

Instituto Asta: O Desafio do *Triple Bottom Line*

Autoria: Oscar Camilo Silva Evangelista, Vitor de Lalor Rodrigues da Silva, Victor Manoel Cunha de Almeida

RESUMO

O caso relata o dilema vivido por Alice Freitas, diretora executiva do Instituto Asta, que promove a produção de bens artesanais feitos com material reaproveitado. Alice deve decidir entre continuar com o foco no consumidor final ou investir seus recursos no mercado de brindes corporativos, que geraria mais oportunidades de negócio. O caso é recomendado para cursos de pós-graduação e pode ser empregado nas disciplinas de Responsabilidade Ambiental e Social Corporativa ou Marketing Social. Possibilita a discussão sobre como a empresa deveria configurar sua estrutura de distribuição para atender aos requisitos do *triple bottom line* – sustentabilidade financeira, ambiental e social.

INTRODUÇÃO

Em meio a uma visita a um grupo de artesãos, Alice divaga. Ela acompanhou o desenvolvimento daquelas pessoas, a geração de renda para suas famílias, e sente-se orgulhosa de seu trabalho. Entretanto, uma certa angústia acompanha esse sentimento nobre: nos últimos tempos, Alice tem gasto boa parte do seu tempo tentando captar recursos com patrocinadores. “Eu deveria investir meu tempo aqui, com os artesãos, e não elaborando projetos de patrocínio.” – pensa Alice naquele momento. “O Instituto Asta tem que caminhar com as próprias pernas! O modelo de geração de renda a partir do artesanato com matéria-prima reaproveitada é perfeito do ponto de vista social e ambiental. Mas eu acredito que pode dar certo na parte econômica também!”

Como uma das fundadoras e diretora executiva do Instituto Asta, Alice Freitas viu sua iniciativa de negócio social crescer e ajudar muita gente. Por conta da ideia pioneira de desenvolver uma rede de venda direta de artesanato, o Instituto Asta obteve reconhecimento nacional e internacional – por exemplo, ser finalista do Prêmio Finep de Inovação 2011 na região Sudeste. Alice, porém, não está satisfeita: apesar de poder contar com recursos de patrocínio para ajudar a custear a operação da sua organização, ela acredita na viabilidade financeira do projeto, e pretende trabalhar para que isso ocorra o mais breve possível.

ANTECEDENTES

A história do Instituto Asta se confunde com a própria história de Alice, quando ela decidiu fazer uma mudança radical na sua atuação profissional. Natural do interior do Estado do Rio de Janeiro, Alice fez graduação em Direito na UFRJ. Entretanto, Alice não se identificava com a atuação no campo jurídico e decidiu trabalhar na área de marketing de uma empresa multinacional de venda direta de cosméticos. Em 2002, deixou seu emprego para uma empreitada que mudaria os rumos de sua vida: criou, junto com a amiga Renata Brandão, o Projeto Realice, cujo objetivo era realizar uma expedição à Ásia em busca de iniciativas e ideias sustentáveis na área social. Com esse propósito, as duas amigas percorreram mais de 13.000 quilômetros por terra entre quatro países asiáticos – Índia, Bangladesh, Tailândia e Vietnã –, numa viagem que durou 113 dias. Doze iniciativas sociais foram pesquisadas a fundo, despertando o interesse de Alice em processos produtivos de geração de renda.

De volta ao Brasil, Alice decidiu atuar no terceiro setor, especificamente dentro da área de economia solidária. Assim, em 2003, criou o Instituto Realice em parceria com Rachel Schettino, diretora financeira da organização. Nessa época, foi criado o primeiro projeto do instituto, denominado Mãos Brasil, com o objetivo de capacitar grupos produtivos comunitários em técnicas artesanais de reaproveitamento de materiais e colocar a produção desses grupos no mercado. A princípio, a produção era voltada para a confecção de brindes corporativos. Somente em 2007, com a criação da Rede Asta, a venda direta de artesanato ao consumidor final passou a ser mote principal do instituto. Esse novo direcionamento, aliado ao sucesso da iniciativa de criar uma rede de venda direta num setor ainda inexplorado, fez que com que o nome da organização fosse alterado, em 2010, para Instituto Asta.

A Asta é um negócio social que promove redes e atua na melhoria da qualidade de vida dos chamados “produtores do bem”: os artesãos integrantes dos grupos produtivos, as conselheiras, os consumidores finais e as empresas – ou seja, todos os elementos que constituem a cadeia de valor do Instituto Asta. A missão da organização é transformar o consumo em uma ferramenta de inclusão social e econômica, por meio da (a) promoção da inclusão da mulher no setor produtivo; (b) transformação dos grupos produtivos comunitários em negócios sustentáveis; (c) desenvolvimento de pontes criativas entre os produtos e o

mercado; (e) promoção de uma distribuição de riquezas justa e direta; e (f) mobilização da sociedade do consumo.

A Asta possui uma estrutura de pessoal formada por 17 pessoas, divididas em sete núcleos: Coordenação – composto por Alice, Rachel e Rosane Rosa, profissional com vasta experiência no setor de varejo e que desde 2008 cuida do marketing da organização –, Apoio aos Produtores, Apoio às Conselheiras, Criação e Estratégia de Produto, Logística, Comunicação e Administrativo. O instituto conta com dois centros de operação: sua sede, localizada no bairro carioca de Laranjeiras, onde a maioria dos núcleos da organização está alojada; e o centro de distribuição em Ramos, onde está instalado o estoque de produtos adquiridos dos grupos produtivos, além dos núcleos de Logística e Administrativo. Para atingir seu público-alvo, formado por consumidores finais e clientes corporativos, o Instituto Asta utiliza quatro canais de venda distintos: Rede Asta (venda direta ao consumidor final), Loja Asta (loja física), Asta Web (*e-commerce*) e Asta Corp (atendimento a empresas).

Em termos jurídicos, o Instituto Asta configura uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), que atua como intermediária entre grupos produtores de artesanato de regiões de baixa renda do Estado do Rio de Janeiro e o público consumidor. As OSCIPs são organizações não governamentais (ONGs) com uma chancela específica do Ministério da Justiça, cujo benefício principal é a possibilidade de se relacionar com o poder público na forma de parcerias ou convênios. Uma das modalidades de arranjo público-privado permitidas para as OSCIPs é a captação de recursos financeiros sob a forma de doações, que podem ser deduzidas do Imposto de Renda por parte das empresas doadoras. É esse tipo de patrocínio que permite à Asta equilibrar as contas de sua operação deficitária (ver Tabela 1).

SETOR DE ARTESANATO

A atividade econômica ligada ao artesanato no Brasil fatura mais de R\$ 50 bilhões por ano, além de empregar um contingente de aproximadamente 8,5 milhões de pessoas e injetar cerca de R\$ 20 bilhões na indústria em compra de matéria-prima¹. As categorias de produtos artesanais são definidas de acordo com seu processo de produção, origem, uso e destino, dividindo-se em arte popular, artesanato, trabalhos manuais, produtos típicos e produtos semi-industriais e industriais (“industrianato” e souvenirs)².

As matérias-primas utilizadas nos produtos artesanais podem ser de origem vegetal, mineral ou animal, e podem ser usadas tanto em seu estado natural quanto processadas (de maneira artesanal ou industrial), ou então decorrentes de processos de reciclagem e aproveitamento³. Por fim, cada tipo de matéria-prima pode ser trabalhado por meio de técnicas específicas.

Em relação ao perfil dos artesãos, percebe-se a predominância da mão de obra feminina. De acordo com pesquisa do Instituto Vox Populi, realizada durante a XXII Feira Nacional de Artesanato, a proporção é de aproximadamente sete mulheres a cada dez artesãos. Outro ponto importante é que o artesanato gera oportunidades de renda a muitas famílias. Para cada artesão, a média de ajudantes que atuam na produção manual é de cerca de cinco pessoas, sendo que, em geral, os artesãos utilizam como primeira opção de mão de obra seus próprios familiares, para depois recorrer a amigos e, por fim, optar pela contratação de empregados⁴.

Além da significativa magnitude do mercado doméstico, o mercado internacional, apesar de ainda relativamente incipiente, também é bastante promissor para o artesanato brasileiro. De cada dez artesãos participantes da XXI Feira Nacional de Artesanato, dois venderam seus artigos para o mercado internacional em 2010, contra apenas metade desse número em 2009.⁵ Um exemplo emblemático de que o artesanato brasileiro possui reconhecimento no mercado internacional é o da rede de lojas El Corte Inglés, com presença

na Espanha e em Portugal. Em maio de 2011, representantes da marca vieram ao Brasil em busca de peças artesanais que representassem a cultura do país, investindo € 1,1 milhão na compra de produtos. Além disso, outras empresas estrangeiras, como Macy's e T.J.Maxx – ambas originárias dos EUA – demonstram interesse no artesanato brasileiro por meio de contatos para a comercialização de produtos nacionais⁶.

PRODUTOS ARTESANAIS

O Instituto Asta trabalha com produtos artesanais exclusivos, em sua maioria obtidos a partir da reciclagem e reaproveitamento de materiais descartados. Seu portfólio de produtos para o consumidor final está dividido nas seguintes categorias: casa e decoração, moda, banho e bem estar, papelaria e infantil (ver Figura 1).

As peças desenvolvidas pelos grupos produtores são selecionadas pelo Núcleo de Criação e Estratégia de Produto, para inclusão nos catálogos de periodicidade trimestral. Buscando sinergia entre os artigos que são disponibilizados nos catálogos, os grupos contam com o apoio da equipe de designers da Asta para ajudá-los na criação de peças sempre únicas e consoantes com as tendências mais atuais de design.

A precificação é um ponto importante em relação aos produtos vendidos pelo Instituto Asta. Ao mesmo tempo em que existe a preocupação de proporcionar uma remuneração justa aos artesãos, a organização também se preocupa em não elevar demais os preços das peças artesanais. Isso porque, apesar de a maioria dos clientes fazer parte das classes A e B, um dos objetivos do Instituto Asta é democratizar o acesso a esse tipo de produtos. Alice comenta:

Produtos sustentáveis são muito identificados com as classes mais altas. A Osklen lançou uma *ecobag*, feita com o tecido deles, por 500 reais. Nós queremos modificar essa noção de que esse tipo de produto é muito mais caro... É um pouco mais caro devido ao seu processo produtivo manual, mas não deve ser tão mais caro a ponto de inviabilizar o consumo. Eu quero democratizar. Não quero que a Asta seja só para consumo da classe A. Nosso objetivo é fazer o mercado entender que essas produções podem ser movimentadas, e existe consumo pra isso.

A Asta possui também um catálogo específico para brindes corporativos, cujo portfólio de produtos é diferente daquele oferecido nos canais voltados para o consumidor final. Esse catálogo não tem periodicidade definida, e é dividido nas seguintes categorias: escritório, eventos, papelaria, cartões, eco-bolsas, presentes e kits plantio (ver Figura 2).

Além da criação de produtos por iniciativa das ideias dos designers, que acompanham as tendências de moda nacionais e internacionais para desenvolver a coleção de cada catálogo, a Asta também trabalha com projetos sob demanda em seu canal corporativo, atuando junto a empresas que procuram o instituto para criar peças a partir de materiais que seriam eliminados como resíduo. Um caso representativo é o do projeto Asta + Coletivo Coca-Cola, implantado no final de 2011, onde cinco grupos produtivos desenvolveram produtos usando latas de alumínio e garrafas PET, para serem divulgados em um catálogo exclusivo patrocinado pela empresa de refrigerantes. Em relação a esses projetos, Rachel expressa sua opinião:

O nosso ponto forte é reutilizar os resíduos das próprias empresas para a confecção de brindes. A gente vai na empresa, pega os resíduos, leva para os artesãos... Não é fácil achar um concorrente que faça isso, que entenda de design, que entenda de mercado... Então, esse é um diferencial, a reutilização dos resíduos que essas empresas teriam que descartar.

Por conta do volume muito superior ao requerido nos produtos voltados para o consumidor final, os pedidos corporativos são atendidos por grupos produtivos mais estruturados, que trabalham exclusivamente com esse tipo de produto, pois são poucos os grupos que possuem recursos e organização suficiente para atingir esse nível de produção. Mesmo assim, quando a produção é muito grande, a Asta mobiliza vários grupos produtivos para atender a um mesmo pedido – essa é uma das vantagens de desenvolver o trabalho em rede. Dessa forma, salvo raras exceções de artesãos que atuam nos dois segmentos, os grupos que atendem o consumidor final não trabalham com brindes corporativos, e vice-versa.

GRUPOS PRODUTORES

Os grupos produtores são parte crucial para o negócio do Instituto Asta, pois geram os produtos que serão vendidos posteriormente por meio das conselheiras e dos demais canais de distribuição. Como o Instituto Asta foi criado sob o conceito de negócio social, o objetivo final da organização não é o lucro puro e simples que será obtido com a venda dos produtos – a principal meta da Asta é a inclusão econômica dos grupos de artesãos.

O Instituto Asta conta com 38 grupos produtivos em sua estrutura – número ainda abaixo do ideal almejado pela organização. Segundo Alice, o grande impeditivo para o crescimento dessa estrutura é o faturamento:

À medida que o faturamento vai crescendo, vamos inserindo grupos novos. Se um grupo sai, a gente coloca um grupo novo. Temos mais de 50 grupos na lista de espera, que querem fazer parte da rede de qualquer maneira... Mas a gente não abre, porque não queremos trabalhar com quantidade, e sim com qualidade.

O processo para que um grupo forneça para o Instituto Asta tornou-se bem mais criterioso do que na época da criação da organização, quando Alice visitava feiras de artesanato à procura de artesãos interessados em participar da rede. Esses primeiros grupos acabaram ficando, segundo Alice, “um pouco mal acostumados”. Assim, os novos grupos interessados em fazer parte da estrutura precisam atender a determinados critérios.

O primeiro requisito é que o grupo seja composto por pelo menos três pessoas, e que tenha no mínimo 60% de mulheres. Além disso, o grupo deve ter capacidade produtiva de no mínimo 200 peças por mês, e apresentar um produto que seja atrativo para o mercado, para que não haja necessidade de capacitação imediata. A localização do grupo também é importante, já que a Asta busca o desenvolvimento econômico desses grupos – logo, devem ser oriundos de regiões menos favorecidas do Rio de Janeiro. O último critério é que a produção seja ecologicamente correta, e que preferencialmente utilize resíduos no seu processo produtivo. Como muitos grupos que querem fazer parte da rede atendem aos requisitos estipulados, a seleção final é baseada em outros dois critérios: qualidade do produto e vontade de trabalhar com o Instituto Asta. Esses critérios são qualitativos, e abrem espaço para algumas exceções – como no caso de um grupo que, mesmo com os produtos com qualidade aquém da requerida, entrou na rede porque mostrou grande vontade de participar.

No início da Asta, não havia muita estrutura para capacitar os grupos produtores. Alice e Rachel faziam visitas a diversos desses grupos e escolhiam os melhores produtos – ou aqueles que elas achavam ter maior potencial de venda – para entrar nos catálogos. Não havia nenhum trabalho para ensinar novas técnicas produtivas, influenciar o desenho das peças ou apresentar novas tendências para que os produtos ficassem mais atraentes.

O planejamento inicial das fundadoras era emitir dois catálogos por ano, mas elas logo perceberam que a frequência tinha que ser maior, por causa da sazonalidade – o volume de vendas caía muito após dois meses do lançamento de um catálogo. Mas, para que fossem

confeccionados mais catálogos ao longo do ano, eram necessários novos produtos. Com o tempo, elas perceberam que os grupos atingiam um limite de criatividade que não sustentava o lançamento de novas coleções. Para que os catálogos tivessem o sucesso pretendido, era necessário que os grupos desenvolvessem e aumentassem seus portfólios de peças artesanais.

Para lidar com essa complexidade da demanda, o Instituto Asta criou o Núcleo de Apoio ao Produtor, que atua no desenvolvimento comercial dos grupos produtores, ajudando-os em áreas como fluxo de caixa, precificação e orientação de mercado. Em adição, os designers ajudam os artesãos na criação dos produtos, colaborando no desenvolvimento das técnicas produtivas e na identificação das tendências de moda para os catálogos futuros.

CANAIS DE VENDA

O Instituto Asta utiliza quatro canais de venda para atingir o público consumidor final e o mercado corporativo: Rede Asta, Asta Web, Loja Asta e Asta Corp.

Rede Asta

A Rede Asta é o braço de venda direta ao consumidor do Instituto Asta. Nesse canal, a Asta utiliza catálogos de venda, distribuídos a conselheiras cadastradas. Essas conselheiras mostram os catálogos para sua rede de contatos – formada principalmente por família, amigos e colegas de trabalho – e são responsáveis por todo o processo de venda dos produtos. Entretanto, as conselheiras não compram os produtos para depois revendê-los – elas fazem os pedidos para a Asta, que processa e envia as mercadorias para que as conselheiras entreguem a seus clientes.

Assim como a maioria dos modelos de negócio baseados em venda direta, as conselheiras são em sua grande maioria mulheres, mas com um perfil um pouco diferente das vendedoras que trabalham para empresas tradicionais do setor, como Natura, Avon e Tupperware. São mulheres jovens, entre 25 e 40 anos, de classe média e alta, e que não revendem os produtos da Asta para complementar renda. O principal motivo pelo qual se tornaram conselheiras é a identificação com os conceitos de responsabilidade socioambiental presentes no Instituto Asta – a quase totalidade delas era cliente da marca e resolveu se engajar no processo, tornando-se conselheira. Com isso, a Rede Asta tem um contingente de 690 conselheiras cadastradas, sendo 180 delas ativas.

A identificação com os valores do Instituto Asta é um fator preponderante para se tornar uma conselheira. Por conta dessa condição, o processo de se tornar conselheira é iniciado pelas próprias consumidoras – não existe nenhum tipo de ação proativa por parte da Asta. As conselheiras conhecem os produtos por meio de amigas, se interessam e procuram saber o que fazer para também ingressar na Rede Asta. Se por um lado esse cenário é um grande limitador para o aumento de vendas, uma vez que a expansão de círculos costuma ser limitada, por outro a Asta consegue uma força de vendas realmente engajada e que acredita nos seus produtos.

Entre todos os canais de vendas utilizados pelo Instituto Asta, a Rede Asta é o que recebe maior atenção e investimento de recursos por parte da empresa. Isso ocorre por dois motivos. O primeiro deles é a crença de Alice no poder dos relacionamentos pessoais. Para ela, esse tipo de interação é fundamental para produtos como os vendidos pela Asta, onde faz diferença para o consumidor saber como foi feita aquela peça artesanal, que materiais foram usados, qual sua história etc. E o segundo motivo é o pioneirismo da iniciativa, que gera uma boa repercussão e ajuda a comunicação da organização em si, bem como dos demais canais de vendas.

Nas palavras de Alice:

Por ser pioneira e inovadora, a Rede Asta é a que mais aparece, e por isso acaba contribuindo com os outros canais. Não chegaríamos nas empresas onde a gente chega se não houvesse a imagem da Rede Asta por trás. E milhares de pessoas não nos conheceriam se não fosse a Rede Asta. Então, a rede de venda direta é muito importante em termos de comunicação.

Para entrar na Rede Asta, é necessário o preenchimento de um cadastro no site do instituto, além do pagamento de R\$ 49 relativos ao envio do Kit Iniciação Conselheira Asta, que inclui uma bolsa jeans, um caderno, um kit lápis, um DVD, três catálogos, vinte folders, um bloco de pedido e um chaveiro com as texturas utilizadas nos produtos Asta. As vendas são feitas por meio do catálogo, com pedido mínimo de R\$ 200. A entrega é feita diretamente na casa da conselheira, via correio – cada pedido tem um valor fixo de frete de R\$ 15 para a conselheira, e a Asta subsidia qualquer custo adicional de frete por pedido. Junto com os produtos, a conselheira recebe uma fatura com o valor do seu pedido; essa fatura apresenta 22% de desconto sobre o preço de venda ao consumidor, e seria equivalente à sua comissão.

A principal ferramenta de trabalho das conselheiras é o catálogo. Em média, são lançados quatro catálogos por ano, que demoram quinze dias para chegar às mãos das conselheiras. Antes de receber o catálogo, porém, as conselheiras podem começar a vender pela internet: as consumidoras acessam a loja virtual da Asta, anotam os códigos dos produtos e as conselheiras então utilizam esses códigos para realizar o pedido para a Asta.

Asta Corp

Apesar de trabalhar com brindes corporativos desde 2005, o Instituto Asta não possui uma operação muito estruturada para esse fim, pois até 2010 o foco da empresa foi desenvolver a rede de venda direta. Em 2011, entretanto, a Asta começou a organizar melhor esse canal, criando a Asta Corp. Rachel, além de diretora financeira, assumiu também o papel de coordenadora da equipe de vendas corporativas, dada sua experiência como gerente comercial em empresas multinacionais – é ela quem identifica as conselheiras que querem atuar nesse segmento e as acompanha nas visitas às empresas. A Asta Corp conta com seis conselheiras, sendo três delas mais atuantes. Mesmo nesse estágio incipiente, o canal de vendas corporativas tem uma participação expressiva nos resultados da organização, colaborando com quase metade do faturamento total do Instituto Asta em 2011 (ver Tabela 2).

O perfil das conselheiras corporativas – chamadas de conselheiras Corp – é diferente do observado na venda direta. Enquanto na Rede Asta as conselheiras se engajam mais por identificação com a Asta, na venda corporativa a empresa quer contar com pessoas que enxerguem no trabalho com a Asta uma possibilidade de retorno financeiro. Além disso, as conselheiras Corp se diferenciam das demais pela necessidade de maior conhecimento sobre os produtos e desenvolvimento de habilidades específicas para fechar negócios com as empresas. Isso faz com que o investimento de tempo e disposição da conselheira Corp seja maior, o que reforça o perfil de buscar compensação financeira por meio desse trabalho. Não existe, no entanto, um planejamento mais estruturado para a formação de uma equipe de conselheiras corporativas. Um exemplo dessa situação é a ausência de conselheiras Corp em tempo integral, que se dediquem profissionalmente somente à venda de brindes corporativos.

Toda conselheira Corp é também conselheira da Rede Asta – é mandatório que ela passe pela venda direta para conhecer a cultura da empresa e os produtos comercializados. Porém, não há um tempo determinado em que a conselheira precisa trabalhar na Rede Asta para ingressar na Asta Corp. Na verdade, a passagem para conselheira Corp acontece de

forma não estruturada, em oportunidades que aparecem esporadicamente para as conselheiras da Rede Asta por meio de seus contatos pessoais ou profissionais.

Por conta do alto volume de vendas gerado por uma conselheira Corp em comparação a uma conselheira da Rede Asta – um pedido corporativo pode alcançar facilmente a casa dos milhares de unidades –, o comissionamento dessas conselheiras também é diferente: 4% sobre as vendas, ao invés dos 22% normalmente praticados no canal de venda direta.

Por ser um canal ainda embrionário, não há um plano desenvolvido para prospectar clientes empresariais – as oportunidades de negócio surgem em sua maioria por meio da rede de contatos das conselheiras com pessoas conhecidas nas empresas. Além disso, alguns contatos de empresas do banco de dados do Instituto Asta são repassados para as conselheiras mais ativas. No entanto, a pouca experiência das conselheiras nesse segmento, aliada à estrutura precária da Asta Corp, faz com que organização não tenha como foco esse tipo de oportunidade – e, numa escala maior, o próprio canal corporativo. Rachel, entretanto, vê na Asta Corp uma importante fonte de receita para a sustentabilidade da organização:

Eu acho que o canal corporativo é que vai ajudar a sustentar o negócio. Está nítido que a Asta Corp, hoje, é quase metade do nosso faturamento... Ainda não é tão constante, mas está crescendo, porque já temos um nome no mercado. E a rentabilidade do canal corporativo tende a ser maior, porque você precisa de muito menos gente pra fazer esse trabalho.

Asta Web

A Asta Web é a ferramenta de *e-commerce* do Instituto Asta, onde os clientes podem comprar os produtos do catálogo via internet. A loja virtual da Asta (<http://www.asta.org.br>) possui todos os produtos do portfólio vendido por meio da Rede Asta, inclusive aqueles que apareceram em catálogos antigos e ainda constam em estoque. Há também promoções pontuais válidas somente na loja virtual.

Apesar do relativo sucesso da Asta Web a partir de sua inauguração, em 2010, no ano seguinte seus resultados sofreram um sensível decréscimo. Isso ocorreu por conta de problemas com a solução de *e-commerce* utilizada, que fez com que a loja virtual ficasse instável ou indisponível na maior parte do tempo. Por conta disso, as vendas via internet despencaram, mas em sua maioria foram absorvidas pelos outros canais de venda ao consumidor final. Quando a ferramenta de *e-commerce* foi remodelada, no último trimestre de 2011, as vendas da Asta Web voltaram a subir.

Uma particularidade das vendas realizadas pela loja virtual é que não há comissão a ser paga, já que as conselheiras normalmente não participam desse processo. Com isso, esse canal de vendas é o que proporciona a maior margem de contribuição para o Instituto Asta. Entretanto, como o intuito da organização é promover sua rede de venda direta, o cliente da loja virtual tem, ao finalizar sua compra, a opção de ser atendido por uma conselheira da Rede Asta que resida no seu bairro. Nesses casos específicos, a venda online se transforma em uma venda normal via conselheira, onde essa recebe sua comissão padrão.

Loja Asta

Inicialmente planejada como um depósito para os produtos na sede do Instituto Asta, e depois convertida a uma ponta de estoque, a Loja Asta foi montada na sede da organização em Laranjeiras, bairro situado na zona sul do Rio de Janeiro. Por sua localização perto do Corcovado e das redondezas do bairro de Santa Teresa, a loja se tornou destino de grupos de turistas que procuram lembranças do Rio e do Brasil. Desde a sua inauguração, a Loja Asta

apresenta resultados expressivos: com menos de um ano de operação, já alcança um faturamento médio acima de R\$ 7 mil por mês em 2011.

Apesar de localizada dentro da sede do Instituto Asta, a operação da Loja Asta foi delegada a um gerente independente, que não faz parte da estrutura administrativa da organização. Por conta disso, a coordenação fez um acordo comercial com esse gerente: em troca de gerir totalmente a operação da loja, ele recebe 25% das vendas realizadas, na forma de comissão.

O DILEMA DE ALICE

Após sua visita aos grupos produtivos, Alice se reúne com Rachel para discutir mais uma vez os rumos do Instituto Asta a partir de 2012.

— Rachel, o que eu mais quero é que o modelo se sustente, porque eu acredito no negócio. Nós temos um produto que ninguém tem... Por isso eu acho esse negócio muito bom. Toda a história que está por trás.

— Eu também acredito no negócio, Alice, mas ultimamente fico pensando se estamos no direcionamento correto. Acho que estamos investindo recursos demais no canal de venda direta, e negligenciando as vendas corporativas, que são um filão muito interessante a ser explorado.

— Mas Rachel, a venda direta é o nosso foco, nossa menina dos olhos! É ela que nos proporciona uma interação muito mais interessante com o consumidor final. A conselheira pode contar a história dos produtos, dos grupos artesãos... Nossa imagem foi toda construída em cima desses relacionamentos. Com o foco na venda corporativa, perderíamos esse diferencial.

Rachel insiste no seu ponto de vista: “Concordo que nossa imagem se construiu em cima do modelo de venda direta, mas creio que, para crescermos e tornarmos nossa operação sustentável, teremos que ampliar nossa atuação no mercado corporativo. As oportunidades estão aparecendo, e se formos atrás, conseguiremos muito mais negócios.”

Alice sabia que a argumentação de Rachel tinha pontos fortes. Entretanto, a Asta não podia abandonar seu relacionamento com o consumidor final. Esse era o grande dilema de Alice no momento: fosse pela manutenção do foco no canal de venda direta ou pelo maior investimento nas vendas corporativas, seu objetivo era desenvolver uma estrutura viável economicamente para a organização, para não mais depender de recursos de patrocinadores para levar seu negócio social adiante.

¹ Schettino, S. (2011, abril 17). Por ano, cerca de 8,5 milhões de brasileiros movimentam o mercado com produtos artesanais. *O Fluminense*, Caderno Empregos e Negócios.

² Mascêne, D. C., & Tedeschi, M. (2010). *Termo de referência: atuação do Sistema Sebrae no artesanato*. Brasília: SEBRAE.

³ Idem.

⁴ Vox Populi (2011). *7a Pesquisa Vox Populi / Icape – XXII Feira Nacional do Artesanato*. Belo Horizonte: Vox Populi.

⁵ Idem.

⁶ Agência Sebrae de Notícias (2011, novembro 24). Artesanato brasileiro em alta no mercado internacional. Recuperado em 23 abril, 2012, de <http://www.agenciasebrae.com.br/noticia/12711132/ultimas-noticias/artesanato-brasileiro-em-alta-no-mercado-internacional/>.

APÊNDICES

Tabela 1
Demonstrativo financeiro simplificado do Instituto Asta

	2010	2011
Receita líquida	468.060	696.830
(-) CMV	(295.320)	(451.430)
(-) <i>Fornecedores</i>	(234.030)	(348.415)
(-) <i>Comissões</i>	(61.290)	(103.015)
Resultado bruto	172.740	245.400
(-) Despesas operacionais	(305.370)	(449.640)
Resultado operacional	(132.630)	(204.240)
Patrocínios	152.270	210.500
Resultado líquido	19.640	6.160

Tabela 2
Receitas do Instituto Asta por canal de venda

	2010	2011
Receitas	468.060	696.830
• <i>Rede Asta</i>	242.380	319.910
• <i>Asta Corp</i>	199.220	279.320
• <i>Asta Web</i>	26.460	11.740
• <i>Loja Asta</i>	-	85.860

Categoria	Linhas de produto
Casa e decoração	Almofadas, roupas de cama, aventais, panos de prato, utensílios de cozinha e objetos de decoração
Moda	Bolsas, carteiras, necessaires e acessórios
Banho e bem estar	Cosméticos, kits de chás e aromatizadores
Papelaria	Cadernos, envelopes, marcadores de livro e embalagens para presente
Infantil	Jogos, brinquedos, acessórios infantis e objetos de decoração para crianças

Figura 1. Categorias e linhas de produto do Instituto Asta para o consumidor final

Categoria	Linhas de produto
Escritório	Calendários, porta-cartões, porta-lápis, cadernos, porta-retratos etc.
Eventos	Pastas, canetas, estojos e bolsas para eventos
Papelaria	Blocos de anotação, cadernos e marcadores de livros
Cartões	Cartões profissionais e comemorativos
Eco-bolsas	Bolsas, mochilas e <i>ecobags</i>
Presentes	Porta-retratos, porta-celulares, objetos de decoração etc.
Kits plantio	Kits com sementes de árvores e utensílios para jardinagem

Figura 2. Categorias e linhas de produto do Instituto Asta para o segmento corporativo

NOTAS DE ENSINO

Empreendedores sociais não estão satisfeitos em só dar o peixe ou ensinar a pescar.
Eles não descansarão até terem revolucionado a indústria de pesca.
Bill Drayton, fundador da Ashoka

Objetivos de aprendizagem

Este caso foi elaborado para ser utilizado em cursos de extensão ou pós-graduação *lato e stricto sensu*, e pode ser empregado nas disciplinas de Responsabilidade Ambiental e Social Corporativa ou Marketing Social, na sessão dedicada a Canais de Distribuição.

Espera-se que os alunos, ao final da discussão, sejam capazes de atingir os seguintes objetivos: (a) Entender os conceitos de negócio social e *triple bottom line*; (b) Estruturar os canais de distribuição do Instituto Asta, bem como a contribuição de cada um desses canais para o faturamento da empresa; (c) Analisar, com base nas informações quantitativas apresentadas, a viabilidade da estrutura operacional da Asta, por meio do cálculo do ponto de equilíbrio; (d) Decidir se o Instituto Asta deve continuar com o foco na venda direta ao consumidor final ou investir seus recursos no atendimento ao mercado corporativo.

Protagonista e Fonte das informações

O dilema do caso foi apresentado sob o ponto de vista de Alice Freitas. Os dados para a elaboração deste caso para ensino foram obtidos por meio de entrevistas com as fundadoras do Instituto Asta Alice Freitas e Rachel Schettino – respectivamente, diretora executiva e diretora financeira –, além de dados coletados no material disponibilizado pela organização e nas publicações citadas nas notas de final de texto.

Técnicas didáticas

O caso foi desenvolvido pressupondo a preparação individual prévia dos alunos. Antes da discussão do caso em plenária, é recomendável que o professor disponibilize um período de 30 a 45 minutos para que os alunos discutam o caso em pequenos grupos, preparando-se para a discussão no grande grupo. Em sala de aula, o professor pode fazer a abertura da discussão apresentando o vídeo “Rede Asta” (<http://www.youtube.com/watch?v=PsjCeUXm0rA>, recuperado em 23 de abril de 2012). Esse vídeo, com duração de 7’50”, é interessante para apresentar a estrutura operacional da Rede Asta e a cadeia de valor proposta ao cliente final pelo instituto.

Plano de classe

A discussão do caso Asta na sessão plenária pode requerer entre 50 e 80 minutos. A abertura da discussão plenária (10 minutos) pode ser usada para familiarizar ou expandir o conhecimento dos alunos sobre as características do setor de negócios sociais, oferecendo um contexto mais denso para a discussão que se seguirá. O foco da discussão pode então ser deslocado para a trajetória da Asta e o formato de negócios da empresa (10 a 15 minutos). Em seguida, o papel e a importância atual e futura dos canais de distribuição podem ser abordados (15 a 30 minutos). Finalmente, no encerramento do caso (10 a 15 minutos), a discussão pode enfatizar a questão da sustentabilidade, cristalizando o conceito de *triple bottom line*.

Questões para discussão

1. Como está estruturada a distribuição do Instituto Asta?
2. A atual estrutura operacional da Asta é viável economicamente?
3. Qual é a contribuição de cada canal de distribuição nas receitas da Asta, e qual o ponto de equilíbrio das operações para cada um desses canais?
4. Como o Instituto Asta pode se estruturar para atingir, ao mesmo tempo, os objetivos socioambientais e de sustentabilidade financeira, pretendidos por suas fundadoras?

Análise do caso

Antes da análise das questões referentes ao caso, faz-se necessário abordar os conceitos de negócio social e *triple bottom line* (TBL). Cunhado inicialmente por Muhammad Yunus, fundador do Grameen Bank e ganhador do Prêmio Nobel da Paz de 2006, o termo negócio social se refere a qualquer empresa que tenha como objetivo a geração de lucro somente para aumentar sua capacidade de cumprir com seu papel social (Yunus, 2012). Na visão de Yunus, os negócios sociais não são organizações sem fins lucrativos, mas sim empresas que precisam gerar lucro para expandir sua atuação ou melhorar o produto oferecido, com o intuito de cumprir seu objetivo social da melhor forma possível.

Outra característica inerente ao negócio social é a preocupação com o *triple bottom line*. O TBL é um conceito de resultado empresarial com base na sustentabilidade. Além da perspectiva financeira, que tem como objetivo apenas a lucratividade da empresa, o *triple bottom line* considera os resultados sociais e ambientais do negócio (Brown, Dillard & Marshall, 2006).

O conceito do TBL leva em consideração que a responsabilidade empresarial não deve considerar somente os acionistas, mas também todos os grupos envolvidos ou afetados, direta ou indiretamente, pelas ações da empresa – os chamados *stakeholders*. São os interesses desses grupos, e não apenas os lucros dos acionistas, que devem nortear as decisões das empresas (Almeida, 2007).

A discussão principal do caso gira em torno do conceito de *triple bottom line* aplicado às operações do Instituto Asta. Pode-se perceber a elevada preocupação da organização com duas partes desse tripé: o social, atendido pela inclusão de grupos produtivos na economia e geração de renda em comunidades de baixo poder aquisitivo; e o ambiental, que é obtido pela utilização de materiais reciclados e reutilizados como matéria-prima para seus produtos – de outra forma, esses materiais gerariam um problema ao serem descartados na natureza. O terceiro pilar desse tripé – a perspectiva econômica –, entretanto, não alcança o mesmo êxito dos outros dois, como pode ser observado no demonstrativo financeiro da Asta (Tabela 1).

Questão 1: Como está estruturada a distribuição do Instituto Asta?

De acordo com as informações contidas na descrição do caso, o Instituto Asta tem como fornecedores o conjunto de grupos artesãos que fazem parte de sua rede de produtores, e atinge seus mercados por meio de quatro canais distintos, sendo três deles voltados ao consumidor final e um dedicado aos clientes corporativos. Para facilitar a visualização, a estrutura de distribuição da Asta pode ser desenhada como na Figura 3.

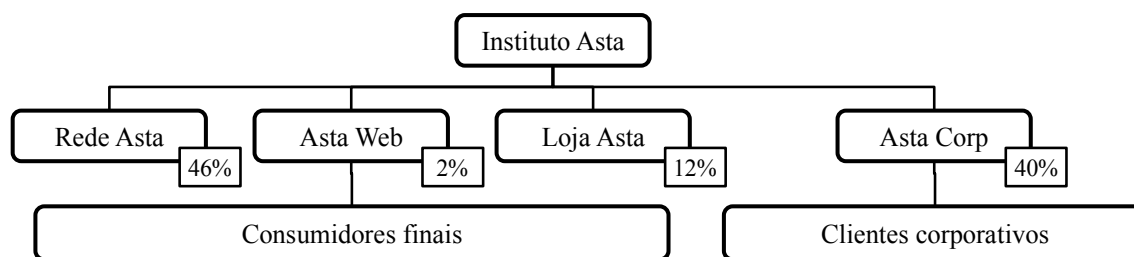


Figura 3. Estrutura de distribuição do Instituto Asta e percentual do faturamento relativo a cada canal de venda em 2011

Os números percentuais expressos na Figura 3 são relativos à participação de cada canal de venda no faturamento total do Instituto Asta no ano de 2011, e podem ser calculados diretamente dos montantes da Tabela 2. Como é possível perceber, os três canais direcionados ao consumidor final são responsáveis por 60% do faturamento da organização, sendo que a parte mais significativa (46%) é referente às vendas da Rede Asta, denotando a importância do canal de venda direta para atingir o consumidor final. Entretanto, uma observação interessante pode ser feita em relação à Asta Corp: mesmo sendo um canal que não concentra muitos esforços do Instituto Asta, o canal de vendas corporativas teve participação de 40% nas receitas em 2011. É um número expressivo, considerando que o Instituto Asta adota uma postura predominantemente passiva nesse canal, esperando o contato de empresas interessadas ao invés de prospectar ativamente novos clientes.

Questão 2: A atual estrutura operacional da Asta é viável economicamente?

Um fato importante a ser observado na análise do caso é que, sem o auxílio do patrocínio de terceiros, a operação atual do Instituto Asta não se sustenta. Como denotam as informações contidas na descrição do caso, as receitas oriundas das vendas não são suficientes para manter a estrutura operacional da Asta, sendo necessária a entrada de subsídios para equilibrar as contas. Analisando-se o ponto de equilíbrio operacional, pode-se ter uma perspectiva mais objetiva da relação entre receitas e despesas do Instituto Asta. Pelas cifras apresentadas na Tabela 1, o faturamento total do instituto em 2011 foi de R\$ 696.830. Além disso, os dados apresentados no texto mostram que a estrutura de custos dos produtos está arquitetada de forma diferente para cada canal de venda, como pode ser visto na Tabela 3.

**Tabela 3
Custos dos produtos do Instituto Asta por canal**

Canal	Repasse aos produtores	Comissão sobre as vendas	Margem de contribuição
Rede Asta		22%	28%
Asta Corp	50%	4%	46%
Asta Web		-	50%
Loja Asta		25%	25%

Por meio dessa estrutura de custos e do volume de vendas de cada canal no ano de 2011, o Instituto Asta auferiu R\$ 245.400 de resultado bruto (Tabela 1). Considerando as despesas operacionais de R\$ 449.640, o prejuízo operacional apresentado pela Asta em 2011 foi de R\$ 204.240. Como é possível observar, o Instituto Asta custeou aproximadamente 55%

de sua operação por meio de recursos próprios, dependendo de subsídios captados em empresas patrocinadoras para financiar o restante de sua estrutura.

Questão 3: Qual é a contribuição de cada canal de distribuição nas receitas do Instituto Asta, e o ponto de equilíbrio das operações?

Para realizar a análise do ponto de equilíbrio operacional propriamente dito, serão considerados os dois maiores canais de venda do Instituto Asta em 2011: a Rede Asta e a Asta Corp. Como cada um desses canais opera com uma margem de contribuição diferente, serão realizados dois cálculos em separado. Apesar de também apresentarem margens diferenciadas, os dois canais de venda restantes – Asta Web e Loja Asta – possuem uma participação muito pequena no faturamento, e por isso a análise para esses canais não é tão relevante. Entretanto, se o professor achar pertinente realizar tais cálculos, o raciocínio pode ser construído de maneira análoga ao efetuado para os dois canais mais importantes.

Considerando primeiro a Rede Asta, com sua margem de contribuição de 28%, o faturamento adicional necessário para cobrir o prejuízo operacional de R\$ 204.240 é expresso pelo seguinte cálculo:

$$\text{R\$ } 204.240 \div 28\% = \text{R\$ } 729.430$$

Ou seja, para atingir o ponto de equilíbrio operacional por meio da Rede Asta, o acréscimo nas vendas deveria ser de R\$ 729.430 – um aumento de 105% no faturamento que o Instituto Asta apresentou em 2011. É uma cifra muito significativa, principalmente quando considerado que esse crescimento foi calculado considerando a estrutura operacional do Instituto Asta naquele ano, e não contempla os investimentos e despesas adicionais que deveriam ser realizados para suportar tamanho incremento nas vendas pelo canal direto.

O raciocínio é semelhante para o cálculo do ponto de equilíbrio operacional com base no aumento das vendas do canal corporativo. Utilizando a margem de contribuição de 46% praticada na Asta Corp, o faturamento adicional necessário para cobrir o prejuízo operacional de R\$ 204.240 é:

$$\text{R\$ } 204.240 \div 46\% = \text{R\$ } 444.000$$

Assim, se o ponto de equilíbrio operacional fosse alcançado somente pelo crescimento das vendas da Asta Corp, o incremento deveria ser de R\$ 444.000, ou 64% sobre o faturamento total do Instituto Asta em 2011. Ainda é um número bastante expressivo, mas consideravelmente menor do que o montante necessário para a Rede Asta. Essa diferença existe por que a margem praticada no canal corporativo é mais elevada do que a usada no canal de venda direta. Novamente, esse número não contempla os investimentos e gastos necessários para aumentar o faturamento em tal magnitude.

Questão 4: Como o Instituto Asta pode se estruturar para atingir, ao mesmo tempo, os objetivos socioambientais e de sustentabilidade financeira, pretendidos por suas fundadoras?

Como é possível notar até aqui na análise do caso, o problema do Instituto Asta reside na parte econômica do *triple bottom line* – a operação não se sustenta por seus próprios esforços de venda. Assim, para ter sua estrutura sustentável, a sugestão inicial é que a Asta redirecione seu foco da venda direta para o canal corporativo, uma vez que a margem de contribuição praticada na Asta Corp é maior do que a adotada na Rede Asta, o que faz com que o canal de vendas corporativas seja mais atrativo em termos de rentabilidade.

Além disso, a Asta Corp também apresenta um volume de vendas interessante sob a perspectiva financeira. Mesmo com a postura passiva e a falta de estrutura que caracterizaram o canal corporativo da Asta até 2011, esse foi responsável por 40% do faturamento do Instituto Asta naquele ano. Com uma política de prospecção de clientes mais agressiva e um canal mais estruturado, o potencial de faturamento da Asta Corp tende a aumentar consideravelmente.

Em termos de estrutura, a Asta Corp demandaria menos investimentos do que a Rede Asta para atingir o mesmo volume de vendas. Um dos dados que demonstra essa diferença é o tamanho da equipe de conselheiras ativas da Rede Asta vis-à-vis a quantidade de conselheiras Corp existentes em 2011 – 180 para o canal de venda direta contra seis para o canal corporativo, sendo que ambos apresentam níveis de faturamento próximos. Assim, os custos de coordenação da Rede Asta são maiores do que os da Asta Corp, por conta da estrutura mais complexa que a operação de venda direta demanda.

Além disso, a posição do Instituto Asta na cadeia de valor do segmento corporativo é mais vantajosa do que sua posição na cadeia de valor de venda de artesanato para o consumidor final. Apesar de facilitar o acesso dos artesãos ao consumidor final, os grupos produtivos podem alcançar o mercado por meio de outros caminhos, como feiras de artesanato e lojas especializadas – de fato, um dos objetivos do Instituto Asta é capacitar os grupos produtivos para que esses se desenvolvam de maneira independente.

No caso dos brindes corporativos, porém, os custos monetários e não monetários (tempo e esforço, por exemplo) associados aos dois extremos da cadeia são o que permite que a Asta seja um intermediário eficiente no processo. Do lado do produtor, o Instituto Asta possui a rede de contatos e a expertise necessária para negociar com grandes empresas e gerar um alto volume para os grupos produtivos. Do lado do cliente corporativo, utilizar o Instituto Asta como fornecedor diminui os esforços desse em relação a procurar produtores capacitados para atender a suas demandas, significativamente maiores do que a maioria dos grupos produtivos pode atender. Assim, a Asta é vista pelos dois lados como uma parte importante do processo, o que faz com que sua posição seja mais sólida nesse mercado.

Por tudo isso, o Instituto Asta poderia investir seus esforços no mercado corporativo, especialmente no desenvolvimento de soluções para transformar os resíduos das empresas em peças artesanais por meio do trabalho dos grupos produtivos, ajudando a minimizar assim os possíveis problemas ambientais que tais empresas possam ter com o descarte desses resíduos.

Para tanto, é preciso primeiro estruturar formalmente a Asta Corp. Os primeiros passos já foram dados, como a designação de Rachel como coordenadora do canal corporativo. Entretanto, outras ações ainda se fazem necessárias para que o potencial desse canal seja melhor explorado. Uma boa iniciativa seria o recrutamento de conselheiras Corp em tempo integral, que seriam preparadas para atuar nesse mercado, e enxergariam o trabalho como uma oportunidade de emprego concreta, e não apenas como algo para complementar sua renda. Além disso, a Asta Corp precisa adotar uma postura de comunicação mais agressiva em relação aos clientes. Em vez de aguardar o contato daqueles que tenham uma possível demanda por brindes corporativos, a Asta deveria oferecer ativamente seus produtos e soluções exclusivas, seja por meio de visitas – que ficariam a cargo da equipe de conselheiras –, seja pela participação em feiras do setor e anúncios em publicações especializadas, entre outras iniciativas que poderiam ser citadas.

Após essa análise, é possível que os alunos imaginem que o foco do Instituto Asta deveria ser somente o mercado corporativo, e que a Rede Asta poderia ser colocada em segundo plano, ou até mesmo extinta. Esse raciocínio, no entanto, não leva em consideração a força do canal de venda direta para a marca Asta. Por um lado, a estrutura necessária para a venda direta é mais complexa do que a requerida pela Asta Corp, por conta da sua capilaridade; porém, é a Rede Asta que gera o reconhecimento de imagem necessário para

alavancar as vendas no canal corporativo. Assim, mesmo que deficitária no curto prazo, a estrutura da Rede Asta deve ser mantida, pois configura a vitrine, a “face” da organização para o mercado, seja o de consumidores finais ou o de clientes corporativos. E, à medida que a operação possa ser sustentada pelo volume de venda gerado na Asta Corp, os recursos oriundos das receitas de brindes corporativos podem ser investidos no crescimento da Rede Asta, para que essa também venha a ser viável economicamente no longo prazo, abrindo-se a possibilidade inclusive de replicá-la para outros lugares.

Em resumo, deve existir um alto grau de integração entre os canais: a Rede Asta é o que traz valor para a marca, que gera reconhecimento para melhores oportunidades na Asta Corp; em contrapartida, é o volume de recursos gerados pelo canal corporativo que permitirá ao Instituto Asta sustentar sua operação de venda direta. Essa integração fica completa quando se consideram os outros dois canais de venda que a organização utiliza. Assim, a Asta Web seria complementar à Rede Asta, atendendo o consumidor final – e nada impede que haja também um website específico para atender os clientes da Asta Corp. Para completar, a Loja Asta pode servir como um lugar de experimentação, um tipo de loja conceito onde se pode conhecer melhor a história e o trabalho dos grupos produtivos que fazem parte da rede da Asta, trazendo ainda mais valor à marca.

Encerramento do caso

Para finalizar a discussão do caso em plenário, o professor poderia propor a seguinte questão: *Como o Instituto Asta poderia financiar os investimentos na estruturação da Asta Corp?*

Uma vez que sua operação é deficitária, a organização não poderia contar com recursos próprios para realizar tais investimentos. Dessa forma, a solução mais viável para o momento do caso é lançar mão dos subsídios conseguidos por meio de patrocínios e parcerias com empresas terceiras. A diferença é que, em vez de utilizar os recursos captados para continuar financiando sua operação indefinidamente, o Instituto Asta estaria investindo tais recursos na estruturação de um canal de venda que, no longo prazo, proporcionaria à organização o fôlego financeiro necessário para se sustentar de forma independente, podendo finalmente atender de maneira satisfatória aos três pilares que compõe o conceito do *triple bottom line*.

Referências

- Almeida, F. (2007). *Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente* (3a ed., cap. 6.1.3, pp. 155-167). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Brown, D., Dillard, J., & Marshall, R. S. (2006). Triple bottom line: a business metaphor for a social construct [Working Paper n° 06/2]. *Documents de treball d'economia de l'empresa*, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Yunus, M. (2007). *Social business*. Recuperado em 23 abril, 2012, de <http://www.muhammadyunus.org/Social-Business/social-business/>.