

O emprego de todas as logomarcas possui caráter estritamente ilustrativo, não indicando parceria, promoção ou qualquer vínculo entre as organizações citadas e a BTC. Nenhuma das partes deste documento pode ser veiculada, transcrita ou reproduzida sob qualquer forma ou por quaisquer meios — eletrônico, fotocópia, gravação ou outros — sem prévio consentimento por escrito da BTC.

WerbPark

1. Proposta inicial

Dois ex-alunos de Wharton identificaram que os preços dos óculos (grau e escuros) das marcas famosas nos Estados Unidos eram muito elevados (em torno de US\$ 400,00) e decidiram encontrar um modelo de negócios que viabilizasse praticar preços mais baixos, mantendo a qualidade desejada pelos clientes.

A ideia seria desenvolver uma marca de óculos que fosse construída como uma marca de moda e com preço de entrada das marcas famosas de mercado, focando a proposta de valor na relação custo benefício.

Uma inovação e grande inspiração dos fundadores seria vender óculos exclusivamente on-line, dado o baixo custo de implementação (comparativamente com lojas físicas) e grande alcance do público.

2. Estruturando a proposta

Na definição do produto, identificaram que utilizar armações em aço encarecia os óculos. Como óculos de acetato têm um custo mais baixo e uma percepção de qualidade boa com os clientes, ficou decidido que essa seria a matéria prima dos produtos. As lentes não seriam das marcas mais famosas do mercado, mesmo porque uma pesquisa realizada com clientes não demonstrou que isso seria um diferencial relevante. A ideia seria ter um portfólio grande de opções de óculos, variando estilo, cores de armação e lentes (algo em torno de 50 modelos diferentes).

A precificação, para facilitar a tomada de decisão dos clientes, seria única para todos os óculos, independente do modelo, sendo de US\$ 95,00 (preço de entrada do modelo mais simples da famosa marca HiBan) sem opção de parcelamento.

A estrutura do e-commerce da marca foi um fator muito importante, onde os sócios investiram bastante tempo e recursos, dado que ele seria o único canal de venda e também a vitrine da marca (fotos e vídeos), onde construiria o seu posicionamento.

3. Os primeiros passos operacionais

Após o lançamento da marca, com o início da operação do e-commerce, focaram os esforços e recursos na aquisição de clientes, investindo massivamente em marketing digital.

As primeiras vendas não demoraram a acontecer, no entanto em um ritmo mais lento que o planejado. Identificaram após alguns meses que a grande maioria dos clientes tinham a necessidade de experimentar os óculos para efetivamente tomarem a decisão de compra, algo que não conseguiam apenas com o e-commerce.

Implementaram um provador virtual, onde via webcam um software simulava real-time como os óculos ficaria no rosto dos clientes. Infelizmente as vendas não decolavam.

Pensaram em algo inovador, que foi batizado de TryFree: os clientes poderiam escolher até 5 modelos e a empresa enviaria os escolhidos para a casa dos clientes. Eles então provariam e escolheriam quais comprariam e devolveriam os demais via correio.

Essa ação teve melhores resultados que o provador virtual, no entanto o crescimento de vendas também não foi satisfatório.

4. O grande desafio

Mesmo tendo levantado US\$ 2,5 milhões com investidores anjo, o fato de as margens brutas de vendas serem apertadas, os investimentos em marketing serem elevados e o custo operacional estarem bem acima do planejado (principalmente com o frete do TryFree), o dinheiro estava acabando e o modelo de negócios ainda não havia se firmado.

Os sócios decidiram que precisariam levantar mais dinheiro em uma nova rodada de captação, no entanto buscariam algum fundo VC que pudesse agregar *know-how* para ajudar a acertar o modelo de negócios da empresa.

O emprego de todas as logomarcas possui caráter estritamente ilustrativo, não indicando parceria, promoção ou qualquer vínculo entre as organizações citadas e a BTC. Nenhuma das partes deste documento pode ser veiculada, transcrita ou reproduzida sob qualquer forma ou por quaisquer meios — eletrônico, fotocópia, gravação ou outros — sem prévio consentimento por escrito da BTC.

5. Lion VC

A Lion é um fundo VC que investe em start-ups de e-commerce e recebeu os sócios da WerbPark no escritório. Gostaram bastante dos empreendedores, no entanto constataram que realmente a empresa estava com dificuldades em acertar o modelo de negócios, ou seja, da forma como estava, não haveria como a empresa ser rentável e expandir mesmo com um eventual aporte de capital.

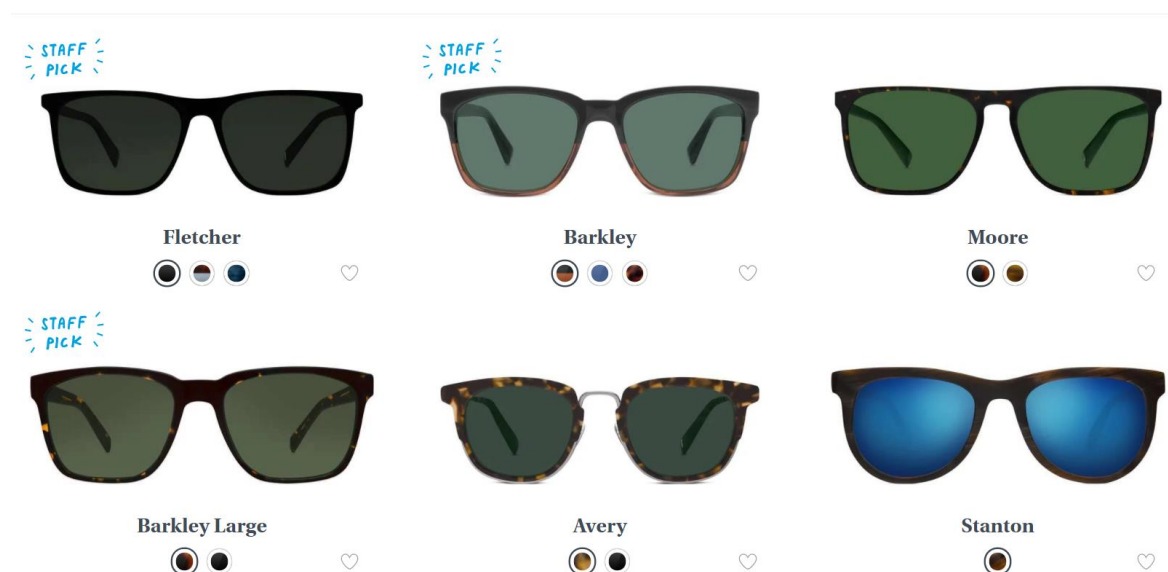
No entanto a ideia era muito boa e, aparentemente, o problema estaria na estratégia de marketing da empresa. Acertando isso, o fundo acreditava que a empresa poderia capturar bastante participação de mercado no setor ótico.

Você é o especialista em estratégia de marketing da Lion e foi designado a avaliar como foi estruturado o marketing mix e apontar alternativas aos pontos estabelecidos pela WerbPark.

Dependendo da sua análise e conclusões, o fundo definiria a magnitude do aporte na empresa.

Informações adicionais:

- Exemplos de modelos de óculos vendidos pela WerbPark:



- Os modelos e suas variações tinham volumes de venda muito diferentes, sendo que diversos modelos acabavam muito rapidamente, outros seguiam a curva de venda esperada.
- Não existiam ações para divulgação da marca a não ser o marketing digital focado em vendas.