ARM - JARDIM DAS FLORES, 2001. GUACHE SOBRE CANSON, RANULFO C. DE ALMEIDA

CASOS BRASILEIROS

Flores Online

Ainda são sentidos os reflexos da euforia em torno das chamadas empresas “ponto-com”. Elas prometeram nada menos que uma revolução nos modelos de negócio e de relacionamento com clientes. Depois do estouro da bolha, deixaram um rastro de frustrações e prejuízos. Mas há exceções. A *Flores Online* é um exemplo de como uma organização, que nasceu como uma típica “ponto-com”, transformou-se em uma empresa bem-sucedida.

por **Adriana Wilner**

Depois do frenesi da segunda metade dos anos 1990, as empresas “ponto-com” viram-se às voltas com um período de grande turbulência. Projetos que pareciam ousados se revelaram inconsistentes e desapareceram da noite para o dia. Escaparam da extinção as empresas que se mantiveram com

os pés no mundo real; ou seja, as que tinham um modelo sólido de negócios e que não se iludiram com o dinheiro fácil que fluía na então chamada Nova Economia.

Um desses projetos é o *Flores Online*. A empresa conseguiu desenvolver um modelo de negócios que a tornou um empreen-

dimento bem-sucedido. Criada no final de 1988, a *Flores Online* vem crescendo de forma sustentada. Sua história mostra que a matéria-prima da construção de um bom negócio é uma mistura de consistência, senso de oportunidade e foco ajustado às necessidades dos clientes.

Primeiros passos. A idéia de criar um *site* para vender flores pela Internet foi de Marcelo Casarini, formado em Administração pela FGV-EAESP. Sua mãe fazia, há oito anos, decoração de flores para festas e eventos, e sua idéia foi levar essa *expertise* para a Internet. Nos Estados Unidos, *sites* como o “1800 flowers.com” já eram conhecidos em todo o país, enquanto no Brasil ainda não existiam grandes serviços desse tipo.

Como Marcelo dividia seu tempo com outro emprego, o empreendimento foi inicialmente tocado por sua mãe, Fátima, e pelo filho mais novo, Eduardo, que na ocasião ainda estava cursando Administração, também na FGV-EAESP. O aporte inicial de capital foi de R\$ 100 mil, e o comando ficou com a família até que, em 2000, a gestão foi profissionalizada. A partir daí, quem assumiu foi Alexandre Borges, mais um ex-GV.

No momento em que Borges assumiu a gestão da empresa, assistia-se a uma grande euforia com as empresas “ponto-com”. Borges recorda que metade de seus colegas de trabalho seguiram o mesmo caminho que ele, atraídos pelas ofertas de emprego que prometiam bônus generosos e participação nos lucros. Era uma época em que planos ousados de negócios ainda desfrutavam do apoio de instituições financeiras, ansiosas por retornos rápidos. Porém, quando Borges foi apresentar seu *business plan* a potenciais investidores, a fascinação pelas “ponto-com” havia desaparecido. Conse-

Para sobreviver em um mercado pulverizado, a Flores Online definiu claramente seu nicho de atuação e promoveu uma forte diferenciação de seu produto.

qüência: a Flores Online teve de crescer com recursos próprios. Não houve salto astronômico, mas a empresa não sofreu a pressão de investidores por resultados irreais.

Definindo o nicho. Borges trabalhou os oito primeiros meses sem remuneração. Foi um início difícil: era preciso estruturar a gestão do negócio. Mas a primeira grande questão que se colocou foi de natureza estratégica: seria mesmo factível vender flores pela Internet? A intuição apontava para uma resposta positiva; afinal, as pessoas já tinham o hábito de comprar flores por telefone. A experiência positiva de outras empresas no mercado norte-americano reforçava o otimismo.

Ao primeiro dilema, uma segunda questão foi somada: como se diferenciar dos 60 ou 80 *sites* brasileiros de flores que existiam na época? A resposta foi a opção por um segmento *premium*.

Como a empresa não tinha fôlego financeiro para investir em propaganda, procurou-se criar uma imagem de sofisticação junto ao público, com uma prestação diferenciada de serviços. Supunha-se que a propaganda boca-a-boca funcionaria como um canal de divulgação de baixo custo. As classes A e B, alvos da Flores Online, são as que mais

compram por computador, segundo estudo de comércio eletrônico feito pela E-bit, empresa especializada em pesquisa e marketing para a Internet. Aparentemente, as pessoas têm cada vez menor resistência a fazer compras pela rede. O levantamento da E-bit, realizado com o apoio da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico, mostrou um crescimento, em 2002, de 69% no número de pessoas que adquirem produtos pela rede.

Atendimento. Outro pilar do modelo de negócios da Flores Online é a integração dos sistemas de preparo e distribuição do produto. A partir do momento em que o pedido é confirmado, há um processo que envolve todos os setores da Flores Online: *call center*, produção, gestão de estoques e compras, e expedição. No interior de São Paulo e em outros estados, a distribuição é realizada pela DHL, que tem seu sistema conectado ao da Flores Online para planejar as entregas. O sistema cobre 900 cidades. Pelo computador, o cliente pode acompanhar todo o ciclo da compra, incluindo o recebimento do pedido, o processamento e a liberação do produto. Por meio do sistema, o cliente é também informado a que horas o pedido foi entregue e quem o recebeu.

Para empreender, não é preciso ter planos mirabolantes e excessivamente sofisticados; às vezes, basta uma idéia simples e um pouco de conservadorismo nos cálculos.

Não se adotou a prática, usual no ramo, de repassar o pedido para uma floricultura na cidade de destino do pedido. Isso porque a empresa optou por fixar sua marca em todo o Brasil, mantendo um padrão de produtos, embalagens, atendimento e controle de qualidade. O sistema de entrega para todo o país mostrou-se bem-sucedido. Cerca de 35% dos 300 arranjos que em média são despachados diariamente vão para fora da Grande São Paulo, e são entregues em um prazo máximo de dois dias. Com isso, a Flores Online tornou-se um cliente importante da DHL. A empresa levou tempo para desenvolver melhores produtos e meios de distribuição. Foi, aos poucos, identificando quais eram os arranjos que melhor se adaptavam às condições de transporte e, assim, passou a oferecer apenas aqueles que chegavam em bom estado ao destino. Foi também só depois de algum tempo de operação que a empresa descobriu como melhor conservar os arranjos que são entregues pela DHL. Hoje, um tubo de gelo reciclado vai dentro de todas as caixas da transportadora.

Sistemas de controle. O sistema de gestão (ERP – *Enterprise Resources Planning*) adotado pela Flores Online possibilita que, minutos

depois da entrega, o desempenho do processo seja avaliado. O ERP, assim como o sistema responsável por gerenciar o relacionamento com os clientes (CRM – *Customer Relationship Management*), foi integrado ao sistema de informações estratégicas, o BSC (*Balanced Scorecard*).

O BSC gera uma série de indicadores que servem como parâmetros para ações corretivas e preventivas. Mostra em que a empresa está indo bem e onde se encontram seus principais gargalos. Com os números em mãos, é possível alterar processos internos ou solicitar ações de adequação aos mais de cem fornecedores, parceiros e provedores de serviços terceirizados. Com esses recursos, os gestores da Flores Online acompanham os consumidores e o ciclo dos pedidos. Conseguem monitorar quando o cliente entra no *site* para acompanhar seu pedido e também medem

quanto tempo leva para ele ser informado de que o arranjo chegou às mãos da pessoa presenteada.

Também por meio do sistema foi possível detectar que 65% dos clientes da Flores Online procuram diretamente o *site* da empresa. Somente 35% chegam a partir de portais como UOL, Msn, Terra e Yahoo. Com base em um sistema de *datamining*, faz-se um trabalho de segmentação e fidelização do consumidor. De tempos em tempos, e às vésperas de datas especiais, os clientes recebem *e-mails* personalizados de acordo com cada perfil. São consideradas as diferenças de idade, frequência de compra, sexo e profissão. Cerca de 40% dos clientes voltam a comprar na Flores Online.

A rede de parceiros. Além do marketing boca-a-boca e do sistema de relacionamento com os clientes, a Flores Online também desenvolve parcerias com bancos, empresas de cartão de crédito, companhias aéreas e outros *sites*.

Em uma ação conjunta com o Unibanco, 1,2 milhão de clientes receberam flores junto à *newsletter* da instituição. Visa, American

Quadro: Perfil da empresa

Capital inicial:	R\$ 100 mil
Investimentos até 2003:	R\$ 3,5 milhões
Clientes:	280 mil usuários cadastrados
Funcionários diretos:	45
Serviços terceirizados e subcontratados:	mais de 100
Área de cobertura:	900 cidades do Brasil
Entregas/dia:	300 arranjos, 65% na Grande São Paulo
Faturamento:	R\$ 4 milhões em 2002

Express, Banco Real, Citibank e TAM são outras empresas parceiras. No último Dia das Mães, a empresa bateu o recorde de vendas. No domingo, 11 de maio, foram entregues 3 mil arranjos. O que alavancou os negócios foram justamente essas parcerias. Uma semana antes, 55 mil clientes do Citibank receberam um e-mail informando que, caso quisessem comprar arranjos da Flores Online, receberiam junto, gratuitamente, chocolates suíços.

No mesmo período, quem entrasse no site da TAM veria pétalas de rosas vermelhas que chamavam a atenção para outra promoção: os clientes que comprassem passagens no site da companhia aérea concorreriam a arranjos da Flores Online. Foi uma estratégia bem-sucedida de aquisição de clientes, e de baixo custo. Outra estratégia adotada foi o desenvolvimento de parcerias com fabricantes de outros produtos que pudessem ser enviados junto com as flores. Por exemplo, por seis meses, a Flores Online tornou-se o maior vendedor de chocolates da Godiva no Brasil. Livros, CDs, vinhos, champanhe, bichos de pelúcia ou bolos do Mosteiro São Bento também estão disponíveis. O consumidor parece ter gostado do diferencial: atualmente, esses acessórios são colocados em 40% das encomendas.

Dificuldades e desafios. Apesar do suporte de sistemas, a questão logística ainda é fonte de problemas para a Flores Online. Uma

ARM - GRASSOIS II, 2002, OLEO SOBRE TELA, ALBERTO HIDEO KAI

das dificuldades da empresa é determinar com exatidão o volume de demanda nos dias de pico. Às vezes, falta produto e a Flores Online tem de interromper os pedidos; outras vezes, ocorre justamente o contrário: o estoque se eleva e funcionários e recursos de transporte ficam ociosos.

Apesar de o erro na previsão da demanda nunca ter superado 20%, para mais ou para menos, o prejuízo é considerável. Segundo Borges, o pior caso ocorre quando a empresa é obrigada a recusar encomendas: o custo de não atender ao consumidor pode significar a per-

da do cliente para sempre. Outro desafio que a empresa enfrenta relaciona-se à capacitação. Apesar de contar com um sistema integrado de informações, é grande a dependência de bons profissionais. Assim, é preciso planejar programas de desenvolvimento para os funcionários, tanto os próprios como os terceirizados.

Como muitas outras empresas, a Flores Online também enfrenta dificuldades relacionadas ao planejamento: seus gestores ainda passam grande parte do tempo resolvendo situações emergenciais. Com isso, têm pouca disponibilidade de tem-

po para a tarefa essencial de gerenciar melhorias e pensar em formas de expansão.

Olhando o futuro. Borges e a família Casarini estão preocupados em estruturar melhor o negócio para fazer o planejamento do futuro. Eles identificaram como principal desafio a consolidação da marca.

O objetivo da Flores Online é tornar-se a principal floricultura virtual do país. Hoje, a empresa detém 40% do mercado de flores vendidas por computador, segundo estimativas feitas a partir de dados fornecidos pela E-bit. Desde o final do ano passado vem desenvolvendo iniciativas de promoção, usando *outdoors*, jornais e revistas de grande circulação nacional. Em

sua nova fase, a empresa está também relançando seu site e vai disponibilizar um novo serviço de entrega especial de arranjos que reduzirá o tempo de entrega para duas horas e meia. Pretende inclusive mudar de espaço físico: os seis sobrados do início do empreendimento constituíram solução de improviso para uma época de dificuldades. Seu objetivo agora é ocupar um galpão de 1.300 metros quadrados na Vila Leopoldina.

A história da Flores Online chama atenção pela capacidade de seus jovens gestores superarem um momento econômico difícil e, ao mesmo tempo, construir um modelo próprio, com fundamentos sólidos. O caminho do empreendedorismo tem atraído cada vez

mais os administradores. A construção do modelo de negócio da Flores Online, as definições mercadológicas, o desenvolvimento do sistema integrado de gestão, seus acertos e erros constituem fonte relevante de experiência e conhecimento para os atuais e os futuros empreendedores. O caso também mostra que, além de planos mirabolantes e “idéias geniais”, empreender constitui uma opção profissional com recompensas proporcionais a um contínuo esforço de auto-superação.

Adriana Wilner

Jornalista

Mestre em Administração de Empresas pela FGV-EAESP

E-mail: wilner@uol.com.br

Dicas do empreendedor

Leia as dicas de **Alexandre Borges** para os que pretendem “aventurar-se” como empreendedores

- Avalie bem se o negócio exige muito capital (investimento e capital de giro). Com o custo de capital no Brasil, isso pode ser um sério impeditivo para financiar o crescimento e uma barreira para se obter um bom retorno.
- Seja pessimista nas estimativas de investimentos e, principalmente, no tempo necessário para implementar.
- Seja “enxuto” e busque a simplicidade. Não seja 100% em todos os investimentos, mas 80%, 70%. Os brasileiros fazem milagres com poucos recursos!
- Tenha sempre no negócio alguém que conheça bem o ramo.
- Se o seu negócio é o consumidor final e você tem poucos recursos, busque nichos e seja extremamente diferenciado.
- Reduza seu custo de aquisição de clientes buscando parcerias com empresas que tenham o mesmo público-alvo, e, de preferência, com grandes bancos de dados de clientes.
- Criatividade custa barato. Crie ações de “marketing viral”. Comunicação espontânea é barata e eficiente.
- Não espere a ação dos concorrentes. Crie ativamente barreiras de entrada em seu mercado.
- Sempre que possível, padronize. A possibilidade de gerar operações escaláveis facilita o crescimento. Note que isso não é contraditório com uma estratégia de criar um serviço diferenciado ou, até mesmo, customizado.
- Na terceirização de alguma de suas atividades, busque uma empresa em que você possa ser um parceiro importante para o faturamento dela; do contrário, você pode ser tratado como “mais um”.