

EMPREENDEDORISMO FEMININO DE BAIXA RENDA: QUANDO O NEGÓCIO É A  
PRIVACIDADE

1 Leticia Fantinato Menegon

2 Adrian Kemmer Cernev

3 Fernando Coelho Martins Ferreira

4 José Eduardo Amato Balian

## Resumo

**Objetivo do caso:** proporcionar discussões sobre os desafios de gestão enfrentados por empreendedores no início de suas operações, considerando, também, diferentes modelos de negócio no varejo.

**Metodologia/abordagem:** caso de ensino em Administração, baseado em um empreendimento real, iniciado em uma incubadora de negócios.

**Principais resultados:** a InSense, negócio desenvolvido pela Grazi, uma empreendedora de baixa renda, passa por uma série de desafios de gestão, frente ao crescimento da empresa, a saber: o preconceito associado à sua linha de produtos, a baixa confiabilidade de seus parceiros logísticos e a crescente concorrência chinesa, majoritariamente formada por produtos de baixo preço e de baixa qualidade. Tais adversidades, aliadas à falta de experiência gerencial da empreendedora e ao emergente conflito de canais de vendas, levaram-na a avaliar a necessidade de reformular o modelo de negócio da empresa.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** desenvolver no aluno(a) a capacidade de resolver problemas de gestão, de média e alta complexidade, no que diz respeito a um empreendimento com potencial de crescimento escalável.

**Relevância/originalidade:** o caso permite discussões relevantes acerca das estratégias de comércio eletrônico, de soluções logísticas, de enfrentamento da concorrência chinesa, de fornecimento e de canais de vendas.

**Contribuições sociais/para a gestão:** ajudar estudantes a enfrentar as dificuldades do processo inicial de empreender, observando as peculiaridades que envolvem a gestão de um negócio em desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Comércio eletrônico. Operações. Varejo. Canais de vendas.

Recebido: 04/12/2019 / Aprovado: 20/03/2020  
 Editor responsável: Profa. Dra. Vânia Maria Nassif  
 Processo de avaliação: Double Blind Review  
 Doi: <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i3.1796>

<sup>1</sup>Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM, São Paulo, (Brasil). E-mail: [leticia.menegon@fgv.br](mailto:leticia.menegon@fgv.br)  
 Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-0008-078X>

<sup>2</sup>Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas - FGV/EAESP, (Brasil).  
 E-mail: [adrian.cernev@fgv.br](mailto:adrian.cernev@fgv.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-6300-3976>

<sup>3</sup>Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas - FGV/EAESP, (Brasil).  
 E-mail: [fernando.ferreira@fgv.br](mailto:fernando.ferreira@fgv.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-7247-7893>

<sup>4</sup>Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM, São Paulo, (Brasil). E-mail: [jose.balian@espm.br](mailto:jose.balian@espm.br)  
 Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-8291-1593>



## LOW-INCOME FEMALE ENTREPRENEURSHIP: WHEN BUSINESS IS THE PRIVACY

### Abstract

**Objective of the case:** to foster discussions about the management challenges faced by entrepreneurs at the beginning of their operations, taking into consideration various retail business models.

**Methodology/approach:** a case study for administration teaching purposes based on a real-life venture engendered in a business incubator.

**Main results:** InSense, a business developed by Grazi, a low-income entrepreneur, faces a number of management challenges as the company grows, namely: prejudice associated to its line of products, poor reliability of logistics partners and burgeoning Chinese competition offering low priced, poor quality products. Those adversities, coupled with the entrepreneur's lack of managerial experience and the emerging sales channel conflict, led her to assess the need to reshape the business model.

**Theoretical/methodological contributions:** develop the student's capacity to solve management problems of high and medium complexity in the context of a venture with potential for scalable growth.

**Relevance/originality:** the case fosters discussion regarding electronic commerce strategies, logistics solutions, confrontation of the Chinese competition, supply and sales channels.

**Social/management contributions:** to help students appreciate the difficulties of the initial process of entrepreneurship by looking at the peculiarities surrounding running a developing business.

**Keywords:** Entrepreneurship. E-commerce. Operations. Retail. Sales channels.



## EMPRENDIMIENTO FEMENINO DE BAJOS INGRESOS: CUANDO EL NEGOCIO ES LA PRIVACIDAD

### Resumen

**Propósito del caso:** el presente caso fue desarrollado para proporcionar discusiones sobre los desafíos de gestión que enfrentan los empresarios al comienzo de sus operaciones, también considerando diferentes modelos de negocio.

**Metodología/enfoque:** un caso de la gestión empresarial basada en hechos reales de una empresa comenzó en una incubadora de empresas.

**Resultados principales:** InSense, un negocio desarrollado por Grazi, un empresario de bajos ingresos, se enfrenta a una serie de desafíos de gestión a medida que la empresa crece: el sesgo asociado con su línea de productos, la baja confiabilidad de sus socios logísticos y la gran cantidad de Competencia china, compuesta principalmente por productos de bajo precio y baja calidad. Estas adversidades, junto con la falta de experiencia empresarial de la empresaria y el emergente conflicto en los canales de venta, la llevaron a evaluar la necesidad de remodelar el modelo de negocio de la empresa.

**Contribuciones teóricas/metodológicas:** desarrollar la capacidad de resolución de problemas de gestión, de complejidad media y alta, con respecto a una empresa con potencial de crecimiento escalable.

**Relevancia/originalidad:** el caso permite discusiones relevantes sobre estrategias de comercio electrónico, soluciones logísticas, hacer frente a la competencia china, abastecimiento y canales de ventas.

**Contribuciones sociales/de gestión:** ayudar a los estudiantes a apreciar las dificultades del proceso empresarial inicial al observar las peculiaridades que rodean la gestión de un negocio en desarrollo.

**Palabras clave:** Emprendimiento. Comercio electrónico. Operaciones. Venta minorista. Canales de venta.



## 1 INTRODUÇÃO

Graziela Cartesani, ou simplesmente “Grazi”, nasceu e cresceu no distrito de São Mateus, na zona leste da cidade de São Paulo. Com população de aproximadamente 330 mil habitantes, o bairro é conhecido pelo forte comércio popular de rua e pela presença de camelôs. Distante cerca de 22 Km do centro da cidade, São Mateus é um bairro de periferia.

A mãe de Grazi, dona de casa, e o pai, operador de trens do Metrô, sempre incentivaram Tatiana, sua irmã nove anos mais velha, à leitura. Esta, por sua vez, fez questão de apresentar o mundo da literatura à irmã mais nova.

Aos 13 anos, aguçada pela literatura, Grazi pediu aos pais para se inscrever em um curso de teatro, pois sonhava em ser artista. Curiosa, tinha sede de conhecimento, queria crescer, construir algo que realmente fizesse sentido em sua vida. Pretendia cursar o ensino médio em uma escola particular, pois queria ter acesso a um ensino de melhor qualidade. Entretanto, por motivos financeiros da família, restou-lhe buscar boas escolas públicas, já que sua família humilde não dispunha de recursos para investir em educação.

Grazi, então, escolheu estudar em uma escola que “conversasse” com seu perfil artístico, prestando concurso de admissão para a Escola Técnica Estadual Carlos de Campos, que oferecia cursos de Design de Interiores, Comunicação Visual, Enfermagem, Edificações, Modelagem de Vestuário, Nutrição e Dietética, e Cozinha.

A vida da jovem mudou significativamente após o seu ingresso no Ensino Médio, já que ela foi rapidamente incentivada e cobrada para ser protagonista em suas ações e escolhas, o que a levou a trabalhar, para ter mais autonomia e liberdade financeira. Seu primeiro emprego foi em um buffet infantil, onde trabalhava de domingo a domingo. No último ano do ensino médio, decidiu sair dessa rotina exaustiva e mudou de emprego, pois entendia que, naquele ritmo, não alcançaria seu sonho de cursar uma faculdade.

### 1.1 O INÍCIO DA TRAJETÓRIA EMPREENDEDORA

Aos 18 anos, buscando um salário maior e horário de trabalho previsível, começou a trabalhar em uma academia de ginástica, exclusiva para o público feminino. Seu objetivo era pagar o cursinho preparatório para o vestibular, em uma instituição de ensino privada. Grazi disse:



“Eu tinha o sonho de estudar, era meu sonho de vida fazer a faculdade de Publicidade e Propaganda na EPP, mas não tinha um real no bolso, tampouco meus pais. Eu sabia que este processo seria muito difícil, pois escolhi uma faculdade de ponta e elite. Eu estudei minha vida inteira em escola pública. Pagar o cursinho seria somente o primeiro desafio. Se eu passasse, ainda teria de encontrar uma solução para pagar a mensalidade. Mas eu sou assim, persistente, obstinada. Então resolvi dar a cara para bater e ver o resultado.”

Nos primeiros meses de trabalho, a jovem começou a descobrir um lado do universo feminino que ela ainda não havia vivenciado nos seus poucos anos de vida. Apesar de ser um local para a prática de exercícios físicos, assuntos sobre a sexualidade feminina eram muito recorrentes. Grazi ouvia, com frequência, os problemas e dificuldades vividos pelas mulheres, inclusive a curiosidade e a falta de coragem de entrar em lojas de produtos para o público adulto. Segundo Grazi:

“Normalmente, os negócios surgem para resolver a dor dos outros. O meu não. Eu precisava de R\$ 593,00 para pagar a matrícula do cursinho. Essa era a minha dor. E para resolvê-la, decidi resolver o problema das mulheres da academia vendendo produtos sensuais. Já que elas não tinham coragem de ir à uma loja de produtos para adultos, os produtos iam até elas. E eu pagava a inscrição do cursinho.”

A situação financeira de Grazi, na época, meados de 2010, era bastante delicada: o salário, proveniente de seu emprego na academia, não cobria suas despesas e, como consequência, ela contabilizava algumas dívidas. Com apenas R\$ 100,00 ela decidiu fazer mais uma dívida de R\$ 200,00 com seu pai. Acordou cedo, em um sábado de folga, e dirigiu-se ao Brás, distrito situado na região centro-leste da cidade de São Paulo, conhecido pela grande concentração de comércio popular, e gastou R\$ 300,00 em produtos sensuais. Não tinha a menor experiência nesse ramo e mal conhecia os produtos. Comprou, baseada em puro *feeling*, aqueles que achava possíveis de atrair as mulheres.

Na segunda-feira, Grazi anunciou seus produtos para as mulheres na academia e, na quarta-feira, eles já estavam esgotados, gerando um valor de R\$ 600,00. Percebendo o potencial de lucratividade, retardou a inscrição no cursinho e o pagamento da dívida com seu pai e comprou mais mercadorias.

Grazi, até então, não havia percebido que seu negócio estava começando. A notícia de que uma jovem vendia produtos eróticos se espalhou rapidamente e ultrapassou os muros da academia. Em pouco tempo, ela passou a ser requisitada para vender seus produtos na casa de mulheres que mal conhecia. Como trabalhava formalmente, de segunda a sexta-feira, disponibilizava os finais de semana para atender às suas novas clientes e, para sua surpresa, ao chegar em suas casas,



encontrava mais três, quatro amigas interessadas na compra. Uma de suas clientes então, disse:

“Sem a InSense, eu jamais compraria produtos sensuais. É muito constrangedor entrar em uma loja. Você sempre se pergunta se vai encontrar alguém conhecido. E se tiver dúvidas sobre o produto, como vai perguntar, com outras pessoas que mal conhece, ouvindo tudo? E comprar um produto pela internet pode ser uma roubada! ... Imagine sua encomenda chegar na sua casa e seu filho, adolescente e enxerido, abre seu pacote. Não dá! É muito risco!”.

As vendas da InSense iam de vento em popa e, segundo Grazi, ela “comprava por R\$ 2,00 e vendia por R\$ 4,00. Dependendo do produto, multiplicava por oito.” Com o lucro de suas vendas, pagou todas as suas dívidas, seu cursinho e ainda conseguiu fazer suas economias.

Em 2011, Grazi foi admitida no curso de Publicidade e Propaganda da sonhada faculdade. Proveniente de escola pública e com situação financeira familiar desfavorável, conseguiu aprovação do Fundo de Financiamento Estudantil (Fies), uma ação do Ministério da Educação, que financia cursos superiores não gratuitos e com avaliação positiva no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes).

No primeiro semestre do curso, os alunos prestavam, na época, uma prova de proficiência em matemática. Aqueles que não fossem aprovados deveriam cursar aulas de reforço no período da tarde, como forma de prepará-los para disciplinas na área de exatas. E esse foi o destino de Grazi: estudava dois dias da semana em período integral, continuava a trabalhar na academia, e vendia seus produtos eróticos aos finais de semana.

Em determinado momento, tal rotina levou Grazi à exaustão, fazendo-a comunicar às clientes que as atividades do “mercado da Grazi”, nome carinhosamente atribuído ao seu negócio, seriam encerradas. Quando as consumidoras dos seus produtos souberam da decisão, foram muitas as manifestações de desaprovação:

“Eu não poderia aceitar isso. A Grazi oferecia muito mais do que a venda de produtos sensuais. Ela ensinava a gente a usar os produtos de uma forma tão profissional e carinhosa, que eu não sentia vergonha em perguntar e tirar minhas dúvidas.” (G.M.)

“Proibi a Grazi de encerrar suas atividades! Simples assim. Ela mudou minha vida íntima com meu marido. Mal sabe ele!! Todos os meus anseios, dúvidas, tabus... pela primeira vez consegui colocar para fora o que eu sentia e pensava em um grupo de mulheres. O negócio da Grazi permitiu a troca de experiências com outras mulheres. É incrível! A Grazi, apesar de ter pouca idade, ela sabia muito sobre os produtos que vendia e como conduzir os sentimentos de nós, clientes, durante a venda.”. Colocou P. V. S.



Movida pela reação das clientes, Grazi expôs seu dilema a um professor de Psicologia, que indicou a incubadora de negócios da Instituição de Ensino Superior (IES) em que ela estudava, para ver como poderia resolver a questão.

## 1.2 O PAPEL DA INCUBADORA DE NEGÓCIOS

Já era metade do primeiro semestre de 2011, quando Grazi se encontrou com o responsável, na época, pela incubadora de negócios, o Prof<sup>o</sup> Antônio.

“O meu primeiro encontro com o responsável pela incubadora de negócios foi peculiar. Não imaginei que ao entrar na sala de atendimento, encontraria um senhor que tinha idade para ser meu pai, e que teria de explicar a ele o que era o meu negócio. No começo, falei que vendia produtos sensuais no modelo porta a porta, que treinava minhas clientes a usarem os produtos e que conseguia o milagre da multiplicação de dinheiro. Ele, definitivamente, não entendia o que eram produtos sensuais. Então, tive de abrir minha mala e mostrar os produtos. Sua primeira reação foi o constrangimento. Ele tossiu, respirou, soltou um pouco a gravata. Eu mesma, que era super descolada, fiquei mortinha de vergonha!”

Enquanto o Prof<sup>o</sup> Antônio se recuperava do primeiro impacto, Grazi expunha sua limitação de tempo, além do pouco capital. Seu dinheiro e o da empresa se confundiam, e muito de seu lucro era consumido em despesas pessoais. Ela precisava expandir seu negócio, mas lhe faltavam habilidades gerenciais.

O professor, calmamente, questionou Grazi sobre como ela imaginava fazer o negócio escalar. Ela não respondeu, porque nem imaginava por onde começar. Antônio propôs a ela um levantamento dos custos dos produtos daquela mala, mas isso já era do seu conhecimento: R\$ 800,00. Os dois, então, pensaram na possibilidade de que fossem preparadas várias malas, a serem entregues a possíveis vendedoras, que assumiriam o papel de Grazi: vender de porta em porta. Logo, todavia, perceberam não ser uma boa ideia, afinal, como confiar um montante de dinheiro com aquele nas mãos de pessoas desconhecidas? Outra alternativa foi propor às vendedoras a compra dos produtos, sendo que, após receber treinamento, elas mesmas iriam à luta, vendê-los. Essa ideia, no entanto, também seria muito difícil de implementar, pois quem estaria disposta a comprar uma mala com produtos sensuais no valor total correspondente a um salário mínimo?

Ao fim da reunião, Grazi foi para casa desanimada, visto que havia pensado em sair da incubadora com a solução para sua vida decretada. A tarefa proposta pelo professor era pensar em como crescer. No encontro seguinte, Grazi adentrou o recinto derrotada, dizendo que não conseguira pensar em nada. O gestor da incubadora, em contrapartida, mostrava um semblante diferente, mais animado, e surgiu a proposta:



a produção de um catálogo, no estilo de produtos de beleza de marcas conhecidas, como ferramenta para as suas possíveis consultoras de vendas. Com isso, Grazi se aliviaria do processo de vendas e concentraria seus esforços na gestão da empresa, dando-lhe também mais tempo para se dedicar à faculdade.

A moça abraçou a ideia, mas não tinha, inicialmente, dinheiro para produzir o catálogo. A questão foi rapidamente resolvida com a proposta de pagamento via permuta, ou seja, empresa produziria o catálogo e ela pagaria em produtos. Isso foi razoavelmente fácil, o complicado foi decidir quais produtos comporiam o catálogo, já que apenas um de seus fornecedores oferecia 1.200 tipos de produtos? Além disso, Antônio restringiu o número de produtos em 100, por catálogo, apesar dos protestos da jovem.

Com o catálogo em mãos, Grazi precisava recrutar e selecionar as consultoras de sua marca – consultoras, não vendedoras, como ela mesma dizia:

“Eu não vendo o produto. Eu vendo um serviço. Eu agrego valor na venda, quando apresento os produtos às minhas clientes; eu explico suas funcionalidades, quando alimento um sonho de uma vida sexual melhor para elas; quando abro espaço para que elas canalizarem suas angústias, medos e desejos. Eu vendo valor.”

Para encontrar as possíveis candidatas, Grazi olhou para o modelo de negócios que era uma referência de mercado – os catálogos de grandes empresas de cosméticos, que disponibilizavam o telefone de suas consultoras na internet. A moça pensou que seria muito simples ter uma fila de candidatas para serem consultoras InSense, afinal, a oferta de comissão sobre as vendas era de 70%. Entretanto, os primeiros telefonemas dariam o tom da dificuldade enfrentada: desligavam o telefone toda vez que ela apresentava o negócio e seus produtos. Ela levou um tempo para entender que, boa parte das consultoras, eram senhoras, nada dispostas a tratar sobre a comercialização de produtos sensuais.

Naquele momento, a moça entendeu que não bastava ter um modelo de negócio promissor, pois concretizá-lo seria o seu maior desafio. Um ano já havia passado desde o início de seu negócio, que não havia deslanchado, sendo que o preconceito batia mais uma vez à sua porta. Em suas palavras:

“Em 2011, quando entrei na faculdade, tive muitos problemas de relacionamento em minha sala de aula. Nenhuma menina queria fazer trabalho comigo. Acho que passava pela cabeça delas que quem vendia produtos sensuais poderia ser garota de programa. Havia muito tabu. Eu assustava os meninos também; afinal de contas, no imaginário deles, eu devia entender tudo sobre sexo. Quando adicionava as pessoas no Facebook, não me aceitavam. O tempo foi passando e todos esses que me ignoravam socialmente acabaram virando meus clientes, mas ninguém podia saber.”





Se, na faculdade, Grazi enfrentava preconceito, imagine fora dela. O seu sucesso era consequência da sua capacidade de garantir o anonimato de mulheres que queriam comprar produtos sensuais sem passar por constrangimentos. Encontrar mulheres que estivessem dispostas a andar com um catálogo erótico debaixo do braço, vendendo de porta em porta, era uma barreira social quase intransponível. Ainda mais porque sua dificuldade já começava nas empresas que anunciavam as vagas ninguém queria se associar a produtos da linha adulta.

Em um dos encontros com o Prof<sup>o</sup> Antônio, ambos entenderam que, antes de pensar em uma solução para atrair consultoras, eles deveriam investigar melhor quem era o público consumidor da InSense. Após pesquisa qualitativa, que visava descobrir se as pessoas já haviam entrado em uma loja de produtos da linha adulta e, caso não, o porquê. Perceberam, assim, que 90% do público consumidor da InSense jamais entrou ou entraria em uma loja de produtos eróticos. A explicação era unânime: o lugar gerava alta exposição e grandes constrangimentos. Não era à-toa que todos os pedidos de colegas da faculdade eram feitos por mensagens de celular, nunca pessoalmente, como expôs uma cliente:

“Eu tenho 19 anos. Eu moro com meu pai e irmão. Tudo o que eu compro pela Internet passa pelo crivo do meu pai. Ele quer saber onde vou comprar, por quê. Gosta de procurar ofertas com melhores preços e custos de envio. Quando chega a caixa, ou ele ou meu irmão sempre abrem. ... Entrar em uma loja de produtos sensuais seria uma loucura! Impensável! Vai que eu encontro alguém da faculdade. Vão me julgar.”

Em função desse constrangimento, vivenciado pela maioria das clientes universitárias da InSense, que buscavam discrição e sigilo, as entregas de produtos eram realizadas de uma maneira pouco convencional: Grazi chegava muito cedo na faculdade, colocava as encomendas nos *lockers* da biblioteca, e a senha correspondia ao valor devido. Na hora do almoço, ela recolhia os valores no mesmo lugar em que deixava as entregas. A frequência com que esse sistema de venda foi utilizado chegou a tal ponto, que os funcionários da biblioteca começaram a desconfiar que Grazi pudesse estar envolvida com o comércio de drogas.

Percebendo que o público-alvo da InSense era composto por mulheres jovens, Grazi entendeu que este mesmo público via nas compras pela internet riscos de exposição e constrangimento muito altos, especialmente durante o processo de entrega do produto em domicílio. Grazi levou mais um ano para entender que tanto consultoras quanto clientes também queriam anonimato.



## Os desafios de crescimento da InSense

Em meados de 2013 Grazi começou a recrutar consultoras em salões de cabeleireiros e academias de ginástica, pois só venderiam os produtos quando solicitadas, em ambientes femininos. Foi bem difícil, mas aos poucos conseguiu algumas consultoras adesões, fazendo questão de treinar pessoalmente suas consultoras, ensinando como abordar as clientes, como cada produto funcionava e em que situações a venda era pertinente. Ela sabia que o sucesso dependia de consultoras bem preparadas para lidar com aquele público e, nesse quesito, Grazi se destacava.

O modelo de negócios, finalmente, passou a acontecer e, naquele mesmo ano, sites de relacionamento começaram a fazer muito sucesso, e a InSense não poderia deixar de se unir ao mundo digital. Grazi, com a ajuda de colegas, criou uma página de internet para a empresa, apresentando seus produtos da mesma forma que no catálogo; no entanto, só poderiam efetivamente comprar on-line as pessoas que se registrassem como consultoras e adquirissem valor mínimo de produtos, em sua primeira compra.

Paralelamente, ela apostou nas redes sociais, pois, naquele ano, algumas mudanças comportamentais se sedimentavam entre os mais jovens, e o tabu vivenciado no primeiro momento da empresa, gradativamente, perdia espaço. Foi, então, que Grazi decidiu oferecer descontos a um grupo de Facebook, por meio do qual meninas e mulheres trocavam informações sobre sexo, feminismo, entre outros assuntos. Em função de uma série de regras de moderações desse grupo, Grazi, aos poucos, percebeu que era o momento de criar o seu próprio grupo em uma rede social, como forma de alavancar seu negócio:

“As pessoas tinham muitas dúvidas sobre sexo, me perguntavam *inbox* tudo sobre o tema. As minhas consultoras também eram bastante solicitadas. Então, eu resolvi criar o “*Share your sexo*”, como forma de responder a todas as dúvidas. Eu atraía a mulherada, tirava a dúvida e, na sequência, indicava um produto relacionado ao problema daquela mulher. Essa estratégia deu muito certo! Impulsionou meu negócio, e 2014 foi o ano que a InSense cresceu.”

Em setembro de 2014, Grazi recebeu o telefonema de Gabi, aluna que cursava a mesma faculdade, solicitando uma entrevista. Ela aceitou o convite, sem saber direito a quem se dirigiria. Dias após conceder a entrevista, a InSense era matéria do site *Catraca Livre*, o que deu a Grazi projeção nacional. Nos dias que se seguiram, sua página da internet caía constantemente, em virtude da quantidade de acessos,



sendo que pessoas de outros estados começaram a se interessar em revender seus produtos. Foi um ponto de inflexão na história da InSense, mas Grazi se sentia insegura quanto à sua experiência para lidar com esse novo cenário.

Ao final de 2014, a InSense vendia, também, seus produtos para consultoras de outros estados e, para garantir a qualidade dos serviços fora de São Paulo, Grazi fez questão de continuar investindo em treinamento, só que, dessa vez, por Skype. E, para entregar as encomendas, usava os serviços de Sedex, dos Correios.

No início, as entregas chegavam sem avarias e no prazo, mas, na medida em que utilizava com mais frequência, começou a sentir na pele a ineficiência dos serviços dessa empresa, pois os produtos eram constantemente perdidos, sendo que alguns chegavam com um mês de atraso, muitas vezes, com as caixas amassadas. Ressalta-se que, em São Paulo, isso não acontecia, porque ela mesma entregava muitos produtos diretamente às consultoras.

Gerenciar as entregas, as expectativas de consultoras e de clientes fora de São Paulo estava tirando o sono de Grazi. O atraso fazia com que algumas consultoras de outros estados não continuassem a fazer parte do negócio. Além disso, as clientes ficavam muito insatisfeitas e perdiam o vínculo com a InSense, quando suas representantes abandonavam o negócio ou entregavam os produtos mal acondicionados.

Aquela febre inicial, relacionada à reportagem do *Catraca Livre* passou, e, aos poucos, a InSense foi perdendo parte das poucas consultoras de outros estados, angariadas rapidamente. De novo, Grazi enfrentava a dificuldade de repô-las.

No início de 2015, a jovem empreendedora entendeu que estava na hora de produzir outro catálogo, como forma de contornar a perda de consultoras e de clientes. Para tanto, ela mapeou os produtos que faziam mais sucesso e os seus fornecedores, deixando de trabalhar com os demais. Entre tantos fornecedores, a *Âmbar* – a principal importadora no país da linha erótica, com produtos oriundos da Alemanha, associados à inovação, à alta qualidade e à segurança – destacou-se. Foi o encontro perfeito, pois Grazi queria trabalhar com um único fornecedor e, para efetivar compras com a *Âmbar*, que exigia pedidos de alto valor, adquiriria todos os produtos que viriam a compor seu catálogo.

Com essa abordagem, a InSense foi capaz de resgatar consultoras e clientes de outros estados, mas houve dificuldades em entregar alguns produtos, já que eles precisavam da aprovação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). Isso



provocou frustração e desconfiança, porque não era possível recorrer a outro fornecedor, uma vez que ela havia empregado todos os recursos financeiros voluptuosos na confecção do novo catálogo e na compra realizada com a Âmbar.

### 1.3.1 Concorrência chinesa

Em meados de março de 2015, a InSense começou a sentir a forte presença de um concorrente, que fez o mercado de produtos sensuais estremecer: os chineses. A despeito da qualidade questionável e dos potenciais riscos desses produtos, além de incontáveis desrespeitos à propriedade intelectual, o preço praticado impôs um enorme entrave à expansão de seu negócio.

Os produtos de origem chinesa, que estavam sendo oferecidos no Brasil, naquela época, concorriam praticamente com todo o catálogo da InSense, sendo significativamente mais baratos e com mais opções. Havia muitas marcas chinesas, contudo, nenhuma delas se destacava em relação às outras. Os produtos comercializados pela InSense e demais vendedores não tinham a mesma marca ou origem; por esse motivo, foram comparados a categorias de produtos similares, sendo acrescido o custo de envio para a cidade de São Paulo. Em algumas categorias, o preço final ao cliente era somente um quarto do valor comercializado pelas consultoras, mesmo depois de acrescido o valor do frete (Tabela 1).

**Tabela 1**

Comparativo de preços dos produtos da InSense e de concorrentes, em reais (R\$), acrescidos do valor do frete

Produto	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	InSense
<b>Categoria A</b>	80,00	50,00 + 20,00	39,99 + 15,00	49,00 + 15,00	80,00
<b>Categoria B</b>	de 200,00 a 300,00	175,00 + 20,00	99,99 + 17,00	130,00	310,00
<b>Categoria C</b>	de 99,00 a 250,00	110,00 + 20,00	82,00 + 17,00	90,00 + 17,00	220,00
<b>Categoria D</b>	de 35,00 a 129,00	33,00 + 10,00	25,00 + 9,00	29,99 + 9,00	135,00
<b>Categoria E</b>	de 130,00 a 290,00	129,00 + 20,00	99,99 + 17,00	130,00	280,00
<b>Categoria F</b>	40,00	29,00 + 10,00	19,99 + 7,50	17,00 + 7,50	45,00

Nota: Vendedor 1 – loja física na cidade de São Paulo, que comercializava produtos *premium* e de baixo custo, sem envio/valor de frete; Vendedor 2 – loja virtual com endereço próprio; valor do produto + frete; compras acima de R\$ 300,00 tinham frete grátis para a região sudeste; Vendedor 3 – vendedor virtual, em um *marketplace*; valor do produto + frete; Vendedor 4 – vendedor virtual, em um *marketplace*; valor do produto + frete; compras acima de R\$ 130,00 tinham frete grátis para as regiões sudeste e sul; InSense – preços finais a clientes nas vendas realizadas pelas consultoras, sem envio/valor de frete. Os vendedores de 1 a 4 comercializavam produtos chineses de baixo custo. Fonte: Elaborada pelos autores (2020).



Várias lojas de produtos da linha adulta, em especial as que buscavam oferecer menores preços, principalmente, via internet, em seus sites ou em *marketplaces* conhecidos, como o Mercado Livre, passaram a comercializar os produtos chineses. Somente em um *marketplace* havia mais de 100 vendedores, oferecendo milhares de produtos da linha sensual. O mais expressivo desses vendedores colocava à venda mais de 220 produtos, dos quais mais da metade tinha avaliação entre neutra e muito ruim, apesar de alguns comentários positivos, como “bom preço”, “chegou no prazo” e “qualidade compatível com o preço”.

A forma de entrega mais comum em vendas on-line eram os Correios, cujo alcance é nacional; porém, em diversas situações, outros fornecedores logísticos eram utilizados, tais como: DHL, Fedex ou mesmo via portador (*motoboy*). Havia, também, a opção de retirar os produtos diretamente com o fornecedor, após a confirmação da compra, sem incorrer no custo de frete.

A avaliação dos produtos chineses de baixo custo era insatisfatória, pois variados comentários de compradores davam conta da sua durabilidade restrita; das baterias, que acabavam em minutos; e alguns quebravam, soltando fragmentos cortantes. Além disso, eles raramente eram acompanhados por manuais de instrução detalhados; e quando havia, nunca estavam em português. O pior, contudo, era o pós-venda: em poucas situações, os compradores insatisfeitos conseguiam respostas dos vendedores para trocar produtos quebrados ou inoperantes; e, quando conseguiam, comumente eram questionados quanto ao mau uso do produto. Muitos vendedores eram pessoas físicas, que compravam produtos em sites chineses e os revendiam com preço baixo, em algum *marketplace* brasileiro, sem a preocupação de construção de marca própria.

Apesar de parecerem similares, vários atributos dos produtos eram distintos, como: qualidade, conforto e segurança, sendo possivelmente direcionados a diferentes públicos e mercados.

### 1.3.2 Loja Virtual

Sacudida pelos produtos chineses, a empreendedora Grazi acreditava que a única forma de encarar a concorrência desleal era investindo na venda direta de produtos pelo seu site, além de continuar apostando na experiência das clientes e na qualidade de atendimento das consultoras, proposta por sua empresa. Ela, então, abriu as vendas pelo site da empresa – ferramenta de compra somente usada pelas



consultoras, até então, achando que, com isso, venderia mais, ignorando os inúmeros sites concorrentes.

O site da InSense havia sido desenvolvido por uma amiga da Grazi, e estava hospedado em um provedor de baixo custo, que oferecia módulos de comércio eletrônico “de prateleira”. Ativar esse recurso foi relativamente fácil, apesar de não ser possível fazer grandes customizações ou interações. Quando a interação era necessária, tudo acabava feito via rede social, pela própria Grazi ou por sua amiga, porém, o site e a rede não estavam conectados.

Apesar de disponibilizar esse novo canal rapidamente, Grazi não fez nenhuma comunicação ou campanha de marketing para tornar o site mais conhecido e, assim, fomentar as vendas diretas por meio desse recurso.

### 1.3.3 Consultoras

Na cidade de São Paulo, a InSense estabelecia um pequeno time de consultoras comprometidas, que se comportavam como donas do negócio. Fora da capital, a rotatividade de consultoras aumentava, haja vista o preconceito, que ainda inibia a captação de novas profissionais, limitando o crescimento do negócio.

Ao final de 2015, apesar das dificuldades, o negócio apresentava um crescimento de 50%, em relação ao ano anterior, empurrado por sua força de vendas porta a porta, e não pelo *e-commerce*. Grazi, todavia, temia que esse crescimento fosse abalado. Na verdade, houve somente 15 vendas a clientes efetuadas diretamente pelo site, mas sua existência incomodava as consultoras, que começavam a dar claros sinais de descontentamento, também, pelos tantos comentários de clientes que não compreendiam a tamanha diferença de preço entre os produtos vendidos pela InSense e pelos demais estabelecimentos.

A “invasão chinesa” estava por trás dessa insatisfação, fazendo consultoras e clientes tradicionais começarem a desertar. Para agravar a situação, no segundo semestre de 2015, houve a expansão da concorrência, por meio da entrada de empresas de outros setores na comercialização de produtos sensuais, tal como as lojas de lingerie.

Grazi sentia-se bastante angustiada. Sabia que ano de 2016 seria decisivo para a InSense. Embora a empresa já estivesse estabelecida no mercado, era preciso defender o que ela já havia conquistado e ainda garantir o crescimento do negócio.



## **2 NOTAS DE ENSINO**

### **2.1 SINOPSE DO CASO**

O caso conta a história da empreendedora Graziela Cartesani, que iniciou seu empreendimento por necessidade e, na medida em que percebeu a fidelidade de suas clientes e o potencial de crescimento de seu negócio, resolveu investir para que ele ganhasse escala.

O negócio é uma espécie de loja de produtos da linha adulta, com modelo de venda consultiva porta a porta, pois a jovem acreditava que deveria oferecer serviços associados a bons produtos. Em determinado momento, ela decidiu investir também no modelo de vendas diretas pela internet e, com isso, enfrentou muitos desafios: questões relacionadas à logística, ao transporte, à concorrência chinesa, a conflitos de canal de vendas e às decisões de gestão.

### **2.2 UTILIZAÇÃO RECOMENDADA**

O caso é destinado aos cursos de Administração, em nível de Graduação, especialmente para disciplinas de Empreendedorismo, Gestão de Pequenas e Médias Empresas e Comércio Eletrônico. Ele também pode ser aplicado em disciplinas que abordem temas específicos, tais como: conflito de canais em multicanais e modelos de negócio.

### **2.3 FONTES DE DADOS**

O caso foi elaborado, a partir de informações obtidas mediante observação participante e entrevistas semiestruturadas. Os autores do caso acompanharam a empreendedora da InSense desde a concepção do negócio até o momento do fechamento da empresa, por meio de reuniões quinzenais. Após o encerramento das operações da empresa, os autores promoveram entrevistas semiestruturadas com a empreendedora.

### **2.4 OBJETIVOS INSTRUCIONAIS**

O caso tem por objetivo ajudar os estudantes na apreciação das dificuldades do processo inicial de empreender, observando peculiaridades que envolvem a gestão de um negócio em desenvolvimento.

O desenvolvimento dos seguintes objetivos instrucionais pode ser alcançado com esse estudo de caso: (1) propor soluções relativas ao problema de logística



enfrentado pela InSense; (2) propor soluções para a concorrência chinesa e o posicionamento da marca; (3) avaliar a decisão de adotar o modelo de multicanal, abrindo as vendas diretas de produtos pelo site, em conflito com a venda pelas consultoras; (4) avaliar possíveis alternativas de modelos de negócios apoiados pela tecnologia, tendo em vista as diferentes modalidades de comércio eletrônico.

## 2.5 DECISÃO GERAL E DILEMA APRESENTADOS PARA O ALUNO

Qual o dilema central vivido pela empreendedora Graziela Cartesani?

## 2.6 ANÁLISE DO CASO EM SALA DE AULA

Após a leitura do caso, sugere-se ao professor conduzir a discussão do estudo, apresentando as seguintes questões para os alunos: (1) Qual(is) solução(ões) você estruturaria para resolver o problema de logística enfrentado pela InSense? (2) Graziela migrou de um modelo de múltiplos fornecedores para um único. Quais são as vantagens e as desvantagens desse modelo? Quais são os riscos envolvidos nessa decisão? (3) Aponte os motivos que fizeram Grazi decidir pela venda direta de seus produtos pelo site. Quais são as implicações dessa decisão? (4) Apresente uma solução para a InSense enfrentar a crescente concorrência chinesa. (5) Discuta a pertinência do *e-commerce* para o desenvolvimento dos pequenos negócios. Quais modelos de comércio eletrônico seriam mais adequados? (6) Considerando o potencial das vendas por consultoras e a pertinência do *e-commerce*, qual modelo de negócio faria mais sentido para a InSense daqui para frente?

## 2.7 QUESTÕES PROPOSTAS PARA DISCUSSÃO

A seguir, são apresentadas algumas sugestões de análise de cada uma das questões propostas, indicando-se bibliografias, como meio de facilitar o trabalho do instrutor.

### 2.7.1 Qual(is) solução(ões) você estruturaria para resolver o problema de logística enfrentado pela InSense?

A InSense é uma empresa de pequeno porte, sem condições operacionais e financeiras, ou escala para estabelecer uma rede de distribuição própria. Independentemente do tamanho, muitas empresas preferem estabelecer uma rede de distribuição por meio de parcerias com empresas de logística, em virtude do grau de





especialização delas e das economias envolvidas. O caminho, portanto, passa pela terceirização.

A InSense parece ter escolhido o canal logístico correto, mas o parceiro errado. A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (Correios) apresenta sérios indícios de que não possui mais condições de cumprir os prazos de seus serviços de entrega expressa e lhe falta confiabilidade, inclusive em relação aos preços praticados (Salomão, 2018). A solução, portanto, passa pela redefinição das empresas parceiras na logística da InSense.

Nesse sentido, se a empresa tem quase três-quartos de suas vendas concentradas na cidade de São Paulo, deve-se considerar a possibilidade de, na capital, substituir os Correios por uma empresa de logística que faça uso de *motoboys*, de forma a garantir os prazos de entrega e, eventualmente, tornar a empresa capaz de realizar entregas expressas. Empresas, como: Loggi e Rapiddo poderiam executar esses serviços para a InSense, sendo ampliado para suas clientes.

Quanto às entregas realizadas fora da capital, empresas de logística com atuação regional ou nacional poderiam assumir o serviço hoje direcionado aos Correios. DHL, Fedex, UPS e Gollog estão entre as mais conhecidas nesse ramo, mas muitas outras poderiam executar esse serviço. Por outro lado, vale a pena questionar a continuidade das atividades da InSense fora da cidade de São Paulo, em virtude dos consideráveis esforços com logística e com o recrutamento e a seleção de consultoras.

Há, também, a alternativa de redesenhar o modelo de *e-commerce* da empresa, adotando a estratégia de *fulfillment* junto a um grande parceiro já estruturado e com ganhos de escala no país, como o Mercado Livre (com uso do serviços Mercado Shops e Mercado Envios) ou B2W Digital (com serviços agregados ao seu *marketplace*). As vendas ainda poderiam ocorrer com a marca e o site da InSense, porém, as operações de estocagem, de logística e, até mesmo, de pagamentos, poderiam ser terceirizados com um desses parceiros.

A confiabilidade, todavia, deve ser o critério preponderante na seleção desses novos parceiros, apesar do custo dessa operação ser potencialmente maior.



### 2.7.2 Graziela migrou de um modelo de múltiplos fornecedores para um único. Quais são as vantagens e desvantagens desse modelo? Quais os riscos envolvidos nessa decisão?

Graziela decidiu migrar de diferentes fornecedores para um único, provavelmente motivada pela facilidade de gerenciar a relação comercial, uma vez que essa atividade consumia muito tempo, em seu dia a dia. A seguir, estão as vantagens e as desvantagens de se optar por um fornecedor único ou múltiplos fornecedores (Figura 1).

Estratégia	Vantagens	Desvantagens
Fornecedor único	(a) maior possibilidade na negociação de preço, devido à compra mais recorrente e em maior quantidade; (b) relações mais fortes e duráveis; (c) maior dependência favorece maior comprometimento e esforço; (d) melhor comunicação; (e) maior cooperação; (f) mais economia de escala; (g) maior confidencialidade; (h) preços mais competitivos, em função da quantidade comprada.	(a) maior vulnerabilidade a problemas, caso ocorram falhas no fornecimento; (b) fornecedor pode forçar preços para cima, caso não haja alternativas de fornecimento.
Fornecedores múltiplos	(a) comprador pode forçar preço para baixo, por meio da competição dos fornecedores; (b) possibilidade de mudar de fornecedor, caso ocorram falhas no fornecimento; (c) várias fontes de conhecimento e de especialização disponíveis.	(a) dificuldade de encorajar o comprometimento do fornecedor; (b) dificuldade de desenvolver sistemas de garantia de qualidade eficazes; (c) mais esforço para comunicação; (d) menos investimentos pelos fornecedores; (e) difícil obtenção de economias de escala.

**Figura 1.** Vantagens e desvantagens de estratégias de fornecimento único e múltiplo  
Fonte: Slack, Brandon-Jones e Johnston (2015).

Graziela assumiu o risco de ficar desguarnecida, o que, de fato, ocorreu quando seu único fornecedor sofreu atrasos com as aprovações da Anvisa. Isso impactou diretamente seu relacionamento com consultoras e clientes, que perderam a confiança e sentiram insatisfação com os atrasos.

### 2.7.3 Aponte os motivos que fizeram Grazi decidir pela venda de seus produtos pelo site. Quais são as implicações de sua decisão?

Antes de discutir sobre a decisão de Grazi, é importante levantar as vantagens e as desvantagens da venda direta e pelo site (Figura 2).



Vendas	Vantagens	Desvantagens
Vendas diretas pelas consultoras	(a) permitem que o relacionamento seja realizado diretamente com o cliente, sem o intermediário; (b) transmissão dos valores da marca diretamente ao consumidor; (c) o custo ao cliente final costuma ser menor, pois não há intermediários no processo; maior controle da cadeia de distribuição.	(a) alto custo da venda; (b) menor capacidade de atendimento; (c) menor abrangência; (d) vendas com volumes menores; (e) demora na entrega do produto.
Vendas pelo site para as clientes	(a) as escolhas dos produtos são realizadas com menos tempo e custo e, talvez, com mais privacidade; (b) são disponibilizadas mais opções de compra; (c) facilidade de se negociar em qualquer parte do mundo, desde que se possua internet; (d) transações podem ser realizadas 24 horas por dia; (e) existem mais facilidades e formas de pagamento; (f) permitem relações mais profundas e personalizadas, de acordo com o padrão de comportamento do cliente; (g) permite a redução de custos na entrega de informações digitais aos clientes finais; (h) não há grande barreira de entrada; (i) possibilidade de atingir novos clientes e novas praças, que, até então, o varejo físico não alcançava.	(a) logística pode ser um gargalo, pois não adianta vender e não conseguir entregar o produto ao consumidor; (b) segurança virtual, porque existe a possibilidade de clonagem de dados e de informações, o que acabaria prejudicando o negócio; (c) a falta de contato com o produto físico dificulta a decisão de compra; (d) não há a possibilidade de entrega imediata do produto, levando os clientes a optarem pelas lojas físicas, se precisarem do produto em determinado momento.

**Figura 2.** Vantagens e desvantagens das vendas diretas pelas consultoras e pelo site às clientes  
Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Graziela decidiu vender pelo *e-commerce*, acreditando que aumentaria suas vendas, na medida em que enfrentava dificuldades para aumentar o número de consultoras. A empreendedora sabia que, com um número limitado de consultoras, suas vendas estagnariam em determinado momento, já que essas profissionais tinham um limite de vendas no modelo porta a porta. A saída, então, seria a expansão por meio da venda concomitante do *e-commerce* para as clientes, praticando os mesmos preços do catálogo.

O que Graziela não esperava era a insatisfação e o desestímulo das consultoras com a concorrência interna, imposta aos seus esforços na venda porta a porta, e as vendas pífiás, auferidas pelo *e-commerce*. A empreendedora “deu um tiro no próprio pé” ao tomar esta decisão, pois enfraqueceu a venda direta pelas consultoras, canibalizando o modelo porta a porta.

Assim sendo, a questão em jogo é o conflito entre um canal de venda ou outro. Na prática, para os pequenos negócios, esses canais de venda direta costumam ser incompatíveis; porém, “comércio eletrônico” não significa somente vendas diretas aos



consumidores (modelo B2C), sendo que outros modelos de *e-commerce* poderiam ser avaliados na operação da InSense, conforme discutido adiante.

#### **2.7.4 Apresente uma solução para a InSense enfrentar a crescente concorrência chinesa.**

De acordo com os relatos do caso, a concorrência chinesa entrou no mercado brasileiro com produtos de baixa qualidade e preços muito mais baixos do que o custo do produto para a InSense e seus concorrentes. Face a essa problemática, sugere-se que Graziela invista em comunicação com suas clientes, tendo em vista que seus questionamentos às consultoras sobre a diferença de valores. E essa comunicação pode ser apresentada em diversos canais, como: o site da empresa, folhetos explicativos às consumidoras e treinamento intensivo às consultoras. Ademais, podem ser elaborados vídeos, fotos e reportagens (colocados no site ou enviados às consultoras e clientes), que mostrem como a baixa qualidade dos produtos chineses de baixo custo pode ser prejudicial aos usuários.

Um treinamento deve ser realizado com as consultoras, para que elas estejam alinhadas, com um mesmo discurso. Afinal, as vendas diretas por consultoras continuam sendo o carro-chefe da InSense, além do principal diferencial da empresa, em um mercado repleto de produtos similares baratos.

Essa comunicação pode ser também divulgada em canais digitais, como: Facebook, Instagram e Youtube, inclusive por meio de *influencers*, que alcancem o público-alvo específico da InSense. Os conteúdos produzidos por terceiros podem ser bastante úteis nas atividades comerciais das consultoras.

Sugere-se que o(a) instrutor(a) proponha aos alunos produzir o conteúdo dessas comunicações. Para tanto, devem pesquisar informações sobre os riscos dos produtos chineses de baixo custo e, também, mostrar e enaltecer toda a tecnologia e o estudo em torno dos produtos vendidos pela InSense.

O foco na qualidade é a maior arma que Graziela dispunha e não aproveitou até aquele momento.

#### **2.7.5 Discuta a pertinência do *e-commerce* para o desenvolvimento dos pequenos negócios. Quais modelos de comércio eletrônico seriam mais adequados?**

O *e-commerce*, para pequenos negócios, é uma discussão bastante interessante. Muitos enxergam nele a possibilidade de tornar o negócio conhecido e



crescer com a sua presença, mas o que parece ser a solução para muitos, na verdade, pode ser uma grande dor de cabeça.

Construir a ferramenta em si não é uma dificuldade, atualmente; entretanto, não basta o *e-commerce* existir, ele precisa ser conhecido. Quando alguém quer comprar um produto, deve imediatamente associá-lo ao *e-commerce* da marca, e essa é a dificuldade enfrentada por grande parte dos pequenos negócios, pois, para se obter notoriedade e posicionamento correto, são necessários investimentos em recursos financeiros, humanos e operacionais, que esses negócios, normalmente, não possuem, no estágio em que se encontram. Portanto, é muito arriscado para um negócio, que investe na estratégia porta a porta, apostar, em paralelo, em um *e-commerce* de vendas diretas (modelo B2C), que concorreria internamente com o seu carro-chefe, sendo que essa alternativa poderia, ainda, drenar muitos recursos financeiros da organização.

Por outro lado, existem diferentes modelos de negócio no comércio eletrônico; por exemplo, o modelo B2E (*business-to-employee*) híbrido poderia ser adicionado, com vendas parcialmente realizadas no ambiente digital, mas com entregas feitas pelas consultoras, diretamente às clientes (tal como operava, inicialmente, a Natura, no *e-commerce*). Esse modelo captura vendas originadas no ambiente digital (talvez com um catálogo ampliado), fortalece a atividade das consultoras (que podem oferecer mais produtos e informações) e amplia o valor para as clientes, que optam por este modelo de vendas. Ou seja, o comércio eletrônico deixa de ser concorrente e passa a ser aderente ao modelo de negócios da InSense, preservando o principal diferencial da empresa frente à concorrência de produtos chineses de baixo custo.

Dado que a presença digital da InSense ainda era bastante limitada, a empresa poderia buscar alguma externalidade de rede, que tornasse sua marca e produtos mais conhecidos, por meio da força de algum parceiro digital (Shapiro & Varian, 2003). Participar de *marketplaces* (modelo 3P, de plataformas de *e-commerce*) poderia ser uma alternativa, buscando a rede de clientes já estabelecida e os serviços agregados por essas plataformas, como: meios de pagamento e crédito ao consumidor; estocagem (modelo *fulfillment*); operações logísticas de entrega e reversa.

Caso o conflito de canais persistisse com um novo modelo de *e-commerce*, a empresa ainda teria a alternativa de criar uma segunda marca, talvez com produtos exclusivos, destinada somente às vendas on-line. Mais uma vez, tal marca poderia se



apoiar na força de rede de algum parceiro digital, preservando inalterado o modelo de negócios de venda direta pelas consultoras.

Por fim, entende-se que a empresa não explorou de forma adequada outras alternativas de modelos de negócio eletrônico, tais como: o *social commerce* ou o *crowd business*; e até mesmo o ambiente de *marketplace* gratuito do Facebook poderia despertar a curiosidade de novas consultoras e consumidoras.

Deve ser ressaltado aos participantes que o “comércio eletrônico” envolve todas as partes da cadeia de valor que viabiliza os negócios por meio digital, não somente as transações comerciais efetivadas exclusivamente por meio eletrônico, incluindo pesquisa, divulgação, venda, pagamento, entrega, pós-venda etc. (Cetic.Br, 2019). Por exemplo, ao comprar um produto em um site e recebê-lo, via Correios, em casa, a entrega física faz parte do comércio eletrônico. Da mesma forma, entende-se ser comércio eletrônico o serviço tipo Uber ou o pedido de comida via aplicativo, mesmo que a entrega e o pagamento sejam presenciais.

O estágio inicial das iniciativas de *e-commerce* é denominado “presença”, e ocorre quando um empreendimento se coloca no ambiente digital, seja por meio de um site, seja por intermédio de um aplicativo, sem, de fato, obter resultados significativos nas transações on-line, algo similar à iniciativa de comércio eletrônico da InSense. Na prática, a empresa se lançou no ambiente digital sem uma estratégia bem definida, inclusive sem equacionar importantes componentes do *e-commerce*, como logística de entregas, preço, prazo e pós-venda.

#### **2.7.6 Considerando o potencial das vendas por consultoras e a pertinência do *e-commerce*, qual modelo de negócios faria mais sentido para a InSense daqui para frente?**

Vamos analisar alguns modelos de negócio alternativos para a Grazi, no atual contexto, de forte concorrência de produtos chineses de baixo custo e de problemas na gestão das operações da InSense.

Esses modelos podem ser sugeridos para análise dos participantes, previamente ou na aula, ou deixar que eles mesmos “descubram” essas alternativas. As alternativas estratégicas de Porter (2005) podem ser úteis nas discussões, pois tratam de: enfoque, diferenciação e preço.



### **2.7.6.1 Voltar a focar somente nas vendas diretas por consultoras**

Essa alternativa faz bastante sentido, visto que o modelo de vendas diretas por consultoras já se mostrou viável e promissor, enquanto as vendas via *e-commerce* não prosperaram. De fato, aquela iniciativa embrionária de comércio eletrônico, via site, mais atrapalhou do que promoveu a empresa, ao criar um indesejado conflito com o seu canal de vendas mais importante.

Nessa opção, a Grazi precisaria equacionar rapidamente os principais problemas vivenciados na operação, conforme anteriormente discutido, relacionados à atração de novas consultoras, à logística de entregas e à diferenciação dos produtos e serviços da InSense, frente à concorrência de produtos de baixos custo e de qualidade inferior.

O problema intrínseco ao modelo atual de negócio é a sua baixa escalabilidade, quando comparado a outros. Mais vendas requerem mais consultoras, com mais treinamento, mais capital e melhor operação logística. Apesar dos receios da Grazi, não está claro que as vendas por consultoras estejam se esgotando. O crescimento da empresa, nesse modelo, é possível, porém, possivelmente, ocorreria de forma orgânica e lenta.

Além disso, ao abandonar a opção das vendas via internet e evitar o conflito de canais, a empresa deixa de atender àquelas clientes que buscam tanto qualidade quanto praticidade em suas compras, abrindo mão de um segmento de mercado em rápida expansão.

### **2.7.6.2 Focar somente no comércio eletrônico direto, enfrentando a concorrência dos produtos chineses (modelo B2C)**

A principal vantagem competitiva dos produtos chineses de baixa qualidade é o seu baixo custo. Essa alternativa significaria partir para uma guerra de preços no varejo, apesar de os produtos da InSense serem relativamente mais caros, por terem melhor qualidade.

Atualmente, a empresa cria mais valor para as suas clientes por meio de uma estratégia de diferenciação (Porter, 2005), ao ofertar produtos de melhor qualidade e agregar a atuação das consultoras às atividades de divulgação, de relacionamento, de instrução e de venda. Essa diferenciação implica mais custo e, conseqüentemente, produtos com maior preço, algo incompatível com uma situação de guerra de preços.



Para viabilizar uma operação bem-sucedida de comércio eletrônico direto ao consumidor (modelo B2C), a empresa precisaria acrescentar uma linha de produtos mais baratos (ou trocar totalmente seu portfólio atual) e abandonar a estratégia de diferenciação com as consultoras que, atualmente, é o seu ponto forte no mercado. Além disso, haja vista que a marca da InSense ainda é pouco conhecida, sua atuação no *e-commerce*, possivelmente, ocorreria via *marketplaces* já estabelecidos, como Mercado Livre e B2W Digital, nos quais milhares de outros vendedores já competem em preço e em prazo de entrega. Ou seja, ao optar por essa alternativa, a InSense teria pouca (ou nenhuma) vantagem competitiva, e destruiria o valor já criado.

### **2.7.6.3 *Aprimorar o atual modelo de negócios híbrido, focando nas vendas diretas por consultoras apoiadas pelo comércio eletrônico***

Essa seria uma alternativa híbrida, de vendas diretas pelas consultoras (estratégia de diferenciação), com um modelo de comércio eletrônico adequado, capaz de criar valor para clientes e consultoras, ao passo em que ampliaria o ritmo de crescimento das vendas da empresa.

A ideia central é preservar o diferencial e as vantagens competitivas da InSense, minimizando o atual conflito de canal com as vendas pela internet. Ou seja, as vendas on-line não prejudicariam as consultoras; ao contrário, poderiam incentivar recompras e ainda atrair novas clientes. Na verdade, esse novo modelo de *e-commerce* poderia ser indicado pelas próprias consultoras às suas clientes, quando percebessem diminuir o interesse nos encontros presenciais. E a InSense teria uma valiosa base de dados para ampliar a sua atuação comercial.

As compras on-line, realizadas por uma cliente já cadastrada, gerariam uma comissão para a consultora que a cadastrou previamente no sistema da empresa. No caso das compras eletrônicas feitas por uma nova cliente da InSense, uma consultora de sua região geográfica seria designada, a qual poderia ser alterada, no caso de uma visita presencial e pela compra por outra consultora.

Dessa forma, quando uma cliente buscar qualidade (com preço diferenciado) e também praticidade, o canal digital estaria aberto para compras e recompras, e a cliente poderia escolher receber o produto via Correios (com frete pago) ou por meio de uma consultora (com frete grátis), a qual teria a oportunidade de apresentar novos produtos e manter ativo o relacionamento.





Nesse modelo de entrega gratuita, os produtos seriam enviados em lotes maiores para as consultoras, possivelmente por meio de outras transportadoras (solucionando o problema logístico vivenciado com os Correios), com menores custos marginais de frete, sendo viável absorvê-los na operação.

O ponto mais importante desse modelo híbrido é que as expectativas das consumidoras digitais seriam atendidas, sem causar conflito de canais de vendas, fomentando o crescimento das vendas, com mais remuneração para as consultoras e maior valor percebido pelas clientes.

## 2.8 SUGESTÃO ADICIONAL DE DEBATE

O caso em questão permite ao professor, caso considere pertinente, abordar a cultura brasileira e suas peculiaridades frente aos temas empreendedorismo feminino, sexo e tabu. Os autores deste caso entenderam que a discussão proposta poderia tirar o foco principal do caso. Entretanto, havendo interesse, o docente poderá discutir amplamente características sociais e culturais brasileiras.

## REFERÊNCIAS

Arroyo, C. S., Camargo Júnior, A. S., Merlo, E. M., & Scanduzzi, F. (2016). Uma análise das preferências de consumidores no comércio eletrônico. *Revista Facef Pesquisa*, 9(1), 5-16.

Aversa, P., & Berinato, S. (2017). Sometimes, less innovation is better. *Harvard Business Review*, 5/6, 38-39.

Cetic.BR (2019). *TIC Domicílios 2018: Módulo de Comércio Eletrônico*. Centro de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. Recuperado de <https://cetic.br/pesquisa/domicilios/>

Dornelas, J. C. A. (2014). *Empreendedorismo para visionários*. Rio de Janeiro: Editora LTC.

Eisemann, T., Ries, E., & Dillard, S. (2011). Hypothesis-driven entrepreneurship: the lean startup. *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case No. 812-095*. Boston, MA, USA: Harvard Business School.

Fink, S. L., & Cohen, A. R. (2013). *Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de Caso*. Rio de Janeiro, Elsevier.

Gans, J., Scott, E. L., & Stern, Scott. (2018) Do entrepreneurs need strategy? *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2018/05/do-entrepreneurs-need-a-strategy>



Hauswald, H., Hack, A., Kellermanns, F. W., & Patzelt, H. (2016). Attracting New Talent to Family Firms: Who is Attracted and under what Conditions? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(5), 963-989.

Henry, C., Foss, L., Fayolle, A., Walker, E., & Duffy, S. (2015). Entrepreneurial leadership and gender: exploring theory and practice in global contexts. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 581-586.

Kuiate, C., & Noland, T. R. (2011). Attracting and retaining core competency: a focus on cost stickiness. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 15(4), 678-700.

Maurya, A. (2018). *Comece sua startup enxuta*. São Paulo: Saraiva Educação.

Mota-Santos, C. M., & Carvalho Neto, A. (2017). O papel da família na trajetória profissional de mulheres executivas e empreendedoras. *Revista Alcance*, 24(1), 36-49.

Nohara, J. J., Acevedo, C. R., Zilber, S. N., & Parisotto, I. R. S. (2008). Inovação tecnológica e competitividade: os desafios das pequenas e médias empresas em participar do comércio eletrônico. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 5(2), 132-149.

Porter, M. E. (2005). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência* (2a. ed.). Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

Ries, E. (2018). *O estilo startup*. Rio de Janeiro: LeYa.

Salomão, K. (2018). A briga entre Mercado Livre e Correios pelo preço do frete. Recuperado de <https://exame.abril.com.br/negocios/a-briga-entre-mercado-livre-e-correios-pelo-preco-do-frete/>

Shapiro K., & Varian, H. (2003). *A Economia da Informação: como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet*. Rio de Janeiro: Ed. Campus: Elsevier.

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2015). *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas.

Wasserman, N. (2013). *The founder's dilemmas: anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup*. New Jersey, USA: Princeton University Press.