilizados para realizar outras ofertas (*cross-sell*) que são feitas quando há algum produto em estoque ou alguma outra oportunidade que a empresa tem de aumentar as vendas.

Além disso, a empresa destacou que os clientes tem muita liberdade para conversar por mensagens, recebendo *feedbacks*/avaliações, indicações de produtos ou fornecedores e acertando detalhes da data e local de entrega. Esse nível de interação promove uma relação próxima e personalizada entre o cliente e a empresa.

3.2.3 Cancelamento e *churn rate*

Hoje, o cancelamento da assinatura pode acontecer por qualquer meio de comunicação disponível entre os assinantes e a empresa. Isto é, o cliente pode requisitar o cancelamento tanto pelo site (acessando a aba “minhas assinaturas” e clicando no botão “cancelar assinatura”), mas também por canais como o *WhatsApp* para os clientes que tenham um número para contato com a empresa ou pelo meio de comunicação oferecido no site, em que se envia mensagens para a empresa.

Quando um cancelamento é requisitado não existe um questionário automático sobre o seu motivo, conforme orientado por Rossi e Slongo (1998) e como é possível verificar em diferentes Programas de Assinatura. Apesar disso, os empreendedores conhecem muitos dos seus clientes, tendo proximidade suficiente para perguntar sobre as razões dos cancelamentos.

Assim, isso dificulta o gerenciamento dos dados, mas o *feedback* que mais receberam sobre os motivos de cancelamento são de mudança de cidade, de forma que os clientes ficam fora do alcance de entrega da empresa. Esse é o motivo de 50% dos cancelamentos. A segunda maior razão relatada foi a necessidade de economizar. Dessa forma, a empresa apresentou uma taxa de cancelamento relativamente baixa, de 1,5% ao mês.

A empresa sabe que um aumento no cancelamento pode ser muito perigoso para as finanças da empresa, e tem em mente que deve tomar cuidado para evitar esse problema. Assim, os gestores buscam manter contato contínuo com os assinantes para entender pontos positivos e negativos, em busca de oferecer um serviço que agrade cada vez mais aos clientes. Além disso, eles ressaltaram que entendem que uma maneira de diminuir um possível impacto do aumento da *churn rate* seria trabalhar para aumentar a captação de novos assinantes.

3.3 Medição de desempenho

Em uma das reuniões com os gestores do De Lá Pra Casa, o autor perguntou sobre quais eram as iniciativas da empresa para medir o desempenho dela e de suas iniciativas. A seguir, serão explicadas os indicadores e metas relatados pelos líderes da companhia.

3.3.1 Indicadores Chave de Desempenho

A empresa acompanha regularmente apenas uma métrica hoje, que é o número de assinantes. Essa métrica impacta diretamente na renda e traz o maior objetivo da empresa, como será dito no próximo tópico. Além disso, a empresa tem consciência que alguns outros dados são relevantes, como o número de seguidores nas redes sociais, mas não são acompanhados regularmente e nem há iniciativas concretas para alterá-los.

3.3.2 OKRs

Hoje, a empresa não faz uso de um sistema de indicadores como o de OKRs. Existe a meta de dobrar o seu número de assinantes, que é o indicador que eles mais acompanham. Acredita-se que alcançando tal escala o Clube de Assinatura conseguirá trabalhar melhor com outras oportunidades que foram comentadas na matriz SWOT, mas que dependem de uma base maior de membros.

4 SELEÇÃO DE ALTERNATIVAS

Conforme visto no tópico 3.2.1, existe uma oportunidade de desenvolvimento na fase de captação que está diretamente conectada com outros pontos vistos na investigação das fraquezas da empresa (na análise SWOT). Assim, sendo esse tema o eleito pelos empreendedores como o principal obstáculo que o negócio encontra hoje, o presente capítulo analisará dentre as alternativas estudadas quais são os canais de tração que apresentam o melhor custo-benefício e, então, deveriam receber um investimento maior de tempo, trabalho e capital.

4.1 Aplicação do Método AHP

O método AHP, já descrito no tópico 2.4.3.1, foi o escolhido para a tomada de decisão acerca de qual canal de tração priorizar no Clube de Assinatura De Lá Pra Casa, considerando critérios definidos junto aos gestores da empresa. A aplicação do método visa identificar o canal de maior potencial para atrair novos clientes, promovendo a expansão do clube levando em consideração a sua realidade atual.

As alternativas propostas foram descritas no tópico 2.3.3.1 e as experiências da empresa quanto a cada uma delas foi detalhada na seção 3.2.1. Assim, os tomadores de decisão foram os dois fundadores e atuais gestores da empresa, que constantemente encaram essa dificuldade e têm de decidir acerca do tema. Em uma reunião com eles, então, foram definidos os critérios e os julgamentos paritários para aplicação do método.

4.2 Critérios

Para a utilização do método AHP, os critérios selecionados foram discutidos em reunião com os líderes do Clube de Assinatura De Lá Pra Casa. Assim, após diferentes ideias dos empresários e do autor deste trabalho, alcançou-se um consenso sobre quais pontos deveriam ser analisados. Os critérios selecionados então foram:

- a) Alcance: o número de pessoas que será alcançada por determinada ação de marketing, sendo positivo alcançar um número maior de possíveis clientes;

- b) Conversão: uma projeção sobre quantas das pessoas que foram alcançadas se tornarão de fato novos assinantes;
- c) Custo: esse critério leva em consideração todo o custo envolvido para realizar determinada ação de marketing proposta. Como as ações muitas vezes são pontuais, concluiu-se que não há necessidade de dividir o critério em custos fixos e variáveis. As ações, no geral, só implicam em custos se a empresa decide realizá-las, sem um custo maior de entrada ou saída de determinada estratégia de marketing, nem um custo de manutenção;
- d) Escalabilidade: no caso de um crescimento da empresa e/ou de suas atividades, quão fácil seria replicar essas ações em maior escala;
- e) Facilidade de implementação: de acordo com os recursos e limitações que a empresa tem hoje, quão fácil seria implementar e realizar as iniciativas;
- f) Repetição: com que frequência determinada iniciativa pode ser realizada considerando as limitações da empresa e também evitando uma saturação de determinado canal, que se usado demasiadamente pode ter uma diminuição na sua efetividade.

4.3 Alternativas

As alternativas estudadas são as apresentadas no tópico 2.3.3.1. Assim, selecionou-se as possibilidades de marketing que mais fazem sentido para a empresa, como mostrado no tópico 3.2.1. Dessa forma, as opções a serem analisadas com o método AHP são as seguintes, detalhadas de acordo com o que seria feito pela empresa caso sejam executadas:

- a) *Blogs e influencers* especializados: nessa parceria, os *influencers* realizam anúncios e mostram os produtos recebidos em troca de dinheiro ou para receberem caixas por determinado período de tempo;
- b) Anúncios nas redes sociais: essa alternativa consiste em a empresa impulsionar de maneira patrocinada algumas publicações que demonstram e promovem o Clube, buscando convencer novos assinantes;
- c) Ações de marketing viral: significa tornar o cliente um promotor da venda do programa, oferecendo algo em troca (usualmente, um desconto ou isenção em uma mensalidade);

- d) Engenharia como marketing: essa iniciativa, que será chamada de ações com amostras grátis, é o oferecimento de produtos entregues nas caixas surpresa em algum espaço físico com grande trânsito de pessoas para que não assinantes conheçam o serviço e se interessem pelo programa;
- e) Realização de eventos: assim como nos eventos já realizados pelo De Lá Pra Casa, os próximos seriam situações de visita a um restaurante, à produção de algum alimento ou a outro estabelecimento do ramo. Com o incentivo à inscrição de não assinantes, é possível fazer mais pessoas conhecerem e se interessarem pelas experiências gastronômicas proporcionadas. Como os eventos são pagos, o aumento nos custos da empresa é compensado pela receita adicional.

Essas possibilidades serão analisadas de acordo com os critérios definidos para entender quais delas devem ser priorizadas para um melhor resultado na captação de clientes para a empresa.

4.4 Resultados

Seguindo o método AHP, primeiro estruturou-se a matriz de comparação paritária entre os seis critérios selecionados, determinando suas importâncias relativas para a adoção de um desses canais de tração. Foram realizadas quinze comparações, e o resultado está na Tabela 1.

Tabela 1 - Matriz de comparação paritária dos critérios

	Alcance	Conversão	Custo	Escalabilidade	Facilidade de implementação	Repetição
Alcance	1	1/5	1/8	2	1/4	1
Conversão	5	1	1/7	7	3	6
Custo	8	7	1	9	4	7
Escalabilidade	1/2	1/7	1/9	1	1/4	1/3
Facilidade de implementação	4	1/3	1/4	4	1	4
Repetição	1	1/6	1/7	3	1/4	1

Fonte: elaborado pelo autor

A matriz foi normalizada e a partir da média de cada linha obteve-se o vetor prioridade de cada critério, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Matriz normalizada e vetor prioridade

	Alcance	Conversão	Custo	Escalabilidade	Facilidade de implementação	Repetição	Vetor prioridade
Alcance	0,05	0,02	0,07	0,08	0,03	0,05	0,05
Conversão	0,26	0,11	0,08	0,27	0,34	0,31	0,23
Custo	0,41	0,79	0,56	0,35	0,46	0,36	0,49
Escalabilidade	0,03	0,02	0,06	0,04	0,03	0,02	0,03
Facilidade de implementação	0,21	0,04	0,14	0,15	0,11	0,21	0,14
Repetição	0,05	0,02	0,08	0,12	0,03	0,05	0,06

Fonte: elaborado pelo autor

Para verificar a validade da análise, foi calculado o índice de consistência da matriz. Como a ordem da matriz é 6, Saaty (1990) diz que o valor do índice de consistência de uma matriz aleatória a ser utilizada é de 1,24. Após o cálculo, obteve-

se uma razão de consistência de 0,08, menor que 0,1 e, portanto, adequado para que a análise continue sem revisões nos julgamentos feitos sobre os critérios.

Assim, o vetor prioridade indicou que de acordo com as avaliações dos tomadores de decisão, a ordem decrescente de relevância dos critérios é: custo, conversão, facilidade de implementação, repetição, alcance e escalabilidade.

Parte-se, então, para a análise das alternativas selecionadas de acordo com cada um dos critérios. Novamente, os tomadores de decisão foram os líderes da empresa e seus julgamentos levaram à construção das seguintes matrizes relativas aos critérios. Além disso, para cada uma das matrizes foi realizado o cálculo do índice de consistência, garantindo a confiabilidade do resultado e a continuidade do estudo.

A seguir, na Tabela 3, inicia-se essa análise com o critério de alcance.

Tabela 3 - Matriz de comparação paritária das alternativas em relação ao alcance

	<i>Blogs/influencers</i>	Anúncios nas redes sociais	Marketing viral	Amostras grátis	Eventos
<i>Blogs/influencers</i>	1	1	5	7	8
Anúncios nas redes sociais	1	1	4	7	8
Marketing viral	1/5	1/4	1	1	1
Amostras grátis	1/7	1/7	1	1	4
Eventos	1/8	1/8	1	1/4	1

Fonte: elaborado pelo autor

A matriz foi normalizada e obteve-se o vetor prioridade para cada alternativa em relação ao alcance das ações (Tabela 4).

Tabela 4 - Matriz normalizada e vetor prioridade

	<i>Blogs/influencers</i>	Anúncios nas redes sociais	Marketing viral	Amostras grátis	Eventos	Vetor prioridade
<i>Blogs/influencers</i>	0,41	0,40	0,42	0,43	0,36	0,40
Anúncios nas redes sociais	0,41	0,40	0,33	0,43	0,36	0,39
Marketing viral	0,08	0,10	0,08	0,06	0,05	0,07
Amostras grátis	0,06	0,06	0,08	0,06	0,18	0,09
Eventos	0,05	0,05	0,08	0,02	0,05	0,05

Fonte: elaborado pelo autor

Após a normalização da matriz, foi calculada a razão de consistência de 0,05, e partiu-se para a análise de conversão, em que a Tabela 5 foi elaborada:

Tabela 5 - Matriz de comparação paritária das alternativas em relação à conversão

	<i>Blogs/influencers</i>	Anúncios nas redes sociais	Marketing viral	Amostras grátis	Eventos
<i>Blogs/influencers</i>	1	1	1/5	1/5	1/7
Anúncios nas redes sociais	1	1	1/4	1/4	1/4
Marketing viral	5	4	1	1	1/3
Amostras grátis	5	4	1	1	1/2
Eventos	7	4	3	2	1

Fonte: elaborado pelo autor

Normalizando a matriz e calculando o vetor prioridade, obtém-se a Tabela 6:

Tabela 6 - Matriz normalizada e vetor prioridade

	<i>Blogs/influencers</i>	Anúncios nas redes sociais	Marketing viral	Amostras grátis	Eventos	Vetor prioridade
<i>Blogs/influencers</i>	0,05	0,07	0,04	0,04	0,06	0,05
Anúncios nas redes sociais	0,05	0,07	0,05	0,06	0,11	0,07
Marketing viral	0,26	0,29	0,18	0,22	0,15	0,22
Amostras grátis	0,26	0,29	0,18	0,22	0,22	0,24
Eventos	0,37	0,29	0,55	0,45	0,45	0,42

Fonte: elaborado pelo autor

Com a adequação da razão de consistência, que foi de 0,03, em seguida, foi feita a análise relativa ao custo das iniciativas, e os resultados estão na Tabela 7:

Tabela 7 - Matriz de comparação paritária das alternativas em relação ao custo

	<i>Blogs/influencers</i>	Anúncios nas redes sociais	Marketing viral	Amostras grátis	Eventos
<i>Blogs/influencers</i>	1	1/5	1/3	1	1/6
Anúncios nas redes sociais	5	1	3	3	1/4
Marketing viral	3	1/3	1	5	1/2
Amostras grátis	1	1/3	1/5	1	1/5
Eventos	6	4	2	5	1

Fonte: elaborado pelo autor

Ao normalizar a matriz e calcular o vetor de prioridade, o resultado foi o exposto na Tabela 8:

Tabela 8 - Matriz normalizada e vetor prioridade

	<i>Blogs/influencers</i>	Anúncios nas redes sociais	Marketing viral	Amostras grátis	Eventos	Vetor prioridade
<i>Blogs/influencers</i>	0,05	0,07	0,04	0,04	0,06	0,05
Anúncios nas redes sociais	0,05	0,07	0,05	0,06	0,11	0,07
Marketing viral	0,26	0,29	0,18	0,22	0,15	0,22
Amostras grátis	0,26	0,29	0,18	0,22	0,22	0,24
Eventos	0,37	0,29	0,55	0,45	0,45	0,42

Fonte: elaborado pelo autor

Então, após a verificação da razão de consistência (0,09), as alternativas foram analisadas de acordo com o critério da escalabilidade, como demonstrado na Tabela 9:

Tabela 9 - Matriz de comparação paritária das alternativas em relação à escalabilidade

	<i>Blogs/influencers</i>	Anúncios nas redes sociais	Marketing viral	Amostras grátis	Eventos
<i>Blogs/influencers</i>	1	1/4	1	1	2
Anúncios nas redes sociais	4	1	4	5	5
Marketing viral	1	1/4	1	5	3
Amostras grátis	1	1/5	1/5	1	3
Eventos	1/2	1/5	1/3	1/3	1

Fonte: elaborado pelo autor

A matriz foi normalizada e calculou-se o vetor prioridade para cada alternativa (Tabela 10).

Tabela 10 - Matriz normalizada e vetor prioridade

	<i>Blogs/influencers</i>	Anúncios nas redes sociais	Marketing viral	Amostras grátis	Eventos	Vetor prioridade
<i>Blogs/influencers</i>	0,13	0,13	0,15	0,08	0,14	0,13
Anúncios nas redes sociais	0,53	0,53	0,61	0,41	0,36	0,49
Marketing viral	0,13	0,13	0,15	0,41	0,21	0,21
Amostras grátis	0,13	0,11	0,03	0,08	0,21	0,11
Eventos	0,07	0,11	0,05	0,03	0,07	0,06

Fonte: elaborado pelo autor

A matriz foi considerada válida devido à sua razão de consistência de 0,09. Seguiu-se para a análise da facilidade de implementação (Tabela 11).

Tabela 11 - Matriz de comparação paritária das alternativas em relação à facilidade de implementação

	<i>Blogs/influencers</i>	Anúncios nas redes sociais	Marketing viral	Amostras grátis	Eventos
<i>Blogs/influencers</i>	1	1/2	1/5	1/4	1/3
Anúncios nas redes sociais	2	1	1/3	2	2
Marketing viral	5	3	1	1	4
Amostras grátis	4	1/2	1	1	1
Eventos	3	1/2	1/4	1	1

Fonte: elaborado pelo autor

Normalizando a matriz e calculando o vetor prioridade, obtém-se a Tabela 12:

Tabela 12 - Matriz normalizada e vetor prioridade

	<i>Blogs/influencers</i>	Anúncios nas redes sociais	Marketing viral	Amostras grátis	Eventos	Vetor prioridade
<i>Blogs/influencers</i>	0,07	0,09	0,07	0,05	0,04	0,06
Anúncios nas redes sociais	0,13	0,18	0,12	0,38	0,24	0,21
Marketing viral	0,33	0,55	0,36	0,19	0,48	0,38
Amostras grátis	0,27	0,09	0,36	0,19	0,12	0,21
Eventos	0,20	0,09	0,09	0,19	0,12	0,14

Fonte: elaborado pelo autor

Após cálculo da razão de consistência, o valor obtido foi de 0,08, abaixo do máximo permitido de 0,1. Por fim, as alternativas foram analisadas para o critério da repetição das ações, e o resultado pode ser visto na Tabela 13:

Tabela 13 - Matriz de comparação paritária das alternativas em relação à repetição

	<i>Blogs/influencers</i>	Anúncios nas redes sociais	Marketing viral	Amostras grátis	Eventos
<i>Blogs/influencers</i>	1	1/4	3	5	3
Anúncios nas redes sociais	4	1	4	8	9
Marketing viral	1/3	1/4	1	3	5
Amostras grátis	1/5	1/8	1/3	1	2
Eventos	1/3	1/9	1/5	1/2	1

Fonte: elaborado pelo autor

Assim, a matriz foi normalizada e calculou-se o vetor prioridade, vista na Tabela 14:

Tabela 14 - Matriz normalizada e vetor prioridade

	<i>Blogs/influencers</i>	Anúncios nas redes sociais	Marketing viral	Amstras grátis	Eventos	Vetor prioridade
<i>Blogs/influencers</i>	0,17	0,14	0,35	0,29	0,15	0,22
Anúncios nas redes sociais	0,68	0,58	0,47	0,46	0,45	0,53
Marketing viral	0,06	0,14	0,12	0,17	0,25	0,15
Amstras grátis	0,03	0,07	0,04	0,06	0,10	0,06
Eventos	0,06	0,06	0,02	0,03	0,05	0,04

Fonte: elaborado pelo autor

A razão de consistência obtida foi de 0,07, permitindo a conclusão das análises das alternativas para cada um dos critérios.

Portanto, após o final de todos julgamentos necessários, pode-se estruturar a matriz de prioridades finais. Primeiro, se construiu a matriz que traz o vetor de cada um dos critérios em relação às alternativas, conforme pode ser visto na Tabela 15:

Tabela 15 - Matriz dos vetores das alternativas em relação aos critérios

	Alcance	Conversão	Custo	Escalabilidade	Facilidade de implementação	Repetição
<i>Blogs/influencers</i>	0,40	0,05	0,06	0,13	0,06	0,22
Anúncios nas redes sociais	0,39	0,07	0,25	0,49	0,21	0,53
Marketing viral	0,07	0,22	0,19	0,21	0,38	0,15
Amstras grátis	0,09	0,24	0,06	0,11	0,21	0,06
Eventos	0,05	0,42	0,43	0,06	0,14	0,04

Fonte: elaborado pelo autor

Então, pode-se ponderar esses resultados de acordo com o peso de cada critério, que foram obtidos na primeira etapa do método (Tabela 16).

Tabela 16 - Matriz com as prioridades finais para a escolha de canais de tração

	Alcance	Conversão	Custo	Escalabilidade	Facilidade de implementação	Repetição	Vetor prioridade
<i>Blogs/influencers</i>	0,02	0,01	0,03	0,00	0,01	0,01	0,09
Anúncios nas redes sociais	0,02	0,02	0,12	0,02	0,03	0,03	0,23
Marketing viral	0,00	0,05	0,09	0,01	0,05	0,01	0,22
Amostras grátis	0,00	0,05	0,03	0,00	0,03	0,00	0,13
Eventos	0,00	0,10	0,21	0,00	0,02	0,00	0,33
Peso do critério	0,05	0,23	0,49	0,03	0,14	0,06	

Fonte: elaborado pelo autor

Assim, a conclusão obtida com a aplicação do método AHP é de que os canais de tração que devem ser priorizados de acordo com os critérios estabelecidos pelos tomadores de decisão são, em ordem decrescente, a realização de eventos, anúncios patrocinados nas redes sociais, iniciativas de marketing viral, ações com amostras grátis e por último anúncios com influenciadores, conforme apresentado pelo Quadro 8 a seguir.

Quadro 8 - Priorização das alternativas analisadas

Ordem de relevância	Alternativa de canal de tração
1º	Eventos
2º	Anúncios em redes sociais
3º	Ações de marketing viral
4º	Iniciativas com amostras grátis
5º	Publicações de <i>blogs/influencers</i>

Fonte: elaborado pelo autor

5 PLANO DE AÇÃO

As análises realizadas nos capítulos 3 e 4 embasarão o plano de ação que será criado neste capítulo. O objetivo dele é orientar um caminho para a empresa de acordo com a análise estratégica e da avaliação dos canais de tração mais adequados identificados anteriormente. Assim, serão levantadas algumas iniciativas que podem contribuir para que a empresa evolua, além de indicadores para medição dessa evolução e também OKRs para acompanhamento de objetivos do Clube de Assinatura De Lá Pra Casa para o futuro.

5.1 Iniciativas a serem implementadas

As iniciativas descritas aqui serão focadas em diferentes oportunidades avaliadas ao longo das análises feitas nos capítulos 3 e 4 deste trabalho e levando em consideração o enquadramento estratégico da empresa. Assim, cada uma delas será descrita e então será apresentado um cronograma para sua implementação. Esse planejamento é uma sugestão do que deve ser seguido, mas eles podem ser alterados em caso de um resultado ruim de determinada ação, por exemplo.

5.1.1 KPIs a serem acompanhados

A primeira ação que a empresa deve iniciar é o monitoramento de KPIs, para fazer um acompanhamento do desempenho de diferentes setores da companhia. Assim, será mais fácil entender quais deles devem receber um maior investimento de tempo e dinheiro, além de possibilitar a análise do resultado de eventuais outras ações que a empresa fizer. Também será possível monitorar variações em áreas críticas do negócio que atualmente não são acompanhadas.

Assim, priorizou-se alguns KPIs para que a empresa comece esse monitoramento, evitando um número muito grande devido às limitações de recursos humanos da empresa e à recomendação de Francischini e Francischini (2018), de que quanto mais KPIs, mais difícil fica o acompanhamento de cada um deles. De acordo com o que foi investigado ao longo do trabalho, foram então formulados os seguintes indicadores apresentados no Quadro 9:

Quadro 9 - KPIs formulados para acompanhamento da empresa

Nº	Indicador	Cálculo do indicador	Justificativa
1	Número de assinantes	Número de assinantes vigentes do Clube	É o número de clientes que trarão receita ao Clube
2	Taxa de cancelamento mensal	Número de clientes que cancelaram no último mês dividido pelo número total de assinantes	Deve ser acompanhada para perceber se ela está aumentando e se tornando uma ameaça forte para a receita da empresa
3	Custo de aquisição de cliente	O custo total de alguma ação de marketing dividido pelo número de novos assinantes obtidos com a ação	Deve ser utilizada para entender o custo de obtenção de um cliente no geral ou para diferentes iniciativas, facilitando comparações entre elas
4	Aprovação dos produtos	Média de aprovação dos produtos de acordo com as notas recebidas no formulário de avaliação.	Essa métrica monitora o quanto os produtos selecionados estão satisfazendo os clientes e pode ajudar a entender padrões entre suas preferências
5	Alcance das redes sociais	Soma do número de visualizações nas postagens realizadas no último mês	O alcance é importante tanto para entender quantas pessoas estão chegando às páginas da empresa, mas também para analisar se a conversão está boa, ou seja, se as páginas estão atrativas para novos clientes

Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se ver, então, que alguns indicadores ainda não podem ser calculados, como o 3º e o 4º. Assim, montou-se o seguinte cronograma para o acompanhamento dos KPIs, que está alinhado com as outras iniciativas que serão propostas nas próximas seções (Quadro 10). Nele e nos cronogramas que serão apresentados posteriormente, os quadros pintados indicam a realização da atividade proposta naquela linha.

Quadro 10 - Cronograma de acompanhamento dos KPIs formulados

Atividade	jan/25	fev/25	mar/25	abr/25	mai/25	jun/25	jul/25	ago/25	set/25	out/25	nov/25	dez/25
Acompanhamento do número de assinantes												
Acompanhamento da taxa de cancelamento mensal												
Acompanhamento do alcance das redes sociais												
Custo de aquisição de clientes												
Aprovação dos produtos												

Fonte: elaborado pelo autor

5.1.2 Implementação de ações de captação de clientes

Como apresentado anteriormente, a empresa tem como um dos seus principais objetivos aumentar a sua base de assinantes. Assim, nos cronogramas a seguir são sugeridas a implementação das três ações melhor avaliadas de acordo com o método AHP, priorizadas na mesma ordem do seu ranqueamento.

5.1.2.1 Realização de eventos

O primeiro canal de tração selecionado foi o de realização de eventos. Além dos pontos avaliados no método, essa iniciativa ainda tem um ponto positivo que é a colaboração para a criação de uma comunidade, ou seja, está diretamente ligado com a visão da empresa. Outro ponto que deve ser destacado é a importância de incentivar não assinantes a comparecerem nos eventos, fazendo com que essa realização cumpra seu propósito.

Para a construção do cronograma foi levado em consideração que, como visto na aplicação do AHP, esse canal que não pode ser repetido com uma frequência muito grande, devido ao grande trabalho exigido por parte da empresa e também para evitar uma possível saturação desse tipo de evento, algo que clientes já indicaram que ocorreria em caso de repetições excessivas (ocorrência mensal, por exemplo). Assim, o cronograma foi pensado da seguinte maneira apresentada no Quadro 11:

Quadro 11 - Cronograma de planejamento da realização de eventos

Atividade	jan/25	fev/25	mar/25	abr/25	mai/25	jun/25	jul/25	ago/25	set/25	out/25	nov/25	dez/25
Início do planejamento do evento, buscando parcerias e tema												
Divulgação do evento e incentivos a convites para não assinantes												
Realização do 1º evento												
Avaliação sobre resultados do 1º evento (impactos financeiros e na captação de clientes)												
Planejamento do próximo evento, buscando parcerias e tema												
Divulgação do evento e incentivos a convites para não assinantes												
Realização do 2º evento												
Avaliação sobre resultados do 2º evento (impactos financeiros e na captação de clientes)												
Planejamento de um último evento no ano em caso de resultados positivos nos primeiros												
Divulgação do evento e incentivos a convites para não assinantes												
Realização do 3º evento												
Avaliação sobre resultados do 3º evento e da iniciativa num geral												

Fonte: elaborado pelo autor

5.1.2.2 Anúncios patrocinados em redes sociais

A empresa já faz uso de *posts* em redes sociais hoje, mas para realizar um post patrocinado é necessário um tempo de preparação da publicação para garantir que ela apresente a qualidade e o engajamento necessários. Assim, o cronograma a seguir apresentado no Quadro 12 foi montado levando em consideração que a empresa ainda não produziu uma publicação do tipo, necessitando de tempo para prepará-la. Ainda, não há atividades relativas a esse projeto em março de 2025 devido à realização do evento mostrada no cronograma anterior (Quadro 11). Optou-se por iniciar essa ação após o evento para não sobrecarregar os empreendedores.

Quadro 12 - Cronograma de implementação de anúncios patrocinados em redes sociais

Atividade	jan/25	fev/25	mar/25	abr/25	mai/25	jun/25	jul/25	ago/25	set/25	out/25	nov/25	dez/25
Estudo sobre post patrocinado												
Investigação do funil de um usuário que visse o post patrocinado												
Filmagem e edição da postagem												
Início da publicidade												
Publicação ativa												
Monitoramento dos resultados e impactos financeiros												
Avaliação final dos resultados da postagem												
Preparação de um novo patrocínio considerando os resultados aprendidos												
Início da nova publicidade												
Nova publicidade ativa												
Monitoramento dos resultados e impactos financeiros												

Fonte: elaborado pelo autor

5.1.2.3 Ações de marketing viral

Por fim, a última ação relacionada à captação de clientes é o oferecimento de promoções em caso de novos assinantes trazidos por indicação de pessoas que já são membros do clube. Essa ação é muitas vezes feita com um cupom, e em caso de uma nova compra/assinatura utilizando um cupom de um cliente, o novo consumidor e o promotor da empresa ganham um desconto.

Assim, a principal investigação necessária para a implementação dessa ação é a sensibilidade dos clientes ao desconto oferecido. Quanto maior ele for, maior a possibilidade dos assinantes se engajarem e buscarem novos membros para o Clube. Em contra partida, diminui a receita da empresa (WEINBERG; MARES, 2020).

Levando em consideração esses pontos, foi construído um cronograma para que essa análise seja feita (Quadro 13). Ainda, esse cronograma possui menos ações que os outros já que ele deve ser menos priorizado de acordo com o que foi encontrado no método AHP. Na montagem dos planejamentos, evitou-se que duas comunicações aos clientes aconteçam simultaneamente, o que poderia confundi-los.

Quadro 13 - Cronograma de implementação de ações de marketing viral

Atividade	jan/25	fev/25	mar/25	abr/25	mai/25	jun/25	jul/25	ago/25	set/25	out/25	nov/25	dez/25
Conversas com os clientes mais próximos para analisar a sensibilidade aos benefícios oferecidos												
Estudo sobre custo-benefício considerando diferentes cenários de promoções junto aos clientes												
Início da promoção de acordo com as análises feitas até então												
Monitoramento dos resultados												
Avaliação final do impacto trazido pela ação												

Fonte: elaborado pelo autor

5.1.3 Formulário de avaliação dos produtos

Outra iniciativa sugerida é a de oferecer um método de avaliação anônimo das caixas e produtos aos clientes. Foi visto anteriormente que, hoje, os *feedbacks* são feitos em conversas informais dos clientes com os líderes da empresa, o que pode constranger assinantes que não gostaram de algum produto passando uma falsa impressão sobre a caixa. Além disso, dificulta o retorno de assinantes que não são tão próximos dos empreendedores.

Assim, um formulário poderia ser um método melhor estruturado e universalizado para que os *feedbacks* fossem anônimos e feitos por todos clientes que desejassem. O Clube poderia então, estudar uma frequência para enviar esse formulário de maneira a não saturar a comunicação com os assinantes e, a partir das respostas, passar a monitorar a avaliação dos produtos enviados conforme indicado na seção de formulação dos KPIs.

No cronograma a seguir, no Quadro 14, existe também uma etapa de montagem do formulário para que a empresa decida se irá perguntar apenas a qualidade dos produtos ou também outros pontos importantes como a inovação dos produtos e a avaliação dos eventos realizados.

Quadro 14 - Cronograma para o formulário de avaliação dos produtos da empresa

Atividade	jan/25	fev/25	mar/25	abr/25	mai/25	jun/25	jul/25	ago/25	set/25	out/25	nov/25	dez/25
Análise sobre periodicidade e canais em que o formulário deve ser enviado aos clientes												
Formulação do formulário												
Envios de acordo com o que foi planejado anteriormente												
Análise dos resultados e monitoramento das avaliações												

Fonte: elaborado pelo autor

5.1.4 Estudo das oportunidades da matriz SWOT

Por fim, a última iniciativa destacada é com relação às oportunidades vistas na matriz SWOT. A empresa enxerga que a principal oportunidade para o futuro é a implementação de um *e-commerce*, mas que hoje a escala é um problema para isso. Sem um grande número de compradores, que seriam assinantes ou outras pessoas que verificassem as ofertas, é difícil fazer com que o custo dos produtos, seu frete e estoque seja compensado. Apesar disso, nunca houve um estudo sobre a demanda e os pedidos mínimos necessários para que essa implementação valha a pena.

Assim, o cronograma a seguir (Quadro 15) foi criado pensando justamente nessa análise e, caso a viabilidade seja provável, na sua implementação. A continuidade da iniciativa, então, é condicionada aos resultados analisados dos primeiros meses de teste.

Quadro 15 - Cronograma para o estudo e implementação de um *e-commerce* da empresa

Atividade	jan/25	fev/25	mar/25	abr/25	mai/25	jun/25	jul/25	ago/25	set/25	out/25	nov/25	dez/25
Estudo sobre pedido mínimo necessário para lucratividade de alguns produtos no e-commerce												
Pesquisa com os clientes sobre interesse em comprar alguns produtos selecionados pelo clube												
Análise da viabilidade financeira da venda dos produtos analisados												
Desenvolvimento do e-commerce												
Realização das vendas												
Avaliação dos resultados												

Fonte: elaborado pelo autor

5.2 Formulação de OKRs

Para incentivar que as iniciativas previstas no cronograma sejam de fato implementadas, foram formulados alguns OKRs a serem visados e praticados para alcançar os objetivos da empresa. Como a empresa não está habituada a realizar a captação de dados e análise deles, prezou-se pela formulação de OKRs para três das áreas críticas da empresa, para que ela consiga concentrar as ações nesses objetivos e, após uma adaptação a essas iniciativas, avaliar se deve expandir o uso de OKRs para outras áreas estratégicas.

É importante destacar que o uso de OKRs se diferencia dos KPIs nesse caso. Definindo os KPIs, o objetivo é garantir que os responsáveis comecem a monitorar diferentes tipos de dados e se familiarizem com essa abordagem. Além disso, esses indicadores também serão relevantes para que a empresa perceba o impacto de suas decisões naqueles temas em curto e médio prazo, podendo ser analisados com frequência maior (semanalmente).

Já falando sobre os OKRs, eles são definidos pensando no acompanhamento de objetivos definidos para algumas áreas em um período de tempo determinado maior. São metas que a empresa deve revisar com frequência menor (sugere-se mensal) para entender se aquele objetivo está se encaminhando para ser alcançado ou não.

Assim, inicialmente, as áreas focadas serão a captação de novos clientes, o monitoramento de indicadores e a melhoria da experiência dos consumidores, com o objetivo de fortalecer a base de clientes e garantir uma experiência diferenciada.

Para a captação de novos clientes, então, foi formulado o seguinte OKR no Quadro 16:

Quadro 16 - OKR relativo à expansão da empresa

<p align="center">Objetivo de expansão da base de assinantes</p> <p align="center">Realizar ações visando dobrar o número de clientes da empresa, que pode ser medido por:</p>											
<p align="center">Resultados Chave (2025)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar três eventos para engajamento dos assinantes estimulando o convite a não assinantes. 2) Realizar ao menos a primeira tentativa de cada uma das outras ações de captação dos clientes para entender suas efetividades. 3) Mapear como cada um dos novos clientes da empresa conheceram o Clube, estudando quais ações que apresentam melhor conversão. 4) Garantir uma organização financeira que permita uma análise do custo de aquisição de clientes das ações realizadas, permitindo avaliações objetivas sobre seus resultados. 											

Fonte: elaborado pelo autor

Portanto, para esse OKR, a seguinte agenda no Quadro 17 apresenta de forma mais concisa os pontos necessários para sua resolução:

Quadro 17 - Cronograma para resolução do OKR de expansão de clientes

Atividade	jan/25	fev/25	mar/25	abr/25	mai/25	jun/25	jul/25	ago/25	set/25	out/25	nov/25	dez/25
Implementação no site de questionário sobre como o novo assinante conheceu a empresa												
1º evento												
1ª anúncio em rede social												
Início da 1ª promoção de indicação (marketing viral)												
2º evento												
3º evento												
Análises dos resultados das ações para aquisição de clientes												

Fonte: elaborado pelo autor

Além disso, também foi proposto um OKR para que a empresa passe a acompanhar os KPIs ao longo do ano (Quadro 18).

Quadro 18 - OKR relativo ao monitoramento dos KPIs

Objetivo de monitoramento de indicadores
Seguir uma rotina de monitoramento dos KPIs definidos, que pode ser medido por:
Resultados Chave (2025)
<ol style="list-style-type: none"> 1) Criar uma planilha onde os valores dos KPIs são registrados com periodicidade semanal. 2) Possibilitar o cálculo de todos os 5 KPIs selecionados, após realizar eventos e iniciar as análises do formulário de avaliação de produtos. 3) Garantir o preenchimento semanal dos KPIs, junto a análises das variações de cada um deles.

Fonte: elaborado pelo autor

Neste caso, o OKR seguirá o mesmo cronograma apresentado no Quadro 10. Para além daqueles pontos, é necessário apenas criar uma planilha para o registro dos indicadores. Assim, essa planilha deverá ser criada até 31/12/2024, possibilitando que os indicadores sejam monitorados a partir do início de 2025 (mesmo que, no começo, apenas alguns deles possam ser acompanhados).

Ainda, o último OKR é relativo à avaliação dos produtos (Quadro 19).

Quadro 19 - OKR relativo à aprovação de produtos

Objetivo de avaliação dos produtos
Mapear as combinações de produtos têm maior aprovação dos clientes, que pode ser medido por:
Resultados Chave (2025)
<ol style="list-style-type: none"> 1) Estruturar e divulgar o formulário que será enviado para os assinantes. 2) Ter uma taxa de respostas ao formulário de pelo menos 30% da base. 3) Analisar quais caixas e quais tipos de produtos tem maior aprovação, de acordo com as respostas do formulário.

Fonte: elaborado pelo autor

Para que esse OKR seja resolvido, foi feito o planejamento apresentado no Quadro 20:

Quadro 20 - Cronograma do OKR relativo à aprovação dos produtos

Atividade	jan/25	fev/25	mar/25	abr/25	mai/25	jun/25	jul/25	ago/25	set/25	out/25	nov/25	dez/25
Mês limite para criação do formulário												
Mês para iniciar o envio do formulário												
Envio de acordo com a frequência estabelecida												
Análises das respostas enviadas pelos clientes												
Incentivos ao preenchimento do formulário												

Fonte: elaborado pelo autor

5.3 Acompanhamento dos resultados

Com as iniciativas propostas, KPIs formulados e OKRs definidos, o De Lá Pra Casa deve ter uma rotina para o acompanhamento de cada um desses pontos.

Como dito anteriormente, então, os KPIs serão atualizados semanalmente. Assim, já serão feitas as análises nas mudanças que cada um dos indicadores apresentar, além de uma avaliação do que os impactou.

Além disso, os cronogramas sugeridos podem ser verificados quinzenalmente, de maneira que a empresa acompanhe o que está em linha com o planejado, adiantado ou atrasado, redirecionando esforços se necessário.

Já os OKRs têm objetivos anuais. Assim, a análise deles deve ser feita mensalmente, verificando a evolução de cada um dos seus Resultados Chave. Sugere-se, ainda, a implementação do método de Doerr (2018), que fala sobre quatro opções nos momentos de acompanhamento dos OKRs: continuar, atualizar, começar ou parar.

Como a implementação das iniciativas será feita a partir do início de 2025, não será possível trazer seus resultados neste trabalho. Apesar disso, acredita-se que este trabalho servirá como um guia para a execução das ações sugeridas e seu acompanhamento. Espera-se, ainda, que a exposição do clube aumente significativamente com as iniciativas de captação de clientes, que devem trazer novos assinantes ao longo do ano.

Por fim, além da implementação deste estudo e após a análise dos resultados, ainda existirão outros pontos que poderão ser trabalhados pela empresa, como dados de conversão, margem, organização e controle financeiro, precificação, assim como a criação de novos OKRs pensando nesses e em outros temas abordados no trabalho.

6 CONCLUSÃO

O primeiro objetivo deste trabalho era realizar o enquadramento estratégico do Clube de Assinatura De Lá Pra Casa, considerando que isso nunca havia sido feito pela empresa. Após uma análise da literatura, pode-se não apenas posicionar a empresa de acordo com algumas teorias, mas também criar sua Missão, Visão e Valores, algo não desenvolvido pela empresa anteriormente. Ainda, é importante ressaltar que o autor esteve em contato com a empresa ao longo de todo estudo, coletando informações e validando as análises.

Assim, esses estudos foram fundamentais para possibilitar a criação de um plano de ação para a empresa, que faz com que o primeiro objetivo do trabalho possa ser dado como concluído.

Além disso, outra aspiração do estudo era uma análise de como a empresa poderia aumentar sua base de assinantes, visto que suas iniciativas de captação de clientes eram poucas e não traziam grandes resultados. Para a resolução dela, então, foi utilizada uma análise do contexto em que a empresa se insere e também sobre o seu modelo de negócios e os programas de Caixas por Assinatura. Após isso, pôde-se estruturar o uso do método AHP e, junto aos líderes da empresa, se investigou quais seriam os canais a serem priorizados de acordo com a importância que o Clube dava a cada um dos critérios selecionados.

Após a análise de que os julgamentos foram feitos de maneira adequada, ou seja, não ultrapassaram o valor máximo para a razão de consistência em nenhuma das análises, chegou-se a um ranqueamento dentre as alternativas selecionadas. Dessas, priorizou-se três delas, considerando as limitações de recursos que o De Lá Pra Casa tem. Assim, os esforços sugeridos diminuem gradativamente de acordo com a relevância que cada uma delas teve, e foi feito também um cronograma para que cada uma delas possa ser implementada. Com esse plano de expansão, o segundo principal objetivo do trabalho também foi alcançado.

Além da finalização deste estudo, o Clube ainda enfrentará diferentes desafios ao longo de suas atividades. Para todas iniciativas sugeridas existem riscos e, em caso da concretização deles e de uma análise de que os prejuízos serão maiores que os benefícios, uma reavaliação do plano de ação pode ser necessária.

As contribuições deste trabalho são valiosas para a empresa estudada e para o seu autor. As discussões sobre a estratégia junto aos empreendedores possibilitaram que eles refletissem sobre seu próprio negócio e colaborou para uma análise melhor estruturada de como devem investir seus esforços e capital, visto que um dos grandes receios da empresa era de não obter retornos com diferentes iniciativas de marketing. Agora, existe um plano estruturado para que os gestores consigam não apenas realizar esses investimentos, mas também monitorar seus resultados.

Em termos acadêmicos, este trabalho também contribui oferecendo uma bibliografia com diferentes temas envolvidos na análise da empresa como estratégia, programas de assinatura e produtos artesanais. Foram reunidas diversas teorias do curso de Engenharia de Produção, mas também conceitos de outros temas que se conectam com o De Lá Pra Casa.

Além disso, a escrita deste trabalho contribuiu de diferentes maneiras para a formação do autor. Houve diversos aprendizados acadêmicos obtidos da escrita de um trabalho extenso e realizou-se uma aplicação na prática de ensinamentos de disciplinas como Gestão Estratégica da Produção, mostrando como a teoria se conecta diretamente com o dia a dia de diferentes empreendimentos. Já no âmbito pessoal, o autor pôde se conectar ainda mais com os gestores da empresa, além de ter grande realização própria com a colaboração trazida ao Clube e da finalização de um trabalho que concentra tantos aprendizados dos anos de estudo e vivências na Escola Politécnica da USP.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. **Customer Satisfaction, Market Share and Profitability**: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 56-66, jul. 1994.

ANDONOVA, Y.; ANAZA, N. A.; BENNETT, D. H.S. **Riding the subscription box wave**: Understanding the landscape, challenges, and critical success factors of the subscription box Industry. *Business Horizons*, v. 64, n. 5, p.56-66, set. 2021.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. **Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas**: aplicação em uma empresa de serviços. *Gestão & Produção*, São Carlos, v.18, n. 3, p. 633-650, 2011.

BRAGA, V. R. **Fatores críticos de sucesso para os clubes de assinatura no mercado brasileiro**. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Inovação e Empreendedorismo) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

BRASIL. **Decreto nº 11.099, de 21 de junho de 2022**. Regulamenta o art. 10-A da Lei nº 1.283, de 18 de dezembro de 1950, e a Lei nº 13.860, de 18 de julho de 2019, para dispor sobre a elaboração e a comercialização de produtos alimentícios de origem animal produzidos de forma artesanal. Brasília, Brasil, 21 jun. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/producao-animal/selo-arte-selo-queijo-artesanal/legislacao/decreto-no-11-099-de-21-de-junho-de-2022-decreto-no-11-099-de-21-de-junho-de-2022-dou-imprensa-nacional.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.963, de 5 de setembro de 2024**. Diário Oficial da União. seção 1, Brasília, p. 7, 5 set. 2024. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2024/lei-14963-5-setembro-2024-796197-publicacaooriginal-172933-pl.html>. Acesso em: 22 nov. 2024.

CARVALHO, M. M. DE; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva**: dos conceitos à implementação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHEN, T.; FEYO, K.; YANG, S.; ZHANG, J. **Thinking inside the subscription box**: New research on e-commerce consumers. McKinsey & Company, v. 1, n 9, 2018.

DING, D.; BHATTACHARYA, P. **“Paying for surprise?”**: A Systematic Review of Factors and Mechanisms Driving Mystery Box Transactions in E-Commerce. [S.l.], Feb. 2023. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=4350640>. Acesso em: 21 jun. 2024.

DOERR, J. **Measure What Matters**: How Google, Bono and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. Portfolio/Penguin, Nova Iorque, 2018.

FRANCISCHINI, A.; FRANCISCHINI, P. **Indicadores de Desempenho: Dos objetivos à ação – Métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. 1. ed. São Paulo: Alta Books, 2018

FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. **Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research**. *Management Accounting Research*, v. 23, p. 79-119, 2012.

GUPTA, A.; EILERT, M.; GENTRY, J. W. **Can I surprise myself?** A conceptual framework of surprise self-gifting among consumers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 54, maio 2020.

HENDERSON, B. D. **The Origin of Strategy**. *Harvard Business Review*, nov/dez. 1989.

HORWATH, R. **Discovering Purpose: Developing Mission, Vision & Values**. Strategic Thinking Institute, [S.l.], 2005.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. **Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk**. *Econometrica*, v. 47, n.2, p. 263-292, mar. 1979.

LAURINDO, F. J. B.; **Tecnologia Da Informação: Planejamento E Gestão De Estratégias**. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

MARQUES, H.; LEVI, R. **Funil de vendas: um jeito fácil para você realizar bons negócios**. São Paulo: Ed. Senac, 2020.

McALISTER, L.; PESSEMIER, E. **Variety Seeking Behavior: An Interdisciplinary Review**. *Journal of Consumer Research*, v. 9, n. 3, p. 311-322, dez. 1982.

MICK, D. G.; DEMOSS, M. **Self-Gifts: Phenomenological Insights from Four Contexts**. *Journal of Consumer Research*, [S. l.], v. 17, ed. 3, p. 322-332, dez. 1990.

NAIR, R. **Growth of Subscription-Based Services**. Indian Institute of Management, Raipur, 2023.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta: Missão, Visão, Valores**. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF. Acesso em: 24 ago. 2024.

OLIVEIRA, P. H. P. DE; GOIS, I. P.; GOLDSTEIN, M. C. B. **Aplicação do funil de vendas para melhoria de engajamento em um SVA**. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, v. 16, n. 2, 2018.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelo de Negócios**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta books, 2010.

PEREIRA, M. F. **Análise Ambiental**: Análise Externa, Interna e Matriz FOFA. In: Administração Estratégica. Florianópolis: 2016.

PORTER, M. E. **How Competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, p.137-145, 1979.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 1. ed. São Paulo: GEN Atlas, 2005.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. **Pesquisa de Satisfação de Clientes**: o Estado-daArte e Proposição de um Método Brasileiro. Revista de Administração Contemporânea, v. 2, n. 1, p. 101-125, jan./abr. 1998

RUDOLPH, T.; BISCHOF, S. F.; BOTTGER, T. M.; WEILER, N. **Disruption at the Door**: A Taxonomy on Subscription Models in Retailing. Marketing Review St. Gallen, vol. 5, p. 18-25, 2017.

SAATY, T.L. **How to make a decision**: the analytic hierarchy process. European Journal of Operational Research, Amsterdam, v. 48, n. 1, p. 9-26. 1990

SHIMIZU, T.; CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F. J. B. **Strategic Alignment Process and Decision Support Systems**. Hershey: IIRM Press, v.1. p.357, 2006.

THOMPSON, B. **The loyalty connection**: Secrets to customer retention and increased profits. Disponível em: <https://magellan-solutions.com/wp-content/uploads/2014/09/SecretstoCustomerRetentionandIncreasedProfits.pdf>. Acesso em: 25 ago. de 2024.

TZUO, T.; WEISERT, G. **Subscribed**: why the subscription model will be your company's future-and what to do about it. [S.l]: Portfolio, 2018.

VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento** – After Marketing, 4^a ed. São Paulo: Atlas, 1993.

WARRILLOW, J. **The Automatic Customer**: Creating a Subscription Business in Any Industry. Portfolio / Penguin. Membro do Penguin Group (USA) LLC, 2015.

WEINBERG, G.; MARES, J. **Tração**: Domine os 19 canais que uma *startup* usa para atingir aumento exponencial de sua base de clientes. São Paulo: Alta Books, 2020.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário enviado pelo autor para elaboração da Missão, Visão e Valores da empresa

ELABORAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

Esse formulário foi construído com o objetivo de coletar informações para a elaboração dos três pilares da empresa de Missão, Visão e Valores do Clube de Assinatura de Lá Pra Casa baseado na ferramenta de Nakagawa (2015). Assim, peço que respondam as perguntas para que, juntos, possamos construir esses tópicos para a empresa.

O principal objetivo dessa ferramenta é ajudar os líderes da empresa a definirem em qual direção estratégica a empresa vai seguir, gerando reflexões aos empreendedores sobre como gerir o negócio e cumprir o papel desejado na sociedade.

Sobre Missão:

Existem diferentes definições, mas a utilizada neste trabalho é a seguinte: a missão de uma empresa consiste em uma afirmação clara, concisa e estável sobre a razão de uma organização existir naquele contexto e momento – o seu propósito. Essa missão deve esclarecer quais benefícios fazem com que o público-alvo consuma os produtos ou serviços da empresa – o propósito da empresa deve ser qual utilidade é oferecida/proposta para os clientes, não as vendas em si. Baseado nisso, as seguintes perguntas nos ajudarão a elaborar a Missão da empresa.

Perguntas:

Defina qual é o principal benefício que a empresa leva ao público-alvo.

Defina qual é a principal vantagem (ou diferencial) competitivo que diferencia a empresa dos concorrentes.

Defina se há algum interesse especial que deveria estar na missão da empresa, ou se o interesse seria uma consequência do sucesso do negócio.

Sobre Visão:

Ela pode ser definida como a situação em que a empresa deseja chegar após determinado período de tempo, geralmente alguns anos. Assim, ela complementa a missão (o que a empresa é) dizendo o que a empresa deseja ser, criando uma proposta de futuro para o que a empresa quer ser e onde ela quer chegar (HORWATH, 2005; NAKAGAWA, 2015).

Perguntas:

Defina um horizonte de planejamento de 3 ou 5 anos. Como gostariam que a empresa estivesse ao final desse período?

Na resposta acima, seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo?

Sobre Valores:

Falando dos valores/princípios, eles podem ser definidos como ideais e princípios que vão guiar ações, comportamentos e a cultura da empresa, incluindo interações com parceiros, fornecedores e clientes.

Perguntas:

Se sua empresa fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, admirada e lembrada?

Essa lista de atitudes poderia servir como lista de valores do seu negócio? Se não, refaça a lista de atitudes.