

JULIA GRISI LOLATO

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DO MODELO DE NEGÓCIOS DE
COMPRAS COLETIVAS**

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

Orientador:
Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo

São Paulo

2013

DEDALUS - Acervo - EPRO



32100012444

ACOMPANHA CD

2448675
TF-2013
L836a
tombo: H2013AL

FICHA CATALOGRÁFICA

Lolato, Julia Grisi

**Análise estratégica do modelo de negócios de compras coletivas / J.G. Lolato. -- São Paulo, 2013.
152 p.**

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

1.Estratégia organizacional 2.Negócios 3.Administração de empresas 4.Internet I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

*Às pessoas que me acompanharam durante os
anos de graduação e durante a realização deste
trabalho.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço à empresa X, por ter me dado a oportunidade de conviver com excelentes profissionais, que tanto me ensinaram.

Agradeço à Renata Lorenz, profissional e amiga, que sempre esteve ao meu lado, fornecendo todo o apoio necessário durante o meu ano de estágio e durante a realização deste trabalho, além de inúmeros conselhos sobre carreira e inúmeras conversas sobre o futuro.

Agradeço aos meus colegas da empresa X, que me proporcionaram um ótimo ambiente de trabalho e aprendizado, e que se tornaram meus grandes amigos.

Agradeço aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado e sempre me deram o apoio necessário e me encorajaram a seguir meus sonhos e desafios.

Agradeço às amigas que construí durante meus anos de graduação, que se provarão sólidas e confiáveis.

Agradeço aos meus amigos mais próximos, que sabem quem são, e se fizeram presentes durante todo esse trabalho e todos meus anos de graduação, me apoiando em momentos de tensão e nervoso e me fazendo companhia em momentos de alegria.

Por fim, agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo, por ter me ensinado muito e pela paciência e apoio durante a realização deste trabalho.

*“Tenho em mim todos os sonhos
do mundo.”*

(Fernando Pessoa)

RESUMO

O cenário atual do mercado de compras coletivas no Brasil e no mundo está longe de corresponder as expectativas criadas alguns anos atrás, com a superestimada avaliação do Groupon durante o seu IPO. Os valores de suas ações caíram vertiginosamente e os resultados financeiros obtidos se mostram insuficientes.

O presente trabalho tem como objetivo analisar o funcionamento do modelo de negócios de compras coletivas sob o ponto de vista estratégico e diagnosticar a situação atual do mercado no Brasil e os problemas de uma empresa específica deste mercado, onde a autora realizou o seu estágio supervisionado durante 2012.

Primeiramente é montado o cenário atual para que o leitor possa se situar e entender como funciona este modelo de negócio. Logo depois é realizado um diagnóstico, que inclui a aplicação de ferramentas de análise estratégica. É apresentada uma série de problemas enfrentados pela empresa em que o estágio foi realizado, e outros sinais do mercado.

As análises realizadas ao longo deste documento se fundamentam no conhecimento adquirido durante o curso de graduação em Engenharia de Produção, e também no dia-a-dia do estágio, que proporcionou a realização de pesquisas com consumidores e peças-chave deste mercado. Foram aplicadas diversas ferramentas de análise estratégica, com o objetivo de montar um diagnóstico da indústria e entender as diversas reações e ações das empresas deste mercado.

Por fim, é feita uma conclusão e apresentação das possíveis soluções para a empresa.

Palavras Chave: Estratégia competitiva, Comércio eletrônico, Compras coletivas, Modelo de negócios, Inovação de valor

ABSTRACT

The current market scenario of group buying in Brazil is far from meeting the expectations which were built a few years ago, with the over estimated assessment of Groupon during its IPO. Groupon's shares value has dropped over the years and its financial results are below the expected.

This monograph aims to analyze the group buying business model under a strategic point of view, understand the current situation in the Brazilian market and identify the problems of one specific group buying company, where the author did her internship during 2012.

First of all, a current scenario is created so the reader can understand how this business model works, followed by a diagnosis that includes the application of a few strategic analysis frameworks. This document presents a series of difficulties faced by a specific company and other market signals.

All the analysis performed throughout this document are based on the knowledge acquired during the Industrial Engineering degree, and also on the daily training at the company, where the author was able to perform market researches and understand the market's key factors. Several strategic analysis tools were applied in order to put together a diagnosis of the industry and to understand the different reactions and approaches of the companies that compete in this market.

Finally, a conclusion is presented along with a few solutions for the company.

Keys words: Competitive strategy, E-commerce, Group buying, Business model, Value innovation

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Expansão Internacional do Groupon (elaborado pela autora)	31
Figura 2: Como funciona a compra coletiva (Fonte: empresa X)	32
Figura 3: Como é feita a parceria (Fonte: empresa X)	33
Figura 4: Ranking dos sites de compras coletivas mais acessados (Fonte: Bolsa de Ofertas, 2012)	35
Figura 5: Análise estrutural da indústria - Cinco Forças de Porter (Fonte: Adaptado de Porter, 2008)	43
Figura 6: Matriz SWOT (Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo, 2010)	50
Figura 7: Como a internet influencia a estrutura da indústria (Fonte: adaptado de Porter, 2001)	54
Figura 8: Componentes da estratégia de empresas diversificadas (Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo, 2010)	55
Figura 9: Matriz de Crescimento/Parcela (Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo, 2010) .	57
Figura 10: Busca simultânea de diferenciação e baixo custo (Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne, 2005)	61
Figura 11: Framework das quatro ações (Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne, 2005)	66
Figura 12: Linha do tempo das compras coletivas com foco no Brasil (elaborada pela autora)	79
Figura 13: Distribuição do valor do cupom (elaborada pela autora)	82
Figura 14: Layout do site do Groupon (Fonte: Groupon, 2011)	83
Figura 15: Organograma da empresa X (elaborado pela autora)	85
Figura 16: Operação simplificada de uma empresa de compras coletivas (elaborada pela autora)	87
Figura 17: Processos comerciais da empresa X (elaborada pela autora)	90
Figura 18: Processos de pré-venda da empresa X (elaborada pela autora)	91
Figura 19: Processos de pós-venda da empresa X (elaborada pela autora)	91
Figura 20: Relacionamento entre o fornecedor e o site de compras coletivas (elaborada pela autora)	92
Figura 21: Sequencia de ações para o pagamento do parceiro (elaborada pela autora)	94
Figura 22: Oferta do Peixe Urbano (site do Peixe Urbano)	96

Figura 23: Oferta do Groupon (site do Groupon BR).....	96
Figura 24: Oferta do ClickOn (site do ClickOn).....	96
Figura 25: Cinco forças de Porter aplicadas às Compras Coletivas (elaborado pela autora). 102	
Figura 26: Análise SWOT da empresa X (elaborada pela autora).....	103
Figura 27: Ranking de reclamações no Reclame Aqui em Junho de 2012 (Fonte: Reclame Aqui, 2012)	107
Figura 28: Matriz BCG aplicada aos negócios locais da empresa X (elaborada pela autora) 109	
Figura 29: Divisão criada na área comercial (elaborado pela autora).....	110
Figura 30: Matriz BCG aplicada para produtos e viagens na empresa X(elaborada pela autora)	110
Figura 31: Oscilação do preço das ações do Groupon (Fonte: Yahoo Finanças, 2013)	113
Figura 32: Slide utilizado durante a pesquisa (Fonte: empresa X)	129

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparação entre o faturamento do 1º quadrimestre de 2012 e 2013 (Fonte: dados da empresa X. Os números foram multiplicados por um fator comum).....	36
Gráfico 2: Matriz de avaliação de valor da indústria do circo antes da redefinição do Cirque du Soleil (Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne, 2005).....	64
Gráfico 3: Matriz avaliação de valor do Cirque du Soleil (Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne, 2005).....	66
Gráfico 4: Matriz avaliação de valor da Mercata (elaborado pela autora).....	72
Gráfico 5: Matriz avaliação de valor das compras coletivas (elaborado pela autora).....	74
Gráfico 6: Matriz avaliação de valor das compras coletivas sob a visão do anunciante (elaborado pela autora).....	75
Gráfico 7: Valor da empresa Groupon ao longo dos anos (Fonte: traduzido de Business Insider, 2011)	78
Gráfico 8: Quantidade de participantes do mercado de compras coletivas (elaborada pela autora)	90
Gráfico 9: Receita Trimestral do Groupon (Fonte: adaptado de Groupon Investor, 2013) ...	112
Gráfico 10: Evolução de reembolsos (Fonte: empresa X)	119

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Dados do mercado brasileiro de compras coletivas, período de 01/04/2012 a 07/04/2012 (Fonte: Info SaveMe, 2012).....	36
Tabela 2: Abordagem convencional versus abordagem do oceano azul (Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne, 2005)	62
Tabela 3: Princípios da estratégia do oceano azul (Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne, 2005)	63
Tabela 4: Interpretação da matriz de avaliação de valor (Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne, 2005).....	68
Tabela 5: Desdobramentos dos atributos definidos pelos clientes (Fonte: empresa X).....	71
Tabela 6: Atributos da curva de valor das compras coletivas sob a visão do anunciante (elaborado pela autora).....	77
Tabela 7: Exemplos de sites e seu foco (elaborada pela autora).....	80
Tabela 8: Relevância das barreiras de entrada do mercado de compras coletivas (elaborada pela autora).....	89
Tabela 9: Diferenças entre as restrições das ofertas (elaborada pela autora).....	97
Tabela 10: Apontamentos e propostas para a empresa X (elaborada pela autora).....	117
Tabela 11: Entrada de reclamações no SAC	125
Tabela 12: Porcentagem de cupons reembolsados	125

Sumário

1. Introdução	27
1.1. Mercado eletrônico.....	27
1.2. Compras coletivas.....	29
1.2.1. O Modelo de Negócios	31
1.2.2. Compras Coletivas no Brasil	34
1.3. O estágio e a empresa	37
1.4. Justificativa do tema.....	39
1.5. Objetivos do trabalho	39
1.6. Estrutura do trabalho	40
2. Revisão bibliográfica	41
2.1. Estratégia competitiva	41
2.2. Análise Estrutural da Indústria	43
2.3. Análise SWOT	50
2.4. Internet e estratégia.....	52
2.5. Estratégia para empresas diversificadas	55
2.6. O Oceano Azul.....	58
2.6.1. Princípios e frameworks da estratégia do oceano azul.....	63
3. Metodologia e diagnóstico	70
3.1. Nascimento de um oceano azul	70
3.2. Compras coletivas como oceano vermelho	80
3.2.1. Estratégia competitiva	86
3.2.1.1. Análise estrutural da indústria de compras coletivas.....	86
3.2.1.2. Análise SWOT	102
3.2.2. Estratégia corporativa	108
3.2.2.1. Aplicação da matriz crescimento/parcela para a empresa X	108
3.3. O exemplo do Groupon – choque cultural.....	111
4. Resultados e discussão.....	114
5. Conclusão	126
6. Referências Bibliográficas	127
APÊNDICE A – Grupos de foco	129
APÊNDICE B - Entrevistas com gestão da empresa X.....	131
APÊNDICE C – Entrevistas em profundidade	132

ANEXO I - Emerging Focus: Emerging Market Economies to Benefit from Robust Growth in Internet Usage and Access.....	135
ANEXO II – Resultados do Groupon – 4º Trimestre de 2011.....	140
ANEXO III – Resultados do Groupon – 1º Trimestre de 2012	141
ANEXO IV – Resultados do Groupon – 2º Trimestre de 2012.....	142
ANEXO V – Resultados do Groupon – 3º Trimestre de 2012	143
ANEXO VI – Resultados do Groupon – 4º Trimestre de 2012.....	144
ANEXO VII – Resultados do Groupon – 1º Trimestre de 2013	145
ANEXO VIII – 27ª edição Webshoppers	146

1. Introdução

1.1. Mercado eletrônico

De acordo com estudos feitos pela Euromonitor International (2011), empresa líder em pesquisas de mercado consumidor, o acesso e uso da internet tem crescido em ritmo acelerado nos mercados emergentes, o que favorece o crescimento econômico nesses países, pois contribui para o aumento da produtividade do trabalho, permite alcance maior ao conhecimento por parte dos consumidores, além de aumentar a competitividade geral do mercado e criar inúmeras oportunidades de negócio.

Segundo a mesma pesquisa, os 25 países emergentes¹ que são considerados como países chave pela instituição tiveram um crescimento de 177% na utilização da internet entre os anos de 2005 e 2010. Um número muito acima do crescimento nos países de economia avançada, que foi de 26,7%. Com esse ritmo, espera-se que por volta de 2020, quase 60% dos usuários de internet estejam concentrados nesses 25 países emergentes.

Também é necessário avaliar a rapidez com que as conexões de banda larga chegam a esses países, o que varia muito por conta da falta da infraestrutura necessária. Em 2010, por exemplo, a Polônia apresentava a maior taxa de penetração de internet banda larga, 60,8% de seus lares possuíam um computador com acesso a banda larga. Já na Indonésia, esse número era de apenas 1,6%.

No Brasil, o comércio eletrônico terminou o ano de 2012 com R\$22,5 bilhões de faturamento, valor 20% maior que em 2011, de acordo com a 27ª edição do relatório WebShoppers (2013) expedido pelo E-bit. No mesmo relatório, vê-se que o número de transações (pedidos de compra), foram 24,2% maiores quando comparados com os valores de 2011.

A combinação desses dados é, sem dúvida, um grande atrativo para o mundo dos negócios. Esse crescimento influencia os padrões de consumo nesses países, o comércio invade a plataforma digital e muitas oportunidades de negócio surgem, o que contribui para o

¹ Argentina, Brasil, Chile, China, Colômbia, Egito, Hungria, Índia, Indonésia, Cazaquistão, Malásia, México, Marrocos, Peru, Filipinas, Polônia, Romênia, Rússia, Arábia Saudita, África do Sul, Tailândia, Turquia, Emirados Árabes, Ucrânia e Vietnã.

crescimento da economia. Além disso, os países emergentes são muito mais populosos do que os países desenvolvidos. Por exemplo, apesar da porcentagem da população que utiliza a internet ser muito maior em países desenvolvidos, em 2010 o total de pessoas com acesso a internet nesses países era 784 milhões, enquanto nos países emergentes, esse número era 954 milhões.

Nesse cenário, o Brasil se tornou uma oportunidade muito interessante. Desde 2010, observa-se uma grande invasão de empresas ligadas à internet, com suporte proporcionado por investimentos estrangeiros. Muitos investidores europeus e norte americanos deixaram seus países de origem para investir em *startups* no Brasil. Alguns exemplos de empresas que se estabeleceram no Brasil e contam com a participação de investidores estrangeiros são:

- Dafiti (www.dafiti.com.br), loja virtual especializada em moda;
- Baby (www.baby.com.br), loja virtual especializada em itens para bebês, gestantes e crianças;
- OPPA (www.oppa.com.br), site de comercialização de móveis;
- VivaReal (www.vivareal.com.br), portal imobiliário de origem americana;
- Peixe Urbano (www.peixurbano.com.br), site de compras coletivas;
- Groupon (www.groupon.com.br), site de compras coletivas;
- Glossy Box (www.glossybox.com.br), site de distribuição de cosméticos por assinatura;
- Mobly (www.mobly.com.br), loja virtual de móveis;
- Wimdu (www.wimdu.com.br), site de locação de acomodações privativas em qualquer parte do mundo;
- Westwing (www.westwing.com.br) , site que oferece produtos de decoração e design com descontos.

A incubadora Rocket Internet tem origem alemã e hoje atua em diversos países, tendo o Brasil como um de seus “carros chefe”. A empresa é conhecida como “a maior, mais rápida, mais bem sucedida incubadora internacional de empresas online” – “*the largest, fastest and most successful international online venture builder*” (ROCKET INTERNET, 2013).

A Rocket Internet atua também fundando empresas de diversos ramos. No Brasil, são elas Dafiti, Glossy box, Mobly, Westwing, Zocprint, Yepdoc Easy Taxi, Payeleven, entre outras.

Nesse ramo, é muito comum a prática de algo conhecido como *copycat*. *Copycat* é a clonagem de empresas, ou melhor, de modelos de negócios. Copiar um modelo de negócios que tenha sido bem sucedido em algum país é uma maneira de diminuir os riscos quando se cria uma *startup*. A Rocket Internet é reconhecida por realizar essas cópias com excelência. Aliando um bom modelo de negócios, bons profissionais e a *expertise* da empresa, a Rocket criou empresas como a Zalando, em Berlim, que foi inspirada na Zappos, empresa americana que comercializa calçados e é conhecida por prestar um serviço impecável ao consumidor e prezar pela satisfação do cliente. A Zappos é usada como modelo de prestação de serviços por muitos empresários. O seu CEO (*Chief Executive Officer*), Tony Hsieh, escreveu um livro que conta a trajetória da sua vida até chegar na venda de sua empresa para a Amazon. No Brasil, o clone dessa empresa é a Dafiti.

Todo esse desenvolvimento do *e-commerce* no Brasil, também estimulou fortemente as empresas que já estavam estabelecidas com lojas físicas, a entrarem no mundo da internet através de lojas online. Podem ser citadas livrarias como Saraiva, Livraria Cultura, e também comércio em geral, como Lojas Americanas (uma das primeiras empresas brasileiras a aderir ao *e-commerce*) e Casas Bahia (que apenas recentemente passou a atuar no mercado eletrônico).

1.2.Compras coletivas

Em 2000, foi fundada uma *startup* chamada Mercata. Mercata foi um site de comércio eletrônico que já trazia a ideia de compras coletivas. Internamente, seu modelo de negócios era conhecido como “*We commerce*” (“nós fazemos comércio”). Assinantes online deveriam se inscrever para comprar um produto, em geral eletrônicos, e quanto maior fosse o número de compradores, maior seria o desconto dado na compra. Em 2001 a empresa fechou. Seu insucesso pode ser atribuído a diversas razões. Aparentemente seus descontos não eram tão significativos, o que tornava a competição com empresas como Wal-Mart e Amazon inviável. Além disso, as pessoas não viam razão em esperar algumas semanas para receber um produto com pouco desconto, se poderiam ir comprá-lo na mesma hora.

O termo Compras Coletivas, ou *Group Buying* como é conhecido nos Estados Unidos, voltou a ser mencionado em 2008, com a fundação do Groupon. Seu fundador Andrew Mason se atentou as dificuldades enfrentadas pelo Mercata e teve uma abordagem diferente: o foco

do Groupon foram os pequenos provedores de serviços locais, evitando assim a competição com grandes empresas já bem posicionadas no mercado.

De 2008 em diante, o modelo de negócios tornou-se muito popular em vários países. O sucesso do Groupon nos Estados Unidos, seguido do sucesso de competidores que nasceram posteriormente como o Living Social, foi uma inspiração para diversos empreendedores, que copiaram o modelo de negócios em seus países.

A Rocket Internet foi responsável por grande parte da expansão mundial do modelo. Inicialmente na Alemanha, a empresa criou um site chamado CityDeal, um *copycat* do Groupon. O CityDeal expandiu sua operação para vários países da Europa, incluindo França, Itália, Reino Unido, Espanha, Áustria, Suécia, Holanda e Irlanda. Em maio de 2010, o Groupon adquiriu esse conjunto de clones criados pela Rocket, aumentando o seu quadro de funcionários em cerca de 600 pessoas. Uma equipe de gestão internacional, majoritariamente alemã, foi formada com pessoas altamente capacitadas que pertenciam ao quadro de funcionários do CityDeal. Essa equipe se tornou responsável pelo Groupon Internacional e responsável pela expansão mundial.

Na América Latina, em Março de 2010, o Groupon adquiriu o Clan Descuento, empresa de compras coletivas que dominava o mercado chileno. Quando a equipe de gestão internacional foi formada, o controle dessa empresa passou para ela. Em Junho de 2010, foi fundado no Brasil o Clube Urbano, então liderado por essa mesma equipe. O Groupon continuou a sua expansão pela América Latina e pelo resto do mundo. Foram feitas muitas aquisições e também alguns lançamentos. Aos poucos, todas essas empresas foram assumindo o nome do Groupon.

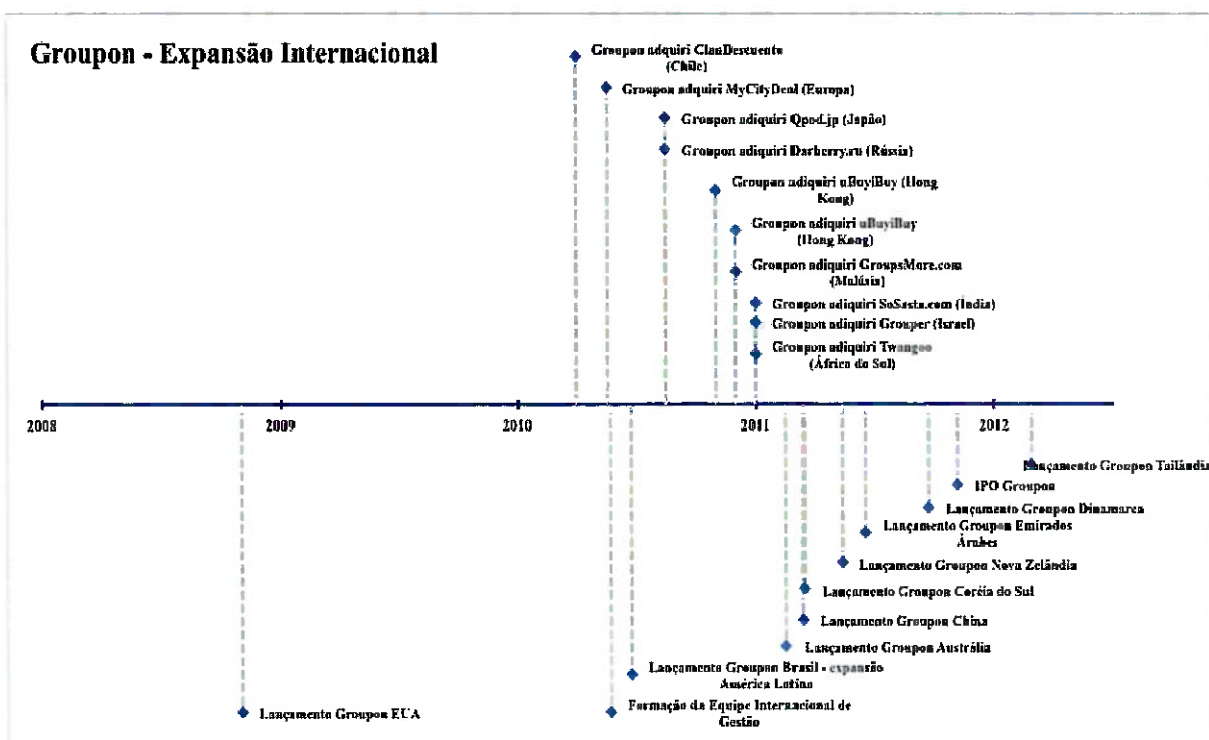


Figura 1: Expansão Internacional do Groupon (elaborado pela autora)

O crescimento rápido do Groupon influenciou todo o mercado. A concorrência foi obrigada a crescer agressivamente para sobreviver e ser competitiva. No Brasil, em Agosto de 2011 já eram quase 2000 sites em operação, porém, atualmente, são apenas 100.

1.2.1. O Modelo de Negócios

O modelo de negócios dos sites de compras coletivas é similar ao modelo de corretagem, onde o comprador é aproximado do anunciante, e o site faz o papel de facilitador, recebendo uma comissão pela realização desse serviço.

O anunciante é uma espécie de parceiro do site, uma vez que ambos possuem como objetivo comum a venda do serviço para o consumidor final, aquele que está a procura do serviço oferecido.

Os parceiros, em geral, são prestadores de serviço de vários ramos como: gastronomia, estética, teatros, academias, salões de beleza, buffets, lazer, pintura de paredes, entre outros. Com o tempo, os sites expandiram as suas atividades também para pacotes de

viagens e produtos bem variados, como artigos de moda, decoração, eletroeletrônicos, etc. Mas é importante ter em mente que o modelo de negócios nasceu como uma maneira de trazer o setor de serviços para o comércio eletrônico, a introdução de produtos foi posterior.

Primeiramente, a empresa parceira oferece um produto ou serviço para ser anunciado em um site de compras coletivas com um desconto agressivo, que pode chegar a mais de 90%. O site reserva o direito a uma comissão sobre as vendas. No fim, todos saem ganhando: o consumidor usufrui de algo por um preço baixo; o comerciante tem um ganho em escala, alta entrada de caixa e grande divulgação de sua empresa; e o site recebe o valor de sua comissão.

O modelo da compra coletiva basicamente se resume nos processos apresentados nas figuras 2 e 3.

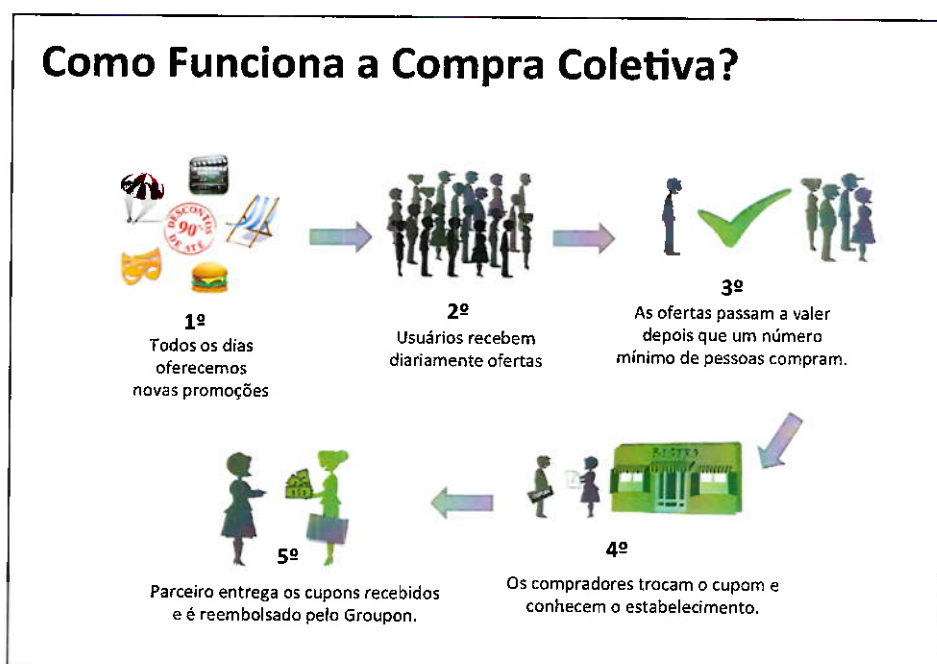


Figura 2: Como funciona a compra coletiva (Fonte: empresa X)

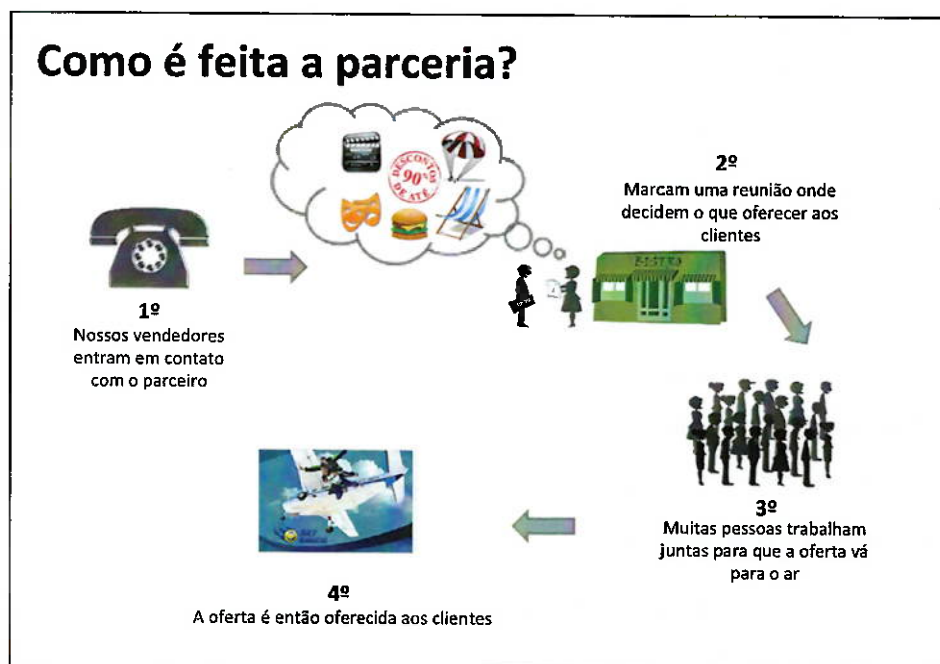


Figura 3: Como é feita a parceria (Fonte: empresa X)

O site trabalha com a atividade de comercialização virtual de serviços – serviços pessoais, saúde, entretenimento, lazer, educação, aluguel – tendo potencial de expansão para mais atividades do setor de serviços.

Por se tratar de uma indústria que lida com uma atividade intermediária na cadeia produtiva, a gestão de seus clientes é complexa. A empresa vende um produto para seus clientes finais, mas, por outro lado, também presta um serviço para seus parceiros. Parceiros que são clientes de um grande serviço de divulgação e marketing alternativo, mas também seus fornecedores.

Aos parceiros, a indústria oferece uma ferramenta de marketing direcionado, através da internet, para alavancar uma quantidade significativa de novos clientes. Funciona como uma campanha de marketing que possui a qualidade de ter retorno garantido, uma vez que o anunciante paga apenas por aqueles clientes que adquirirem a sua oferta.

Para os clientes finais, a vantagem é simples: desfrutar de serviços ou comprar mercadorias que, sem o desconto oferecido, talvez não fosse possível.

1.2.2. Compras Coletivas no Brasil

A estrutura socioeconômica do Brasil colocou o mercado local em posição de grande potencial de crescimento para as compras coletivas. A compra coletiva baseia-se num modelo de negócios que oferece descontos em massa para diversos tipos de serviços e produtos, representando grande atratividade para as classes média e baixa. Por isso, o intenso crescimento da classe C tornou o país muito atraente para este negócio.

Em pouquíssimo tempo surgiram vários (quase dois mil) sites de compras coletivas no Brasil. No entanto, com a mesma rapidez com que foram criados, muitos encerraram suas atividades. Atualmente, mesmo as maiores e principais empresas do ramo, que no início apresentaram crescimento vertiginoso, tiveram seu crescimento estabilizado ou apresentam mudanças no seu modelo de negócio.

O site Bolsa de Ofertas costumava apresentar os dados semanais de acesso por site, formando um ranking dos 50 sites mais populares no segmento. Os dados para tal ranking eram fornecidos pela Alexa.com, empresa que monitora acessos e buscas na internet, entre outras atividades. O Bolsa de Ofertas deixou de ser atualizado em Julho de 2012.

É apresentado na Figura 4 a lista dos 15 sites de compras coletivas mais visitados no Brasil em Maio de 2012, acompanhados dos 10 agregadores mais visitados. Sites agregadores são aqueles que buscam ofertas em diversos sites de compras coletivas e as apresentam juntas ao consumidor, permitindo uma busca rápida por ofertas específicas.

colocação		Logo	Site	Indicador Alexa - Brasil		
Atual	Anterior			16-abr	3-abr	26-mar
1	2		groupon.com.br	51	54	53
2	1		peixeurbano.com.br	53	53	62
3	4		hotelurbano.com.br	132	128	126
4	3		clickon.com.br	141	113	113
5	5		pank.com.br	141	244	239
6	6		azeitona preta.com.br	355	338	357
7	8		vitrinecoletiva.com.br	404	469	466
8	7		quero2.com.br	411	448	477
9	10		citybest.com.br	475	485	487
10	9		pescacoletiva.com.br	480	478	456
11	12		cupomnow.com.br	565	595	582
12	11		clubedodesconto.com.br	572	528	523
13	14		ofertaunica.com	659	676	691
14	13		pocaplata.com.br	705	631	628
15	15		groupalia.com	740	558	521
Agregadores						
colocação		Logo	Site	Indicador Alexa - Brasil		
Atual	Anterior			16-abr	3-abr	26-mar
1	1		saveme.com.br	144	138	135
2	2		apontaofertas.com.br	324	332	336
3	3		radar de descontos.com.br	415	422	458
4	4		valejuntos.com.br	673	675	689
5	5		ofertas resumidas.com.br	948	884	842
6	7		guiada de promoções.com.br	1.572	1.489	1.400
7	6		mar de cupons.com.br	1.705	1.580	2.006
8	8		liga de ofertas.com.br	1.806	1.688	1.198
9	9		fortaleza de ofertas.com.br	1.982	1.885	1.807
10	10		baratix.com.br	2.274	2.201	2.165
Fontes: Alexa.com e bolsadeofertas.com.br - Atualizado em 16/04/12						

Figura 4: Ranking dos sites de compras coletivas mais acessados (Fonte: Bolsa de Ofertas, 2012)

Segundo o site Info SaveMe, em Março de 2012, foram 17,5 mil ofertas anunciadas no Brasil, trazendo um faturamento de R\$138,277 milhões ao longo do mês, com 2,725 milhões de cupons vendidos.

Ainda segundo o mesmo site, o faturamento isolado da primeira semana do mês subsequente revela um faturamento da ordem de R\$23 milhões (Tabela 1).

Dados do Mercado Brasileiro de Compras Coletivas	
Faturamento da semana:	R\$ 23.062.744,80
Cupons vendidos na semana:	266.254
Ticket médio na semana:	R\$ 86,62
Valor economizado na semana:	R\$ 49.587.902,39

Tabela 1: Dados do mercado brasileiro de compras coletivas, período de 01/04/2012 a 07/04/2012 (Fonte: Info SaveMe, 2012)

Esses valores atualizados não foram localizados, porém a empresa X apresenta uma redução de mais de 25% em seu faturamento do primeiro quadrimestre de 2013, em relação ao mesmo período de 2012 (Gráfico 1).

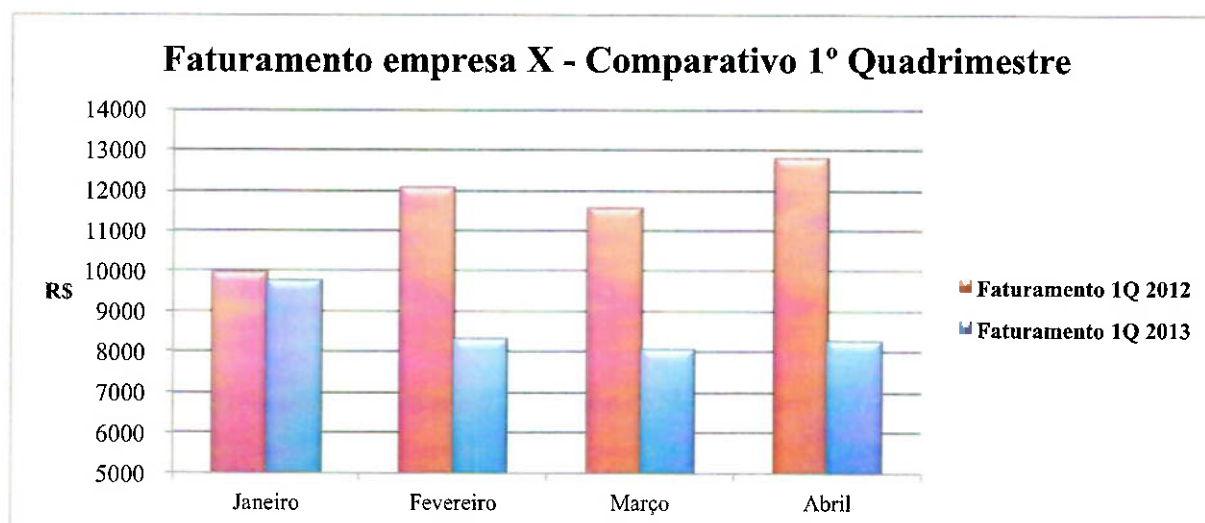


Gráfico 1: Comparação entre o faturamento do 1º quadrimestre de 2012 e 2013 (Fonte: dados da empresa X. Os números foram multiplicados por um fator comum)

Segundo funcionários da empresa X, atualmente o cenário revela apenas 4 grandes *players* que devem ser considerados; Peixe Urbano, Groupon, ClickOn e Hotel Urbano, sendo que este último atua apenas com ofertas de viagens. Os outros pequenos concorrentes do mercado são em geral focados em um nicho muito pequeno, atuando em cidades específicas

ou serviços específicos, não podendo ser comparados com as 4 empresas citadas, quanto a sua parcela de mercado.

Além da redução de faturamento ocorrido na empresa X, observa-se que outros grandes players como o Peixe Urbano e o agregador SaveMe estão mudando o foco de seus negócios e investindo em outras frentes. Até mesmo blogs antes dedicados a compras coletivas foram inativados ou apresentam dados de 2012. Muitas empresas passaram a anunciar também produtos e não apenas serviços, muitos sites foram desativados e o Groupon teve uma grande queda no valor de suas ações.

1.3.O estágio e a empresa

Para manter a confidencialidade das informações e dados divulgados ao longo desse documento, o nome da empresa em que o estágio e o trabalho de formatura foram realizados não será mencionado. Ao longo do texto, a empresa será denominada como empresa X.

A empresa X é responsável por um site de compras coletivas, e, no Brasil, foi uma das empresas pioneiras do setor.

O período de estágio foi em maior parte realizado sob coordenação da diretoria de operações da empresa X. A responsável pelo estágio cursou Engenharia de Produção na Escola Politécnica da USP e iniciou sua carreira no BCG (Boston Consulting Group). Durante seus anos como consultora, realizou um MBA em Harvard, nos Estados Unidos. Assumiu como COO (*Chief Operating Officer*) na empresa X no segundo semestre de 2011, e se tornou responsável por toda a área de operações da empresa, o que inclui o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), Editorial, Qualidade, Geração de *Leads* (criação de base de clientes para prospecção), Gestão de Parcerias, Marketing e TI (Tecnologia da Informação).

O dia a dia proporcionado pelo estágio incluiu atividades diversas, colocando esta autora em contato com várias atividades da empresa, agindo como consultora de operações, seguindo orientações de sua chefe, que sempre esteve presente em todas as atividades. Essas funções da autora foram fundamentais para a realização deste trabalho, já que permitiu à autora observar toda a operação da empresa, facilitando a compreensão das limitações operacionais que a mesma enfrenta, o que é parte importante para a definição da estratégia a

ser adotada pela empresa e dos erros e acertos comumente encontrados no mercado de compras coletivas.

No primeiro mês, as atividades realizadas se concentraram no SAC, com a implementação de um novo sistema de gestão de entrada de reclamações, o Zendesk, e com a criação de treinamentos para os agentes, responsáveis por responder diretamente aos clientes. Após esse período de imersão no SAC, foi dada a oportunidade à autora de participar de um projeto com estudantes de MBA da *Harvard University*. Esse projeto foi desenvolvido na área de Marketing, e teve como foco melhorar a imagem da empresa X frente aos consumidores finais.

Logo após esse projeto, surgiu uma nova demanda do então CEO da empresa X, que buscava criar uma equipe de projetos internos para a empresa. Esta autora fez parte dessa equipe durante o período de férias da universidade, por conta da disponibilidade de horários, trabalhando em um projeto para o levantamento das atividades e necessidade de aumentar o *staff* para certas tarefas realizadas pelo setor comercial. A autora também participou da criação de uma nova política de remuneração para a equipe comercial da empresa, que previa penalidades para contratos firmados que posteriormente apresentassem resultados negativos para a empresa.

Com a volta do período de aulas, o estágio voltou-se novamente para a área de operações, e durante 2 meses a autora ficou imersa no departamento editorial da empresa, criando e implementando padrões para as ofertas, além de calcular a capacidade de produção da equipe e justificar novas contratações, com base em *benchmarking* realizado com as outras empresas do ramo no Brasil e no mundo.

Os últimos meses de estágio foram realizados em contato constante com o departamento de TI, visando o desenvolvimento de novas ferramentas para atender a área de operações, sempre desempenhando a função de *Project Owner*.

Em geral, o estágio foi abrangente, dando a oportunidade à autora de assumir responsabilidades e tomar decisões com frequência, lidando com projetos importantes da empresa e colocando em prática o aprendizado incorporado durante o curso de Engenharia de Produção.

1.4. Justificativa do tema

Dada a abrangência dos temas trabalhados durante o estágio, a recorrência dos desafios encontrados no mercado de compras coletivas, e o atual cenário desacelerado deste mercado, tornou-se interessante estudar o modelo de negócios de compras coletivas, sob uma visão estratégica. Dessa maneira, foi possível analisar o contexto atual deste mercado sob diversas óticas estudadas durante o curso de Engenharia de Produção.

O rumo tomado pelas atividades do estágio forneceu uma gama de opções para que a autora, em conjunto com a supervisora do estágio, pudesse encontrar o tema adequado que permitisse aplicar os diversos conceitos e definições estudados durante o curso de Engenharia de Produção. Unindo a realidade do estágio com o atual cenário do mercado de compras coletivas, torna-se viável identificar as possíveis razões da atenuação da taxa de crescimento desse modelo no Brasil.

A autora teve acesso a dados e análises privilegiadas para executar tal estudo, uma vez que esteve em contato cotidiano com o setor operacional de uma das maiores empresas do ramo, analisando informações importantes e propondo estratégias para resolução de problemas como parte de suas funções profissionais.

1.5. Objetivos do trabalho

O trabalho tem como objetivo geral analisar o modelo de negócios de compras coletivas aplicado no cenário brasileiro, com foco na empresa X.

Parte das informações utilizadas ao longo deste trabalho foram captadas durante período de estágio. São observações tomadas durante o dia a dia e inferidas de acordo com os problemas enfrentados.

Como objetivos específicos, pretende-se utilizar dados de outras empresas atuantes neste mercado, bem como dados da empresa criadora deste modelo nos Estados Unidos, que permitam estabelecer um diagnóstico do mercado brasileiro, a posição da empresa X e encontrar pontos de melhoria em sua atuação.

Almeja-se ainda ao final deste trabalho, propor ações em diversas áreas que tenham como objetivo otimizar os processos da empresa X para que esta explore melhor as suas oportunidades.

1.6.Estrutura do trabalho

O presente trabalho está dividido em 5 etapas principais. O primeiro capítulo trata-se desta introdução, fornecendo ao leitor dados do mercado eletrônico e de compras coletivas, e o inserindo no contexto do estágio realizado pela autora.

No capítulo 2, é realizada uma revisão da literatura acerca de modelos e ferramentas de análise estratégica, entre elas a abordagem fundamental da Teoria do Oceano Azul.

O capítulo 3 versa sobre a problemática enfrentada no mercado, principalmente pela empresa X, e apresenta a aplicação das ferramentas discutidas incluindo informações que a autora pode assimilar durante o período de estágio, bem como será apresentado o diagnóstico da inconsistência das operações da empresa estudada com o modelo de negócios adotado.

O capítulo 4 são propostas adequações operacionais e ações recomendadas aos departamentos responsáveis pelas áreas que apresentaram deficiências durante a fase de diagnóstico.

Por fim, no capítulo 5, são apresentadas as conclusões sobre o presente estudo e as considerações finais.

2. Revisão bibliográfica

2.1. Estratégia competitiva

O ambiente empresarial é regido por seus objetivos, sendo esses definidos de acordo com o que a empresa define como sua estratégia. Essa força diretriz que leva a empresa nem sempre é estabelecida formalmente, como no caso de algumas pequenas empresas, que tendem a ser menos estruturadas. Mas em um mercado forte e atraente, seja por grandes oportunidades de crescimento, alta lucratividade ou pelo tamanho do mercado consumidor, é muito importante que a indústria possua diretrizes bem estabelecidas, para não sucumbir a alta concorrência.

É fácil compreender, então, que o termo estratégia está intimamente ligado a existência de concorrência (CARVALHO; LAURINDO, 2010). De acordo com os autores, a formulação da estratégia de uma empresa está diretamente relacionada com o domínio de seus recursos e conhecimento sobre o seu negócio. Essa é a única maneira de tornar possível o pensamento a longo prazo e de propor um planejamento adequado a posição que a empresa almeja.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) afirmam que a estratégia da empresa está ligada a muito mais do que apenas seu ambiente interno. Eles destacam que, além das características inerentes à empresa, deve-se levar em consideração também o ambiente em que ela está inserida, em todos os níveis. A análise estratégica é complexa em sua essência, e seu planejamento deve considerar não só o conteúdo, mas também seus processos, para que a implementação seja viável.

Carvalho e Laurindo (2010) possuem uma visão muito similar. A análise estratégica deve ser completa, com uma visão ampla da situação da empresa e do mercado, localizando a empresa em seu ambiente global. É importante conhecer o ambiente em que se está inserido, para entender as evoluções do mercado e o posicionamento da concorrência. Além disso, é de extrema importância a realização de uma análise interna, para compreender os pontos fortes e fracos da empresa. É destacado pelos autores o uso de um modelo holístico, que engloba todos os níveis de sua estratégia e a trata como parte de um meio contínuo. Esse modelo leva

em consideração uma análise detalhada do macroambiente, da indústria, do mercado, das características internas à empresa e da posição que ela ocupa nesse ambiente.

A estratégia também deve ser vista como um processo. Não basta apenas estabelecer seus objetivos, mas também é importante entender e definir seus meios de implementação e suas condições de contorno (CARVALHO; LAURINDO, 2010). Contando com as constantes mudanças de tudo o que influencia a estratégia da empresa, ela deve viver sempre em um processo dinâmico de adaptação.

Henderson (1998) propõe alguns itens para a formulação da estratégia competitiva em uma empresa. Para ele, devem estar presentes os seguintes pontos:

- Ser capaz de entender o ambiente competitivo em que se está inserido como um sistema que apresenta interação entre seus componentes (pessoas, clientes, fornecedores, competidores, recursos e capital);
- Capacidade de usar esse entendimento para prever os efeitos de movimentos estratégicos;
- Compreensão do comprometimento de outros usos dos recursos e de possíveis benefícios não imediatos;
- Conseguir prever riscos e retornos que justifiquem o uso de novos recursos;
- Ação.

A definição conceitual de estratégia é bem ampla, e varia muito. Seu estudo se iniciou com Andrews, em 1971 com seu livro *"The concept of corporate strategy"*. Nele, o autor define estratégia como uma combinação entre o que a empresa consegue fazer e o universo de possibilidades do que ela poderia fazer. Essa definição nos leva aos pontos fortes e fracos da empresa(o que ela consegue fazer) e as oportunidades e ameaças do ambiente(o que poderia fazer). Esses conceitos são também discutidos por Carvalho e Laurindo (2010). Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estratégia é um plano de ações para um futuro desejado por quem o elabora, incluindo também a sua execução. Henderson (1989) tem uma visão muito parecida, dizendo que a estratégia é o desenvolvimento e a aplicação de um plano de ação.

Apesar da definição variar em palavras, a essência da maioria dos autores é a mesma, observando-se que existe hoje uma grande inclinação para a visão do todo, concentrando-se bastante no ambiente em que a empresa está inserida, e não só em suas características internas. Segundo Porter(2008), o papel do estrategista é entender e lidar com a concorrência.

2.2. Análise Estrutural da Indústria

A essência para a formulação da estratégia competitiva é a relação entre a organização e o ambiente em que ela está inserida (PORTER, 1980). Este ambiente é muito extenso, e, portanto, deve-se focar a análise em pontos que sejam mais relevantes, como forças econômicas e sociais. A estrutura da indústria é determinante para todo o ambiente competitivo. É nesse contexto que se compreende as raízes da lucratividade do setor.

Existem frameworks que foram desenhados para ajudar na compreensão desse ambiente, com o fim de neutralizar possíveis ameaças e identificar oportunidades. O mapeamento dessa ambiente é essencial para a formulação de uma boa estratégia competitiva (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

O Modelo das Cinco Forças de Porter consiste em examinar as cinco forças consideradas determinantes estruturais da competição e da lucratividade em um setor industrial. Não importa qual seja a indústria em questão, os *drivers* de lucratividade são os mesmos, e para entender esse ambiente, é necessário estudar a estrutura da indústria em relação a essas cinco forças (PORTER, 2008).

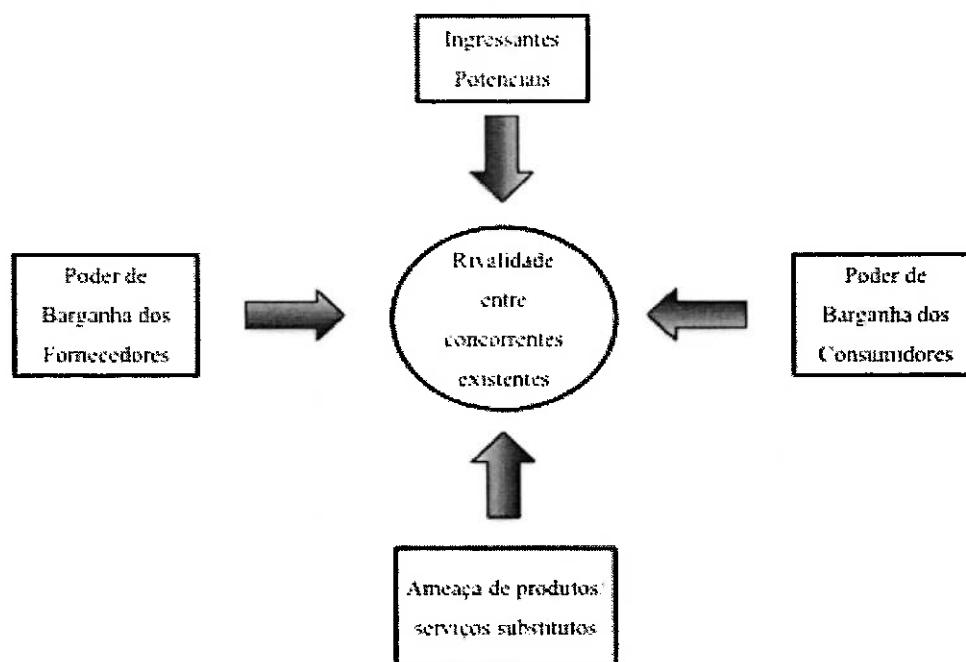


Figura 5: Análise estrutural da indústria - Cinco Forças de Porter (Fonte: Adaptado de Porter, 2008)

Segundo Porter (2008), o comportamento dessas cinco forças é que determina a lucratividade e atratividade da indústria a médio/longo prazo, e não o quão madura ou tecnológica ela é.

Identificar quais forças são mais relevantes não é uma tarefa simples, porém isto é importante para compreender a obtenção de vantagem competitiva nesse setor. Para facilitar a identificação das forças, é necessário ter em mente com clareza o que é cada uma delas.

Ingressantes potenciais

Novos concorrentes trazem ao mercado um aumento da capacidade produtiva, junto com o desejo de ganhar uma parcela desse mercado, o que traz inúmeras alterações para a indústria. O preço, o custo e investimentos tornam-se mais importantes para se manter a força competitiva. Se o novo ingressante for uma empresa já estabelecida em outros mercados, ela pode trazer seu fluxo de caixa e experiência, além de poder aproveitar seus canais de distribuição, por exemplo, abalando os atuais competidores da indústria (PORTER, 2008).

Sendo assim, os ingressantes potenciais são a força que forma o parâmetro determinante do potencial de lucro dessa indústria, pois conduz a distribuição do mercado entre seus participantes.

A dificuldade de entrada em um mercado se dá pelo número e força das barreiras às quais ele está sujeito. Além disso, existe também a reação dos atuais competidores, que pode indicar o futuro do novo entrante.

Em Porter (2008), as barreiras de entrada para um mercado são enumeradas:

1. Economias de escala (*Supply-side economies of scale*): as empresas já estabelecidas e com grande produção possuem ganhos de escala por distribuírem seus custos fixos em muitas unidades produzidas. Se as empresas que fazem parte do mercado tem essa característica, os novos entrantes são forçados a começarem com grande produção, para poder manter um preço competitivo.
2. Benefícios de escala do lado da demanda (*Demand-side benefits of scale*): esse fenômeno é também conhecido como efeito de rede. Em alguns mercados, o desejo de compra do consumidor por uma marca específica é proporcional ao número de consumidores que são adeptos dessa marca. O fato de muitas pessoas se interessarem por uma certa marca passa um sentimento de confiança para o

consumidor. Esse evento é uma barreira para o ingressante, que ainda precisa ganhar *market share*.

3. Custos de mudanças do consumidor (*Customer switching costs*): quando se muda de fornecedor, surgem novos custos fixos, pois existem mudanças de processos, necessidade de treinamentos, alteração de especificações, etc. Quanto maior forem esses custos, mais difícil é a entrada no mercado.
4. Investimento do capital necessário (*Capital requirements*): Para poder ser competitivo, muitas vezes o valor do investimento inicial de capital é muito alto, o que dificulta a entrada. Além disso, existem também os financiamentos para clientes, valores em estoque, gastos com pesquisa, gastos com marketing, etc.
5. Vantagens das empresas já estabelecidas, independente do tamanho (*Incumbency advantages independent of size*): as empresas já estabelecidas no mercado podem ter vantagens em preço e qualidade, seja por causa da tecnologia disponível, acesso preferencial a matéria-prima, localização privilegiada, identidade da marca, experiência acumulada, etc.
6. Acesso desigual aos canais de distribuição (*Unequal access to distribution channels*): Quanto mais restritos forem os canais de distribuição, maior é a dificuldade do competidor ingressante, pois os atuais participantes terão prioridade.
7. Política governamental restritiva (*Restrictive government policy*): Políticas governamentais podem sozinhas banir ou facilitar a entrada de novas empresas no mercado.

É importante que as empresas tenham consciência da configuração que essas barreiras ocupam em seu mercado de atuação, e que tenham em mente maneiras criativas de como os novos entrantes poderiam superá-las, podendo assim formular um plano de retaliação contra os novos entrantes.

Ainda segundo Porter (2008), a maneira como os possíveis ingressantes esperam que os atuais dominantes do mercado reajam é também determinante na sua decisão de entrada. Os atuais participantes podem se manifestar publicamente sobre a entrada de um novo *player* no mercado, passando certas imagens àqueles que estavam pensando em ingressar. Para os possíveis ingressantes, é comum apresentar receita de entrar no mercado quando em certas situações como:

- Atuais participantes do mercado já houverem apresentado uma resposta firme a outros novos entrantes;
- Atuais participantes do mercado possuem recursos suficientes para retaliação, como recursos econômicos, capacidade de produção a expandir, novos clientes ou canais de distribuição para atingir;
- Provável diminuição de preço dos atuais participantes, para manter *market share* ou porque os custos fixos são altos, o que motiva a queda de preço para preencher a capacidade de produção;
- Quando o crescimento do mercado é lento, e a única maneira de ganhar mercado é tirando os consumidores dos atuais participantes;

Poder de Barganha dos Fornecedores

Existem algumas maneiras que permitem aos fornecedores ganhar maior valor na cadeia de produção. Quando o fornecedor detém o poder, seja porque é o único produtor de tal componente, ou porque possui uma certa tecnologia, ele consegue demonstrar esse poder cobrando preços mais altos, limitando a qualidade e a prestação do seu serviço, ou passando seus custos para o mercado (PORTER, 2008). Isso afeta a lucratividade da organização, principalmente quando, por exemplo, não pode repassar os aumentos de preço para seus consumidores.

Porter (2008) ressalta que os fornecedores apresentam alto poder de barganha quando:

- Mercado de fornecedores é mais concentrado que o mercado comprador;
- Os fornecedores não dependem da indústria para sobreviver. Eles atendem diversos mercados;
- As empresas enfrentam custos muito altos para trocar de fornecedor;
- Fornecedores oferecem produtos diferenciados;
- Fornecedores oferecem um produto que não apresenta substitutos;
- Fornecedores apresenta uma ameaça de integração vertical.

Poder de Barganha dos Consumidores

Da mesma forma com que os fornecedores podem apresentar poder de barganha, os consumidores também podem ter o poder na relação com a empresa. Porter (2008) diz que o consumidor detém o poder quando ele é responsável pelos preços serem mantidos baixos (ou por abaixar esses preços), por demandar maior qualidade ou maior oferta de serviços e por colocar os participantes do mercado em conflito.

Porter (2008) também define o que é que torna o consumidor uma figura de poder frente à empresa:

- Em um mercado com poucos consumidores, quando cada um compra um volume relativamente grande em relação a produção do fornecedor;
- Mercado de produtos padrão, com pouca diferenciação, quando a empresa responsável pela produção não é importante;
- Quando a troca de fornecedor não custar caro;
- Quando os consumidores forem uma ameaça ao vendedor pela possibilidade de integrar a cadeia para trás.

Porter (2008) também ressalta que consumidores sensíveis ao preço apresentam poder na relação com a empresa. Um comprador é sensível ao preço quando:

- O insumo adquirido representa grande parcela de seus custos ou orçamento;
- Seu lucro é baixo, ou está precisando de dinheiro, ou sobre pressão para cortar custos;
- A qualidade de seu produto final não depende ou é pouco afetada pela qualidade do insumo;
- A qualidade do insumo tem pouco impacto nos demais custos da empresa, o que torna o preço o principal parâmetro para a decisão.

Quando a força do consumidor é grande, os produtores tendem a encontrar maneiras de se assegurar que essa força não será exercida. Porter (2008) cita o exemplo da DuPont, que divulgou o seu produto para o consumidor final, mesmo vendendo para o intermediário, a montadora de bicicletas. Com um nome forte entre os consumidores finais da cadeia, a DuPont obrigou a montadora a usar o seu insumo, para tornar a sua bicicleta mais atrativa para o cliente.

As empresa devem sempre procurar maneiras para ludibriar o efeito da força do consumidor. Escolher para quem vender é uma decisão estratégica muito importante para a empresa, e sua postura estratégica pode melhorar quando ela escolhe um grupo de compradores com baixo poder(PORTER, 1980).

Rivalidade entre Concorrentes Existentes

A rivalidade entre os competidores é observada a partir de diversas táticas utilizadas pelas empresas: realização de ações de descontos, introdução de novos produtos no mercado, campanhas de marketing e melhoria de seus serviços . A rivalidade acontece sempre que existe pressão entre os concorrentes do mercado, ou quando algum vê uma oportunidade de se destacar (PORTER, 1980).

De acordo com Porter (1980), a intensidade da concorrência em um mercado é maior quando:

- Existe alto número de competidores, ou estes possuem tamanho e poder similares;
- O crescimento da indústria é lento, o que gera brigas por *market share*;
- As barreiras de saída do mercado são altas (alto custo fixo);
- Competidores são altamente comprometidos com o mercado e possuem aspirações de se tornar o líder de mercado;

Quando as empresas brigam por mercado com seu atributo principal sendo o preço, o consumidor acaba encontrando benefícios e a lucratividade da indústria fica ameaçada. Porter (2008) afirma que a competição baseada no preço ocorre quando:

- Falta de diferenciação ou custos de troca de fornecedor. Se o produto é visto como uma *commodity*, a escolha do cliente é baseada no preço;
- Custos fixos são altos e custos marginais são baixos, o que estimula uma queda nos preços, mesmo abaixo de seu custo, para ganhar mercado e cobrir os custos fixos;
- A capacidade só pode ser expandida com altos incrementos de produção para conseguir melhor eficiência operacional;
- Os produtos são perecíveis, o que cria uma certa pressão para baixar os preços com a intenção de não sobrar estoque sem valor.

Porter (2008) destaca ainda que quando a competição não se baseia no preço – e sim em qualidade, funções especiais, assistência prestada, fortalecimento da marca, tempo de entrega, etc. – a lucratividade não é afetada, pois essas características agregam maior valor ao produto e permitem que a empresa cobre mais por ele.

A rivalidade por ser algo bom, principalmente quando cada competidor tem como objetivo um segmento diferente de consumidores, tentando agradar esse segmento específico com diversos preços, qualidade, *mix* de produtos e identidade da marca. É uma oportunidade de manter altos lucros e servir um variado *mix* de clientes.

Ameaça de Produtos/Serviços Substitutos

Um produto ou serviço substituto é aquele que possui a mesma função, ou função semelhante, daquele produzido por certo mercado, porém a executa de maneira diversa (PORTER, 2008).

Quanto mais atrativa for a relação performance-preço do substituto, maior será o entrave para o lucro da indústria (PORTER, 1980). Assim, a indústria se torna menos atrativa, e perde sua força para a indústria substituta.

Porter(2008) ressalta que muitas vezes a ameaça de substitutos é indireta. Como exemplo, cita a indústria de softwares para agências de viagem. Com a substituição das agências por serviços online, esses softwares perderam grande parte de sua demanda. Porter (2008) ainda define o que é necessário para que a ameaça de substitutos seja alta:

- Produto/serviço substituto apresenta uma relação performance-preço melhor do que a indústria;
- A valor a ser gasto pelo consumidor para trocar de fornecedor é baixo;

É necessário manter a atenção e estar sempre a procura de produtos ou serviços que possam desempenhar a mesma função do produto de sua indústria. Esta pode ser uma tarefa sutil, pois muitas vezes esses produtos são encontrados em indústrias que, aparentemente, estão muito distantes do negócio em questão (PORTER, 1980).

2.3. Análise SWOT

Dentro de uma indústria, é possível identificar grupos estratégicos. Um grupo estratégico é formado por empresas que seguem a mesma estratégia, ou semelhante, e diferem apenas em suas abordagens de produto e/ou marketing. Em algumas indústrias existe apenas um grupo estratégico, mas isso não é comum (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

As barreiras de entrada de uma indústria, abordadas em 2.2 Análise Estrutural da Indústria, variam de acordo com o grupo estratégico que o ingressante almejar se ligar. E, assim, existem também as barreiras de mobilidade entre grupos estratégicos, que dependem da facilidade ou dificuldade das empresas em alterar a sua posição estratégica (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

A análise SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats*) é um modelo utilizado para ajudar na compreensão da situação da empresa na indústria, e mais detalhadamente em seu grupo estratégico. É um exercício para reconhecimento dos pontos fortes da empresa e compreensão de seus limitantes. Além disso, monitora as oportunidades e ameaças no ambiente competitivo (CARVALHO; LAURINDO, 2010). Diferentemente da análise das cinco forças de Porter, a análise SWOT busca descrever a posição estratégica de uma empresa específica em um mercado.

	Ajuda	Atrapalha
Interno	Pontos Fortes <i>(Strength)</i>	Pontos Fracos <i>(Weakness)</i>
Externo	Oportunidades <i>(Opportunities)</i>	Ameaças <i>(Threats)</i>

Figura 6: Matriz SWOT (Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo, 2010)

Para montar a matriz, é necessária uma análise interna da empresa para identificar os pontos fortes e as suas fraquezas, bem como um estudo aprofundado do mercado para entender pontos de oportunidade e ameaças que essa empresa pode sofrer. Carvalho e Laurindo (2010) definem:

Internos à empresa

- Pontos fortes: todo e qualquer fator que demonstra o poder da empresa em relação aos envolvidos na cadeia. Força de negociação frente a seus compradores e fornecedores; força que torna a empresa imune, ou apenas um tanto superior, a concorrência; fatores que formam barreiras de mobilidade; maior escala de produção dentro de seu grupo estratégico; mobilidade; recursos e habilidades diferenciados; maior capacidade de execução de sua estratégia. Isto é, todos aqueles pontos que representam vantagem competitiva para a empresa e que devem ser fomentados.
- Pontos fracos: são aqueles fatores que irão implicar de forma negativa no desempenho da empresa. Pontos que enfraquecem a empresa em relação a seu poder de negociação com seus compradores e fornecedores; pontos que tornam a empresa mais suscetível a rivalidade de seus competidores; fatores que destroem as barreiras de mobilidade; escala menor em relação a seu grupo estratégico; fatores que levam a empresa a ter custos maiores de entrada em seu grupo estratégico; menor capacidade de executar sua estratégia; falta de recursos e habilidades que destaquem a empresa das demais.

Externos à empresa

- Oportunidades: na indústria, são todas as situação, eventos ou tendências que permitem a uma empresa se atirar em um novo caminho, sendo esse caminho uma mudança favorável. Criação de um novo grupo estratégico; mudança para um grupo estratégico mais interessante para a empresa; maior força em sua posição no grupo, ou, até mesmo, na posição do grupo do qual faz parte; mudança para um novo grupo, levando a este grupo maior força dentro do mercado.

- Ameaças: situações, eventos ou tendências da indústria que possam prejudicar a empresa e que merecem ser endereçadas. Ameaça de outras empresas entrarem em seu grupo estratégico; fatores que possam causar a redução das barreiras de mobilidade do grupo estratégico, ou que possam causar a perda da força em relação a seus compradores e fornecedores; fatores que levam a empresa a ser exposta a maior rivalidade; situações que levem seu produto a posição inferior a de seus substitutos; outras empresas em tentativa de mobilidade para grupos estratégicos mais interessantes, ou novos.

O exercício de montar a matriz SWOT deve ser realizado pelas empresas com certa frequência, pois cada vez mais o mundo corporativo se torna dinâmico. A ferramenta ajuda a identificar esses 4 grupos de fatores, para que planos de ação possam ser montados.

2.4. Internet e estratégia

A internet é uma tecnologia muito importante, e cada vez mais recebe a atenção de investidores, empreendedores, executivos e outros interessados no mundo dos negócios (POTER, 2001). A internet mudou o mundo empresarial, e muitos assumiram que as leis que regem esse mundo também deixariam de ser as mesmas.

Mas segundo Porter (2001), esse pensamento levou a muitas más decisões, que prejudicaram suas posições competitivas. Algumas organizações alteraram o foco de sua vantagem competitiva da qualidade, preço, para o uso da internet. Porter (2001) afirma que a internet é uma ferramenta muito poderosa que pode ser usada em quase todas as indústrias, como parte de quase todas as posições estratégicas, e não deve ser vista apenas como “a indústria da internet”, “*e-business*” e “nova economia”. Porter (2001) ainda apresenta uma dúvida: será que a internet irá aumentar a capacidade de ganhar vantagens sustentáveis em relação aos competidores? Para ele, a questão não é se a internet deve ou não ser utilizada pela indústria, mas sim como isso deve ser feito.

Porter (2001) acredita que as empresas que irão obter sucesso são aquelas que não irão desmembrar a suas iniciativas na internet de sua operação. O que não faz com que as empresas ponto com não possam ter sucesso. Elas apenas devem compreender as diferenças entre as operações tradicionais e sua operação, traçando estratégias distintas. Nesse caso, a estratégia tem importância ainda maior.

De início, as empresas ponto com precisaram oferecer algo vantajoso ao cliente, para que ele visse um motivo em trocar uma empresa tradicional, por uma empresa ponto com. Essa vantagem, na maioria das vezes, está relacionada ao preço e à comodidade. Porter (2001) cita o exemplo da Amazon.com, que oferece um preço melhor ou igual ao preço de seus concorrentes da indústria tradicional, além de oferecer o frete grátis, que traz a comodidade de não precisar sair de casa para o cliente. Assim, o cliente sente-se inclinado a testar o serviço dessa empresa. Existe a dívida, porém, do que pode acontecer caso esses subsídios acabem. Talvez o cliente iria voltar para a indústria tradicional.

A sustentabilidade com comércio eletrônico é questionável. Parte de seus lucros aparece no valor de suas ações e não em dinheiro vivo, o que causa insegurança, uma vez que o mercado de ações é instável. Além disso, os custos são considerados “falsos”, principalmente no início, quando muitos fornecedores querem se afiliar a uma plataforma online e oferecem condições especiais. Tudo isso cria um ambiente com retornos, custos e valores das ações distorcidos (PORTER, 2001).

Para Porter (2001), naquele momento era possível tirar duas conclusões sobre o uso da internet nas empresas. A primeira era que muitas dessas empresas ponto com são negócios artificiais, com capital que até então estava disponível. A segunda conclusão foi que em período de transição, as regras de negócio parecem se alterar, como se nada mais fosse do mesmo jeito. Porém, com o desenrolar da situação, a criação de valor volta a ser um fator importante para o sucesso. Porter (2001) aponta dois fatores fundamentais para a lucratividade:

- A estrutura da indústria;
- Vantagem competitiva sustentável.

A estrutura da indústria é determinante para o desempenho dos competidores dessa indústria, enquanto a sustentabilidade da vantagem competitiva é o fator que permite que uma empresa tenha melhor resultados que as outras.

A Internet e a Estrutura da Indústria

Segundo Porter (2001), a internet criou novos mercados, mas também foi fundamental para a reconfiguração de outros já existentes, sendo apenas o novo rosto do negócio. A estrutura da indústria que usa a internet tem a sua atratividade determinada pelos

mesmos fatores discutidos em 2.2 Análise Estrutural da Indústria, as cinco forças de Porter, que combinadas determinam como o valor econômico é criado.

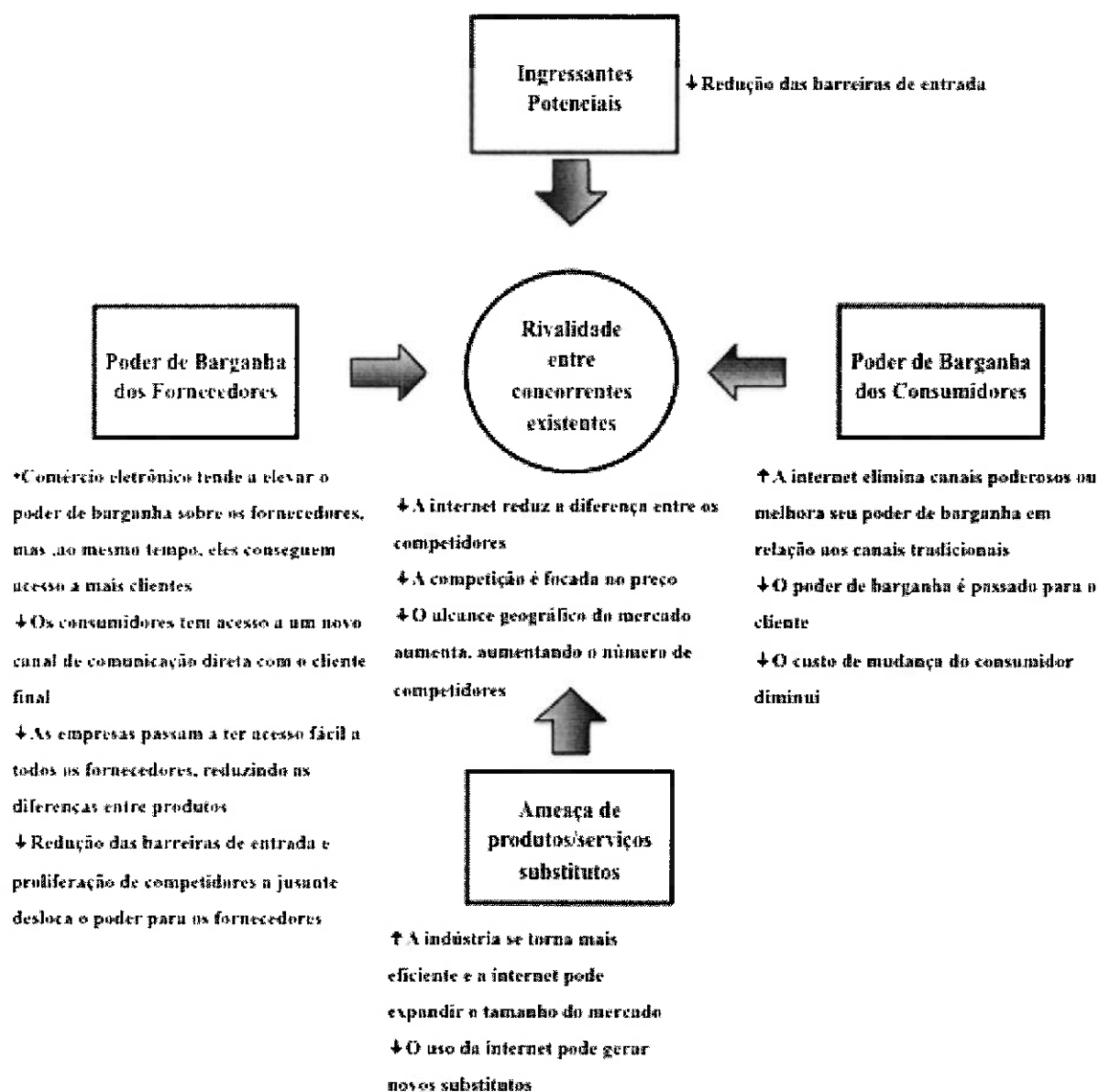


Figura 7: Como a internet influencia a estrutura da indústria (Fonte: adaptado de Porter, 2001)

2.5. Estratégia para empresas diversificadas

Empresas com uma gama diversificada de produtos/serviços apresentam maior complexidade durante a formulação de sua estratégia, seu plano a longo prazo. Segundo Carvalho e Laurindo (2010), em casos assim, deve-se separar a estratégia em duas categorias: corporativa e competitiva. A segunda trata do que já foi discutido aqui, pensando nos setores em que a empresa atua de maneira separada. Já a primeira se foca na organização como um todo, se responsabilizando por assuntos como os mercados que ela deve participar, fusões e aquisições, priorização entre as unidades de negócios.

Salter e Porter (1986) afirmam que para empresas diversificadas, a estratégia é mais do que apenas a soma das posições estratégicas de suas unidades de negócio. São cinco os componentes importantes para a estratégia de uma empresa diversificada.

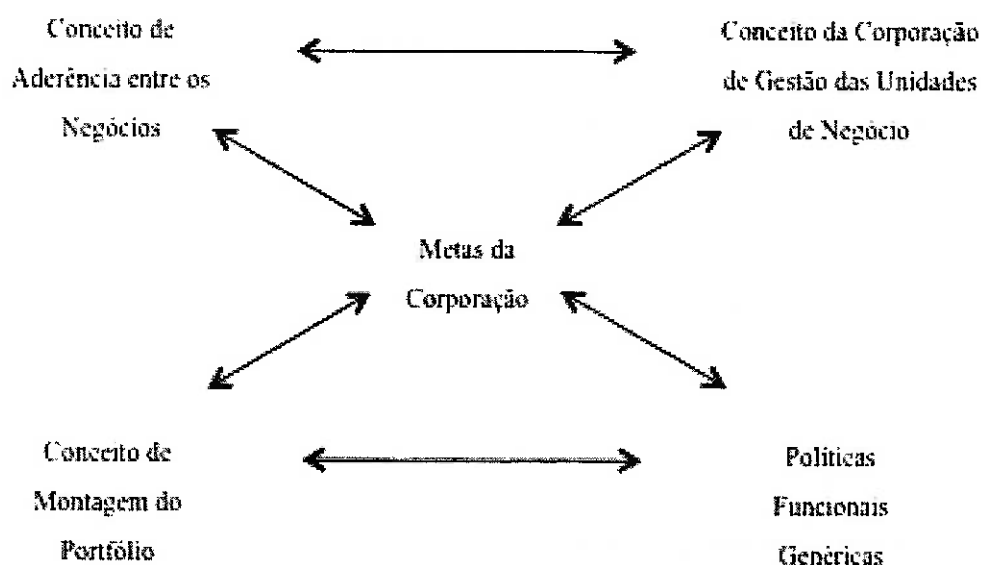


Figura 8: Componentes da estratégia de empresas diversificadas (Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo, 2010)

Para que a empresa corresponda aos valores propostos como meta da corporação, todos os outros quatro componentes devem se relacionar com essas metas de maneira positiva.

As metas da corporação são as metas em nível corporativo, equivalente as metas de cada unidade de negócio. Em geral, compreendem a homologação de seus objetivos econômicos e não econômicos, como lucratividade, crescimento, estabilidade e responsabilidade social. São o reflexo de como a diretoria planeja criar valor para os investidores e servir aos interesses de seus *stakeholders*.

Conceito de aderência entre os negócios:

Grau de relacionamento entre as várias unidades de negócio da empresa, sendo em âmbito tecnológico, de seus produtos e outros.

Conceito da corporação de gestão de unidades de negócios:

Relacionado a estrutura organizacional da empresa, ao papel da gestão e das unidades de negócio. Toda empresa diversificada deve conduzir o relacionamento entre sua diretoria e as unidades de negócio, possuindo uma estrutura organizacional, controles e incentivos.

Conceito de montagem do portfólio:

Como a empresa conduz o processo de desenvolvimento ou aquisição de novas unidades de negócio para adicionar a seu portfólio. Esse conceito possui diferentes níveis de tratamento. Em um nível mais abrangente, é a escolha de seu *mix* de negócios. Em um nível mais profundo, a empresa precisa pensar também na operacionalização de suas escolhas, como, por exemplo, montar um departamento para análise de aquisições, caso a empresa pense em diversificar seu portfólio adquirindo outros negócios.

Políticas funcionais genéricas:

Filosofia corporativa ou maneira de endereçar a gestão de certas áreas funcionais da empresa. As mais comuns são as leis trabalhistas e contábeis. Empresas diversificadas normalmente são centralizadas quanto ao seguimento dessas políticas.

A aderência entre os negócios e a montagem correta do portfolio são responsáveis pela sinergia da empresa. Já os dois últimos fatores são correspondentes a capacidade de administrar as diversidades encontradas na empresa.

Existem quatro conceitos de estratégia corporativa (PORTER, 1987). A gestão de portfólio está ligada a aquisição de negócios atrativos, que geralmente são mantidos como negócio independente e não sofrem muitas intervenções. Já a estratégia de reestruturação está ligada a aquisição de negócios em desenvolvimento, ou que apresentam falhas, que devem passar por grande intervenção da empresa compradora. Nos dois casos, a empresa tem como objetivo criar valor a partir do novo relacionamento criado entre as suas unidades de negócios. Os outros dois conceitos tem como objetivo explorar o relacionamento entre a corporação e a unidade adquirida. Quando existem similaridades entre esses dois negócios, é possível transferir habilidades entre eles. Quando se fala em compartilhamento de habilidades, supõe-se que tanto aquisição de um negocio como desenvolvimento interno.

Para analisar o portfólio de uma empresa, pode-se utilizar a matriz de crescimento/parcela, também conhecida como matriz BCG.

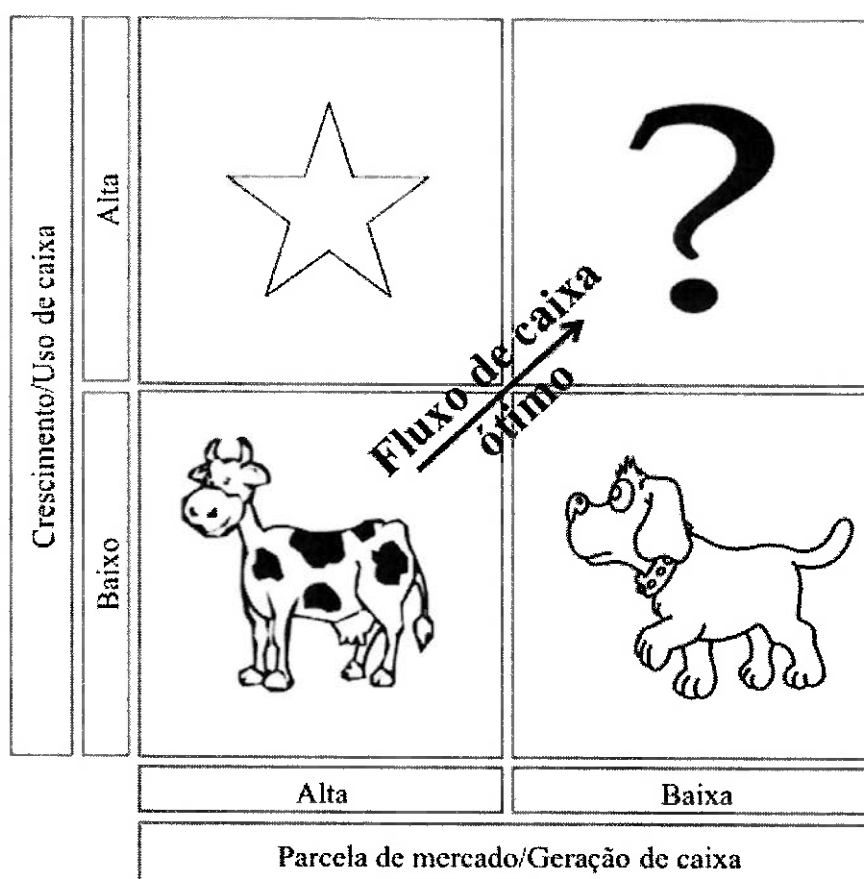


Figura 9: Matriz de Crescimento/Parcela (Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo, 2010)

O seu eixo vertical representa o crescimento da indústria, enquanto seu eixo horizontal representa a posição competitiva que a empresa se encontra frente ao mercado (seu *market share*). Aos quatro quadrantes foram dados os nomes de vaca leiteira, estrela, ponto de interrogação e cão.

Vaca leiteira

Negócios mais competitivos em mercados que não crescem muito. São aqueles negócios em que a empresa possui grande parte do *market share* e que a indústria está estabilizada em geral, não demandam grandes investimentos e apresentam um bom fluxo de caixa. Assim, o seu resultado pode ser usado para investimentos em outros negócios.

Estrela

Os negócios estrela são aqueles em que a empresa possui grande parte do *market share* e que a indústria ainda apresenta grande crescimento. São negócios ideais, porém demandam investimento, para sustentar o crescimento do mercado.

Ponto de interrogação

O ponto de interrogação representa aqueles negócios em que a empresa possui uma baixa parcela do mercado, sendo que este mercado é crescente. Podem ser negócios promissores, mas por causa do crescimento da indústria, demanda investimentos altos. Como a sua posição no mercado não é favorável, a entrada de caixa tem dificuldade em sustentar a quantidade de investimentos necessários.

Cão

O cão representa aqueles negócios que fazem parte de uma indústria menos atrativa, por ter baixo crescimento, e que são menos competitivos para a empresa, uma vez que ela possui baixa parcela deste mercado. É também uma característica desses negócios ser um usuário modesto de caixa.

2.6.O Oceano Azul

Um livro muito bem conceituado no mundo do empreendedorismo é A Estratégia do Oceano Azul, de W. Chan Kim e Renée Mauborgne. O livro defende a existência de uma segmentação estratégica clara: o oceano azul e o oceano vermelho.

Segundo os autores, o oceano vermelho é representado pelas indústrias que existem hoje, ou seja, é o mercado conhecido, que possui limites definidos e que não apresenta mistérios para os envolvidos. Nesse mercado, a maneira de se destacar é dominar o Market Share, e tentar sempre atender a parte da demanda que uma vez era coberta por seus concorrentes. Nesse ambiente, o crescimento é limitado. Nos mercados altamente competitivos e lotados, as empresas tendem a apresentar produtos mais similares, o que leva o consumidor a basear a sua escolha no preço. Diferenciar a sua marca fica mais difícil, a indústria é automaticamente convertida para a estratégia de liderança em custo.

O oceano azul, como definem os autores, são as indústrias que não existem ainda, onde não há concorrência. Nesse ambiente, a demanda é criada, e não disputada. É uma grande oportunidade de crescimento rápido e rentável. Um exemplo utilizado no livro é o Cirque du Soleil. O circo é uma indústria decadente: as crianças agora preferem jogar vídeo game a irem ao circo; suas principais atrações, que eram baseadas em animais, são muito custosas e começaram a ser mal vistas pela população que começava a pensar na proteção aos animais. Assim, o Cirque du Soleil precisou quebrar barreiras e se aproximar do teatro, criando uma nova demanda para um serviço mais artístico e de alta qualidade, pelo qual um novo público estaria disposto a pagar muito mais.

Um oceano azul pode ter um impacto muito grande no faturamento de uma empresa. Os autores realizaram uma pesquisa com 108 empresas, e os lançamentos que elas fizeram. Concluíram que de todos os lançamentos, apenas 14% visavam a criação de um novo mercado. Todos os outros 86% eram apenas melhorias incrementais. O resultado mais importante, é que apesar do oceano azul se resumir a 14% dos lançamentos e 38% do faturamento, ele foi responsável por 61% dos lucros, mostrando ser um ambiente muito mais rentável.

Kim e Mauborgne (2005) dizem que existem duas maneiras de criar um oceano azul. O mais comum é que a oportunidade nasça de uma indústria já existente, quando uma empresa decide estender ou alterar os limites do seu setor. Mas algumas vezes, ele nasce a partir de uma empresa totalmente nova no mercado.

Segundo Kim e Mauborgne (2005), o responsável pelo surgimento de oceanos azuis é uma combinação de fatores. O aumento da produtividade e facilidade de produzir através da tecnologia criou um aumento na competitividade dos setores, e um aumento da oferta, que nem sempre é acompanhada por um aumento na demanda. Com a globalização, os monopólios de empresas locais foram destruídos, e cada vez mais, os produtos se tornam

commodities. Dessa maneira, as marcas deixam de ser diferenciadas, os produtos de tornam-se semelhantes, e o fator de decisão para o comprador passa a ser o preço.

Peters e Waterman (1982) estudaram diversas empresas que passaram por situações de sucesso, em que haviam criado o que hoje é chamado de oceano azul. Mas o que foi constatado é que, cinco anos após a publicação do livro, dois terços dessas empresas já não estavam na mesma situação e estavam caindo. Alguns anos depois, um estudo similar foi conduzido por Collins e Porras (1994). Dessa vez, apenas empresas com mais de 40 anos de mercado foram escolhidas, tentando fugir do erro cometido por Peters e Waterman (1982). O resultado foi que havia uma ligação muito grande entre o sucesso da empresa e o sucesso do mercado em que ela estava inserida.

Os estudos conduzidos por Peters e Waterman (1982) e Collins e Porras (1994) mostraram que é difícil encontrar algo em comum entre as empresas responsáveis pela criação de oceanos azuis, e também entre as indústrias em que isso ocorreu. Kim e Mauborgne (2005) então perceberam que a unidade que eles deviam estudar não era nem a empresa, nem a indústria.

Para fugir desse ciclo do mar vermelho, os autores de *A Estratégia do Oceano Azul* defendem que é necessária uma movimentação estratégica da empresa. Estudando diversas situações e mais de 30 empresas, eles perceberam que não é possível estabelecer uma característica organizacional em comum entre as empresas que criaram oceanos azuis, nem mesmo algo em comum no mercado em que elas atuavam no momento em que romperam as barreiras do oceano vermelho. Ficou claro para os autores que a única coisa em comum entre as situações que criaram oceanos azuis era a combinação de ações e decisões gerenciais pelo qual esse rompimento estava envolvido.

Kim e Mauborgne (2005) encontraram um padrão consistente entre as ações estratégicas que permeiam a criação de um oceano azul. As empresas não utilizam seus concorrentes como benchmark, e sim tentam fazer com que a concorrência se torne irrelevante para elas. O foco deixa de ser bater a concorrência. A ideia central disso é criar um salto de valor para os compradores, que faça com que uma nova demanda e mercado sejam criados.

Dentro desse contexto, nasceu o que é chamado de Inovação de Valor. Kim e Mauborgne (2005) dizem que não basta adicionar valor a algo (inovação incremental), nem mesmo apenas criar uma inovação sem valor para o consumidor. É necessário alinhar

inovação, utilidade, preço e custo, para alcançar a inovação de valor. Assim, o comum trade-off entre custo e diferenciação passa a ser ignorado, e as empresas buscam obter os dois fatores ao mesmo tempo. Em geral, é possível baixar os custos ao eliminar ou reduzir características da indústria em que a empresa atuava até o momento. Enquanto, para criar maior valor para o consumidor, é necessário criar novos elementos que essa indústria não oferecia ainda.

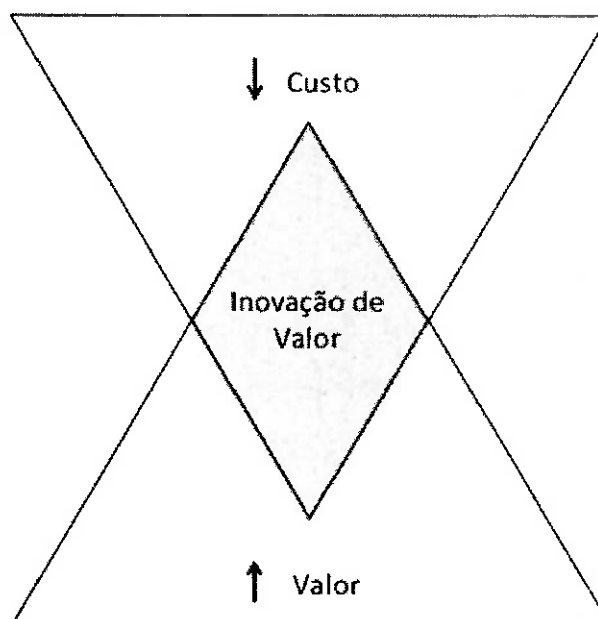


Figura 10: Busca simultânea de diferenciação e baixo custo (Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne, 2005)

A inovação de valor é construída em cima de um mercado que não possui fronteiras, e de uma indústria que ainda não possui uma estrutura. Tudo será criado e definido pelos responsáveis por esse novo oceano azul. As melhores práticas ainda serão encontradas e a concepção cabe aos criadores desse novo mercado.

A Tabela 2 apresenta um resumo das diferenças entre a estratégia convencional e a abordagem segundo a teoria do oceano azul.

	Abordagem Convencional	Oceano Azul
Indústria	Competir em um mercado existente, onde as condições são conhecidas.	Criar um novo mercado e moldar as suas condições.
Estratégia	Bater a concorrência através de vantagem competitiva.	Tornar a concorrência irrelevante.
Mercado	Explorar a demanda já existente.	Criar nova demanda.
Recursos para ganhar mercado	Trade-off entre baixo custo e diferenciação.	Quebrar o trade-off entre baixo custo e diferenciação e buscar ambos.
Organização	Toda a empresa deve estar alinhada quanto a sua escolha estratégica entre baixo custo e diferenciação.	Toda a empresa deve buscar baixo custo e diferenciação.
Oferta	Maximizar a oferta entre as fronteiras da indústria. Em geral, isso acontece tomando parte da demanda dos concorrentes.	Oferecer algo nunca oferecido antes, quebrando as fronteiras da indústria e criando nova demanda potencial.

Tabela 2: Abordagem convencional versus abordagem do oceano azul (Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne, 2005)

A estratégia do oceano azul está associada a vários riscos. Chris Zook (2004) defende que quando uma empresa se arrisca fora de seu *core business*, o risco é grande e as chances de sucesso são menores. Steven P. Schanaars (1994) mostra que as empresas pioneiras normalmente ocupam posição menos vantajosa em comparação as que vieram em seguida. Assim, apesar do ambiente ser propício para crescimento ilimitado, os riscos são altos. Kim e Mauborgne (2005) ressaltam que é necessário conhecer maneiras para maximizar a oportunidade e minimizar o risco para a criação e manutenção de um oceano azul, caso contrário, a chance de fracasso é enorme. Como os frameworks mais conhecidos são moldados para serem usados em oceanos vermelhos, muitas empresas decidem por não tomar as ações e decisões necessárias para criar uma nova oportunidade. É comum ter medo do desconhecido.

2.6.1. Princípios e frameworks da estratégia do oceano azul

Kim e Mauborgne (2005) tentam demonstrar a viabilidade da sua teoria através do desenvolvimento de princípios e frameworks de análise que possam ser utilizados nos chamados oceanos azuis, com objetivo de tornar esse ambiente mais claro e sistemático. No ambiente dos oceanos vermelhos, existem inúmeras ferramentas estratégicas, algumas citadas no início desse capítulo, que ajudam as empresas a se orientarem, o que ainda estava faltando para as empresas que buscavam a inovação de valor.

Em Kim e Mauborgne (2005), são propostas ferramentas que ajudem as empresas a tomar decisões e ações que possam mudar a indústria e/ou o mercado em que atuam, e essas ferramentas são fundamentadas na análise da oportunidade *versus* o risco. Uma boa estratégia é aquela que consegue minimizar o risco.

Segundo Kim e Mauborgne (2005), os princípios da estratégia do oceano azul são seis, e cada um deles é responsável por atenuar um possível risco. A Tabela 3: Princípios da estratégia do oceano azul (Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne, 2005)

mostra esses princípios e respectivos riscos endereçados.

Princípios de Formulação	
Reconstruir dos limites do mercado	↓ Riscos da pesquisa
Foco generalista: não se ater aos números	↓ Risco do planejamento
Exceder a demanda atual	↓ Risco da escala
Sequência estratégica	↓ Risco do modelo de negócios
Princípios de Execução	
Superar barreiras organizacionais	↓ Risco Organizacional
Incluir a execução na estratégia	↓ Risco da gestão

Tabela 3: Princípios da estratégia do oceano azul (Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne, 2005)

Matriz de Avaliação de Valor

A matriz avaliação de valor é tanto uma ferramenta de diagnóstico quanto um modelo para o desenvolvimento de uma estratégia de oceano azul. A primeira ideia é capturar

e entender o ambiente em que a empresa compete no momento. Para isso, é necessário reconhecer os investimentos feitos pela concorrência, reconhecer os atributos que são importantes em seus produtos e/ou serviços, e como os clientes percebem esses fatores (KIM; MAUBORGNE, 2005).

De acordo com Kim e Mauborgne (2005), o foco da orientação estratégica deve deixar de ser os competidores do mercado em que a empresa atua. Ela deve deixar de usar a concorrência como benchmark e começar a buscar o baixo custo e a diferenciação ao mesmo tempo. Assim, seu foco deve passar para soluções alternativas, buscando um novo grupo de consumidores, que ainda não fazem parte desse mercado, o que a ajuda a redefinir seus atributos pois agora seu publico alvo é outro.

As informações do mercados e seus atributos podem ser colocados em um gráfico. Voltando ao exemplo citado pelos autores, a matriz a seguir coloca os atributos que foram considerados pelo Cirque du Soleil quando em concepção de sua estratégia.

Essa matriz ajuda a empresa a definir as curvas de valor do seu mercado. Para exemplificar, usa-se a indústria do circo, antes do Cirque de Soleil redefinir a sua estratégia. O eixo y das curvas é representado pelo valor dado a cada atributo, quanto mais alto, maior o valor.

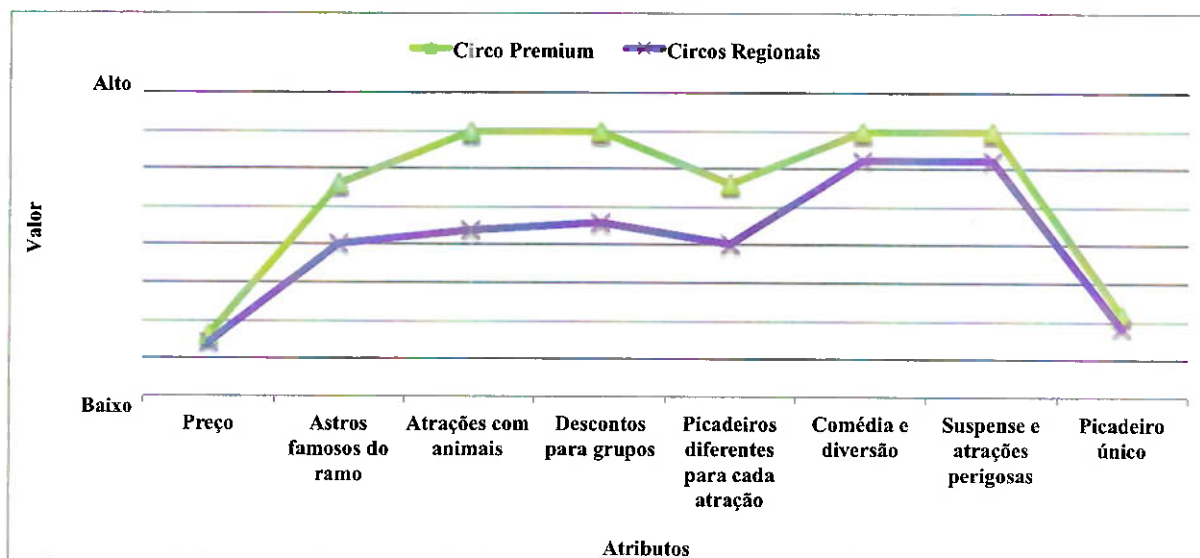


Gráfico 2: Matriz de avaliação de valor da indústria do circo antes da redefinição do Cirque du Soleil
(Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne, 2005)

Framework das Quatro Ações

Kim e Mauborgne (2005) desenvolveram quatro perguntas que devem ser indagadas dentro de uma empresa para redefinir o valor dos atributos que os consumidores procuram no mercado.

1. Quais são os atributos que devem ser eliminados?

O objetivo dessa pergunta é identificar todos aqueles elementos que sempre fizeram parte do ambiente competitivo, mas que para o público consumidor pode não ter valor algum, ou até mesmo ser prejudicial. Prender-se ao benchmarking pode fazer com que a empresa não veja a mudança de valores pela qual seus consumidores estão passando.

2. Quais atributos devem ser reduzidos?

A segunda pergunta serve para ajudar a empresa a entender se o seu produto ou serviço possui algumas características com níveis extrapolados. Muitas vezes, para bater a concorrência, alguns atributos podem ser exagerados, o que leva a empresa a gastar mais do que o necessário. Essa é uma oportunidade de cortar custos.

3. Quais atributos devem ser melhorados?

Com a terceira pergunta, o objetivo é encontrar aqueles atributos que forcem os clientes da indústria a comprometerem algo em troca do produto ou serviço. Melhorando esses fatores, garantimos maior satisfação do cliente.

4. Quais atributos devem ser criados?

A intensão da quarta pergunta é ajudar a empresa a chegar em novos atributos que sejam fontes de valor para o que ela oferece e que ajudem a criar nova demanda. Esses fatores são responsáveis por alterações de precificação, sendo eles suficientes para aumentar o valor do que é oferecido.

Essas quatro perguntas servem como orientação para as empresas. As duas primeiras ajudam a encontrar fatores para a redução de custos, enquanto as outras são responsáveis pela diferenciação. Dessa forma, a empresa obedece o conceito de inovação de valor.

Para ajudar as empresas a tomarem ações com base nessas perguntas, Kim e Mauborgne (2005) sugerem a utilização de um modelo.

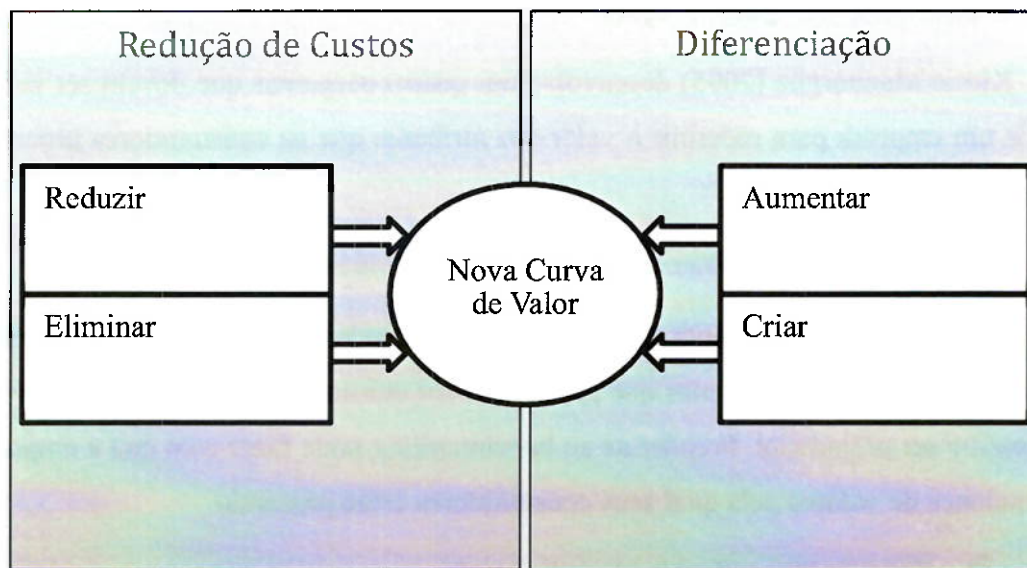


Figura 11: Framework das quatro ações (Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne, 2005)

Com ajuda do framework das quatro ações, o Cirque de Soleil pode identificar as respostas para as quatro perguntas e chegar a sua nova curva de valor, que pode ser vista no Gráfico 3.

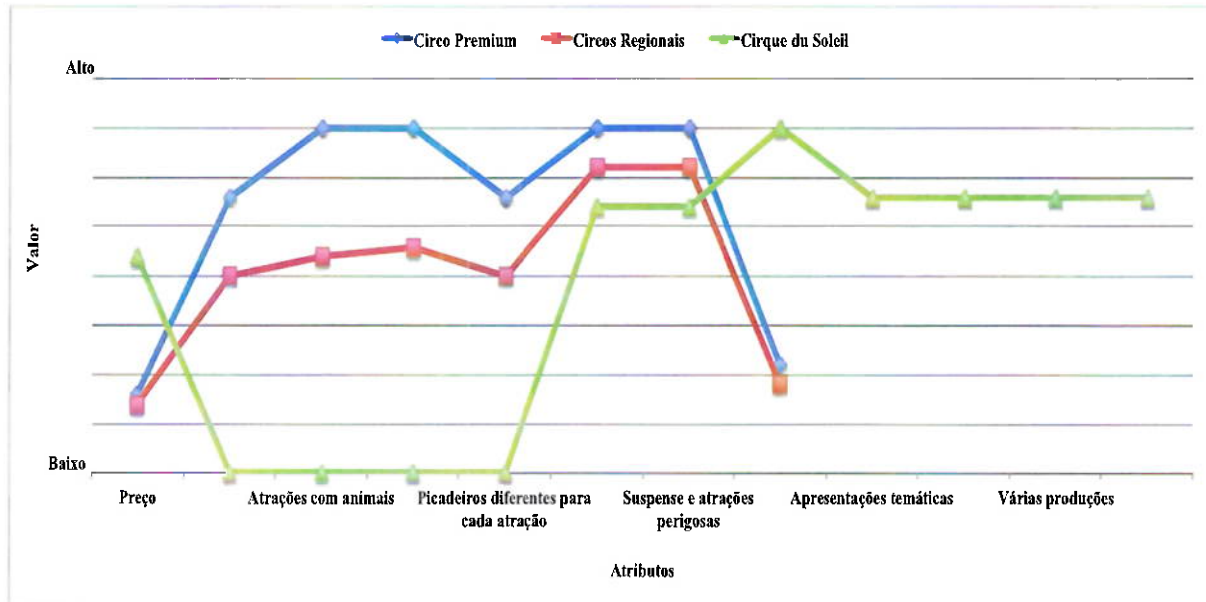


Gráfico 3: Matriz avaliação de valor do Cirque du Soleil (Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne, 2005)

No Gráfico 3, vê-se como a indústria seguia um padrão único: as duas curvas são similares, estando apenas em níveis diferentes de qualidade. O que o Cirque du Soleil fez foi criar a sua estratégia do oceano azul, fazendo a sua curva ser bem diferente da indústria, com novos atributos e níveis diferentes de valor.

Interpretando a Matriz Avaliação de Valor

A matriz avaliação de valor pode ajudar a empresa a descobrir se o oceano azul que ela quer criar tem chances altas de sucesso. Os critérios que definem uma boa estratégia de oceano azul são três: foco, singularidade e um bom slogan, que passe uma mensagem consistente ao mercado (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Foco: quando falta foco, os custos costumam estourar, e o modelo de negócios se torna extremamente complexo e de difícil implementação.

Singularidade: se faltar a singularidade, a estratégia da empresa não passa de mais uma dentro de um oceano vermelho, e ela não apresenta nada que a faça se destacar das demais.

Slogan: sem que haja uma boa frase de impacto, as chances do produto ou serviço ser apenas uma inovação, sem valor para o consumidor e sem apelo comercial, são grandes.

De acordo com Kim e Mauborgne (2005), segue uma lista de possíveis interpretações que possam significar que o modelo apresenta problemas (Tabela 4).

Características da Curva de Valor	Significado
Curva similar à concorrência	A estratégia não difere de seus competidores e a empresa não irá conseguir sair do oceano vermelho, onde a competição é acirrada. A não ser que a indústria esteja em pleno crescimento, esse é um sinal que a empresa terá crescimento lento.
Curva muito alta para todos os atributos	Pode ser um sinal de que a empresa esteja oferecendo muito mais do que os consumidores estão dispostos a receber. A empresa precisa se perguntar se o investimento terá retorno.
Curva com aparência de ziguezague	A estratégia pode ser inconsistente. Esse tipo de curva pode acusar a existência de várias estratégias independentes.
Curva com contradições de valor	Pode ser uma indicação de que seus atributo não serão sustentados por outros. Se a curva é em geral mais baixa que a curva da concorrência, mas o preço é mais alto, algo pode estar errado.
Linguagem usada para os atributos	Usar termos muitos técnicos pode nos mostrar que a empresa possui uma visão estratégica pouco voltada para o seu público, possui uma visão muito interna.

Tabela 4: Interpretação da matriz de avaliação de valor (Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne, 2005)

Redefinindo as Fronteiras do Mercado: O Modelo dos Seis Passos

Kim e Mauborgne (2005) encontraram um padrão comum entre as empresas que redefiniram suas fronteiras de mercado, criando oceanos azuis. Chamaram esse padrão de modelo dos seis passos. Os seis passos são questionamentos de seis pressupostos que normalmente escoram a estratégia de muitas empresas. Os seis passos são:

1. Analisar os mercados alternativos: a maioria das empresas ficam presas nos oceanos vermelhos pois definem seu setor de atuação de maneira semelhante aos demais concorrentes e empenha-se em ser o melhor entre eles. Essa passo tem como objetivo não permitir que a empresa cometa esse erro. Ela deve expandir o seu mercado a alternativas, e não só a substitutos.

2. Analisar os grupos estratégicos dentro do mesmo mercado: as empresas tendem a analisar apenas o seu próprio grupo estratégico, e acredita que outros grupos não são seus concorrentes (por exemplo: carros de luxo *versus* carros econômicos). É importante considerar todos esses grupos e entender quais são os pontos de decisão que fazem o consumidor escolher entre eles.
3. Analisar toda a cadeia de consumidores: as empresa comumente deixam de lado toda a cadeia de consumidores e se focam apenas nos usuários finais, quando deveriam satisfazer a todos os envolvidos.
4. Analisar a oferta de produtos e serviços complementares: os produtos e serviços raramente são usados de maneira independente. A oferta de produtos e serviços complementares afeta o valor que o consumidor dá a um produto ou serviço. As empresas geralmente não dão atenção aos complementares quando criam o escopo de seus produtos ou serviços.
5. Analisar além das funcionalidades ou apelos emocionais do setor: é comum que os setores se atenham há um tipo de apelo: funcional ou emocional. O apelo funcional é extremamente racional, o mercado tende a levar fatores de utilidade e preço em consideração. Já o apelo emocional é ligado aos sentimentos. As empresas tendem a cada vez mais se ater a um desses apelos. Por isso, para a criação de um oceano azul, a empresa não deve se prender ao que a indústria tem feito nem aceitar o que o setor propõe, o que muitas vezes a leva a mudar o apelo do segmento.
6. Analisar além das fronteiras de tempo: A maioria das empresas costumam agir de maneira reativa a partir dos eventos pelos quais ela passa. Na formulação da estratégia, concentram-se no mesmo ponto no tempo – e geralmente nas atuais ameaças competitivas.

3. Metodologia e diagnóstico

O modelo de negócios das compras coletivas teve uma vida turbulenta. Cresceu muito rápido, acompanhando o crescimento da empresa pioneira (Groupon), passou por diversas alterações e perdeu seu foco inicial, que era a comercialização *online* de serviços.

É possível observar que o modelo passou por grandes mudanças e seus períodos são bem definidos.

Nascimento

Modelo inovador, modelo de negócios diferente, criação de um novo mercado.

Crescimento e aumento da competitividade

Propagação do modelo de negócios ao redor do mundo, com grande expansão das empresas. O modelo deixou de ser algo novo, e passou a ser reconhecido como um mercado altamente competitivo.

Alterações

As empresas começaram a diversificar seus negócios. Diferentes ofertas e produtos.

3.1. Nascimento de um oceano azul

O modelo de negócios das compras coletivas nasceu na era do *e-commerce*, embora possa ter sido influenciado também pelo mercado de cupons (não relevante no Brasil, mas muito forte nos EUA). Analisar-se-á o surgimento do Groupon, por ter sido a empresa pioneira neste ramo.

Como visto no capítulo 0, em 2000 a empresa chamada Mercata começou a partir do modelo de *e-commerce*, mas introduziu a compra em grupo, para obter descontos de escala. O problema que encontrou foi que ela não conseguiu quebrar a barreira do oceano vermelho, ou seja, continuou brigando por mercado dentro do setor de *e-commerce*, competindo com grandes empresas como a Amazon e o Wal-Mart.

Durante o estágio na empresa X, a autora deste trabalho de formatura participou na elaboração e execução de algumas pesquisas com clientes finais. Uma delas, foi realizada

com o intuito de compreender melhor o que o cliente entende do mercado, e qual o valor que ele dá aos atributos desse mercado. Uma comparação com sites de e-commerce também foi realizada. Para mais detalhes sobre essa pesquisa, ver o apêndice A.

A partir dessa pesquisa, foi possível montar uma lista de atributos importantes para os clientes e então desdobrá-los para chegar a uma lista de valores da indústria.

Atributos citados pelos clientes	Desdobramento para a empresa
Preço baixo	Preço baixo
	Número mínimo de compradores (para garantir o desconto)
	Descontos de escala
Facilidade de compra	Facilidade de compra
Variedade de produtos	Variedade de produtos
	Variedade de serviços (parceiros)
Rapidez da entrega	Rapidez da entrega
	Estoque próprio
	Ofertas de comerciantes locais
Segurança do site	Segurança do site
Informações sobre o produto e entrega	Informações sobre o produto
	Informações sobre o parceiro
Baixo custo do frete	Baixo custo do frete
Layout do site	Layout do site
	Plataforma interativa
Formas de pagamento variadas	Formas de pagamento variadas
Atendimento ao consumidor	Atendimento ao consumidor
Transparência nas informações	Transparência nas informações
Qualidade do produto (ou serviço) ofertado	Qualidade do parceiro

Tabela 5: Desdobramentos dos atributos definidos pelos clientes (Fonte: empresa X)

Através de entrevistas realizadas com a gestão da empresa X, que inclui profissionais que já atuaram em muitos tipos de *e-commerces* (ver apêndice B), foram atribuídos os valores para essas curvas. A curva da empresa Mercata foi elaborada pela autora do trabalho.

Segue a matriz avaliação de valor da empresa Mercata e para ajudar na compreensão e identificação de seu fracasso.

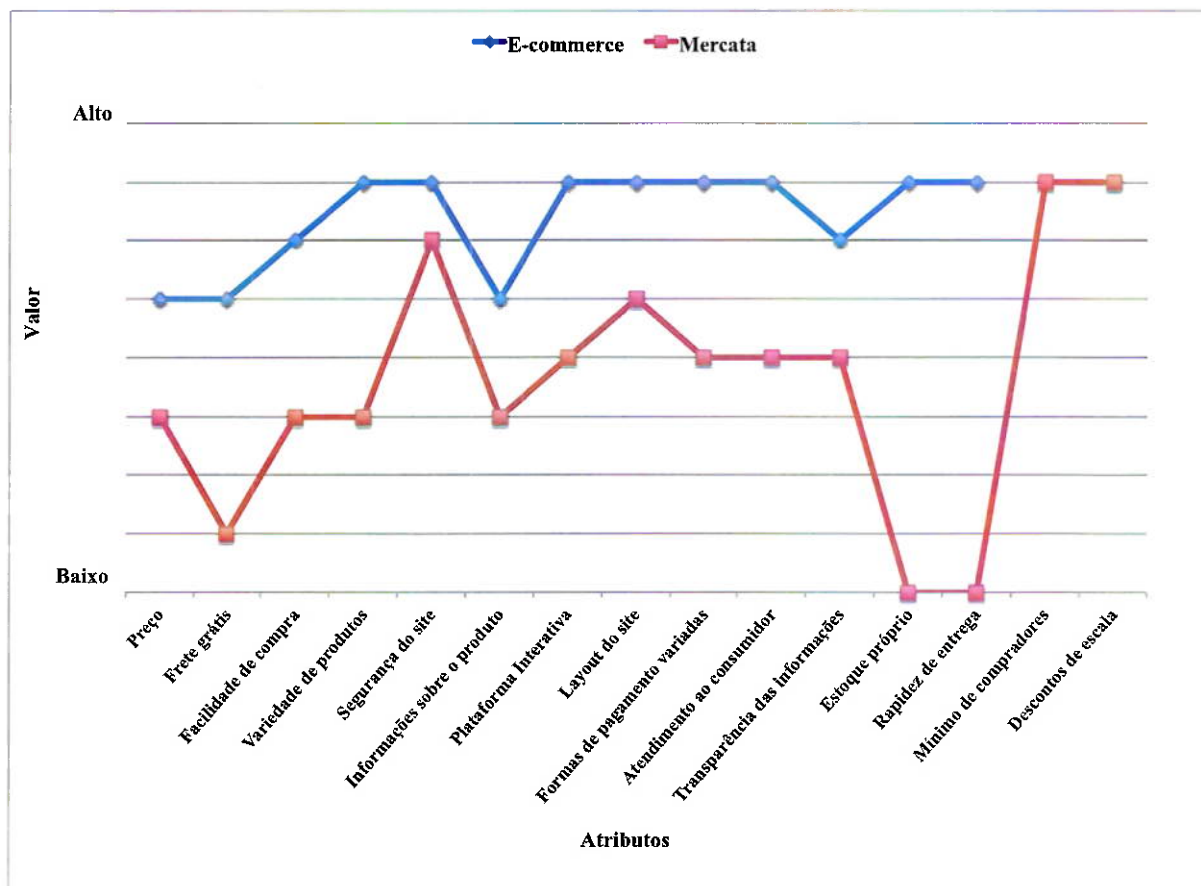


Gráfico 4: Matriz avaliação de valor da Mercata (elaborado pela autora)

Seguindo o modelo das quatro ações (reduzir, eliminar, aumentar e criar), vê-se que a empresa claramente diminuiu e eliminou alguns atributos, criando mais outros dois que caracterizam as compras coletivas (o número mínimo de compradores para garantir os descontos em escala). Ao observar a curva de valor criada pela empresa Mercata, vê-se que ela se assemelha a curva comum de *e-commerces*. Apesar de ter introduzido novos atributos, perdeu-se valor em outros atributos que são essenciais para o consumidor, como a rapidez de entrega. Aos olhos do consumidor, a rapidez da entrega está intimamente relacionada a sua satisfação. Além disso, o desconto obtido pela compra coletiva estava diretamente ligado à quantidade de produtos vendidos, ou seja, o desconto se tornava possível por um baixo custo

de aquisição em escala. Mas os grandes competidores do mercado online, seja o produto que for, conseguem oferecer preços similares, pois são empresas que já possuem um relacionamento longo com seus fornecedores, e compram grandes quantidades para estocar. Dessa forma, o preço, principal atrativo da empresa Mercata, era facilmente batido pelos seus concorrentes.

No fim, essa nova empresa não conseguiu criar um novo mercado e não conseguiu se tornar forte o suficiente para competir no oceano vermelho. Foi uma tentativa fracassada de criar um oceano azul.

Anos depois, em 2008, surgiu o Groupon. A empresa nasceu nos Estados Unidos e em 2010, já havia adquirido diversas empresas *copycats* ao redor do mundo, se tornando presente no mundo todo (hoje são quase 50 países).

O fundador do Groupon, Andrew Mason, criou uma empresa chamada The Point, de cunho social, que pretendia juntar pessoas que gostariam de apoiar a mesma causa social e usar esse poder coletivo para solucioná-las. Aos poucos, Andrew Mason e outros investidores, perceberam que esta empresa não se tornaria lucrativa. Com o tempo, essa empresa se tornou o Groupon.

A ideia inicial do fundador era promover pequenos comerciantes locais, torná-los conhecidos. O foco era trazer para a internet a comercialização de serviços, algo que até então não era visto. Dessa forma, o Groupon não cairia na mesma armadilha que o Mercata caiu, ou seja, visou fugir da competição com grandes empresas do comércio eletrônico, que se focam em produtos como eletroeletrônicos, artigos para casa, decoração, roupas, etc,

No início, os parceiros eram, em geral, prestadores de serviço de vários ramos como: gastronomia, estética, teatros, academias, salões de beleza, buffets, lazer, pintura de paredes, prestação de serviços em geral. O modelo de negócios nasceu como uma ferramenta de promoção para as empresas parceiras, que anunciam as suas ofertas no site.

Assim, esse modelo de negócios foge do modelo de *e-commerce* e se aproxima a uma ferramenta de marketing, uma tentativa de substituição das malas diretas ou anúncios em jornais, revista e até mesmo na internet. O site de compras coletivas funciona como um portal de anúncios para esses parceiros, como o modelo dos portais imobiliários, por exemplo. Mas a grande diferença é o fato da transação financeira ocorrer no site, ou seja, o cliente final não usa o site como um local para encontrar um serviço, e sim como uma maneira de comprar o serviço. Dessa forma, o site é responsável por dois clientes: o cliente final e o anunciante.

Os atributos e a linguagem que deve ser usada em uma curva de valor devem sempre se aproximar ao máximo do que o cliente enxerga como valor, por isso não parece fazer sentido criar apenas uma curva de valor para este modelo de negócios. Os valores dos anunciantes e dos clientes finais são muito diferentes, o produto é enxergado de uma maneira totalmente diversa. Assim, é interessante pensar nas compras coletivas sempre com as duas visões: do cliente e do anunciante parceiro.

Para o cliente final, os valores incluem também a qualidade dos parceiros anunciados.

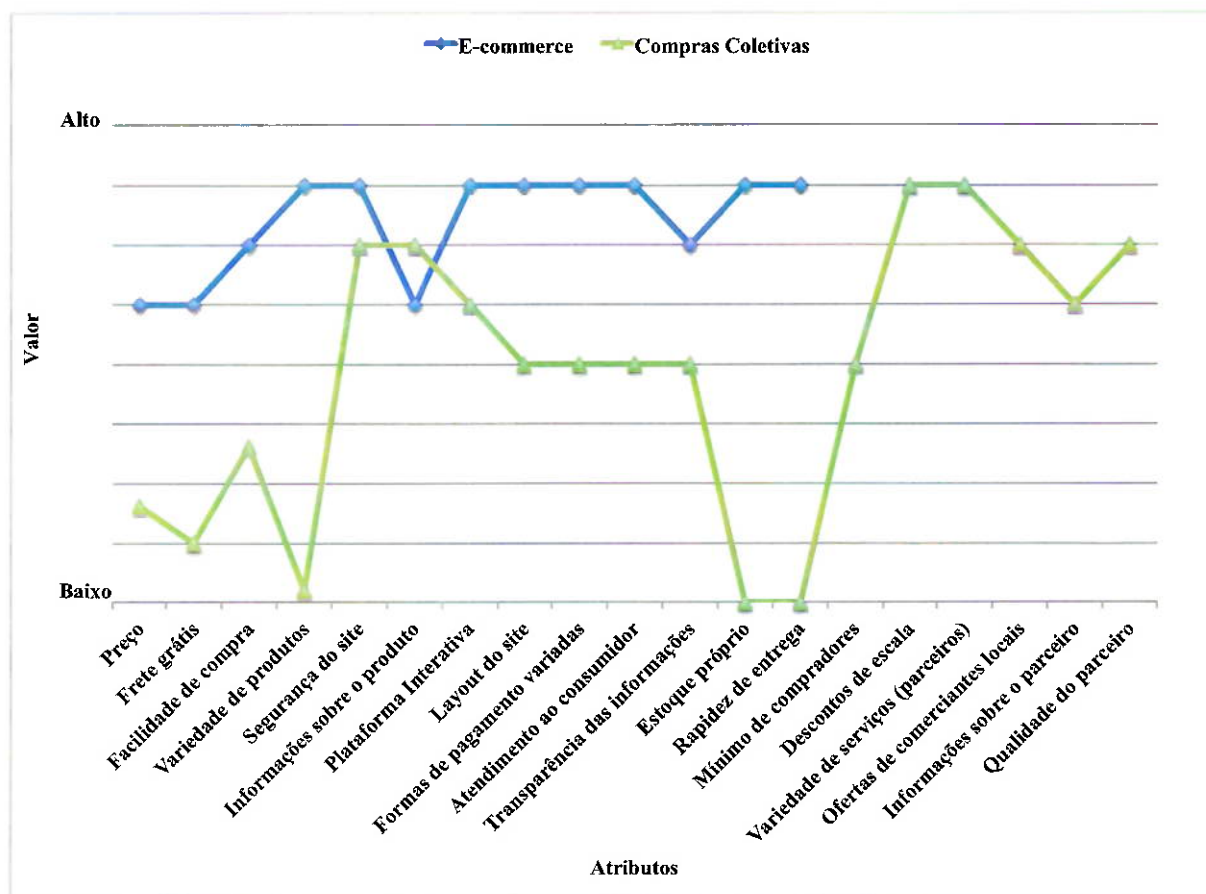


Gráfico 5: Matriz avaliação de valor das compras coletivas (elaborado pela autora)

A curva de valores das compras coletivas difere da curva de valor do *e-commerce*, principalmente porque tem foco em um produto diferente, e explora um novo mercado. A variedade de produtos foi praticamente eliminada, enquanto surgiu a variedade de parceiros, que significa variedade de serviços ofertados – a oferta de produtos será discutida posteriormente – no nascimento do modelo de negócios, a comercialização era restrita a serviços. A curva também agrega novos atributos, tais como detalhes sobre o parceiro,

informações e a sua qualidade, a importância dos comerciantes locais, e a variedade de serviços.

Para as empresas anunciantes, os parceiros, o serviço oferecido pelo site de compras coletivas é uma ferramenta de marketing. Em 2011, a empresa X realizou uma pesquisa com parceiros para compreender o que eles valorizavam em uma ferramenta de marketing. Os resultados dessa pesquisa foram desanimadores, pois foi constatado que o parceiro não enxerga os sites de compra coletiva como uma ferramenta de marketing, e sim como uma maneira rápida de gerar caixa e garantir a ocupação de seus estabelecimentos. Nesse ponto do trabalho, analisa-se o modelo como uma ferramenta de marketing em um mundo “ideal”, no qual o parceiro enxerga o valor do serviço, pois ele foi criado para funcionar desta maneira. As razões de isso não ter acontecido na empresa X serão discutidas mais adiante.

Sob a visão de um parceiro anunciante, que utiliza o site para promover o seu negócio, foi elaborada a curva de valor abaixo, comparando as compras coletivas com outras ferramentas comumente utilizadas.

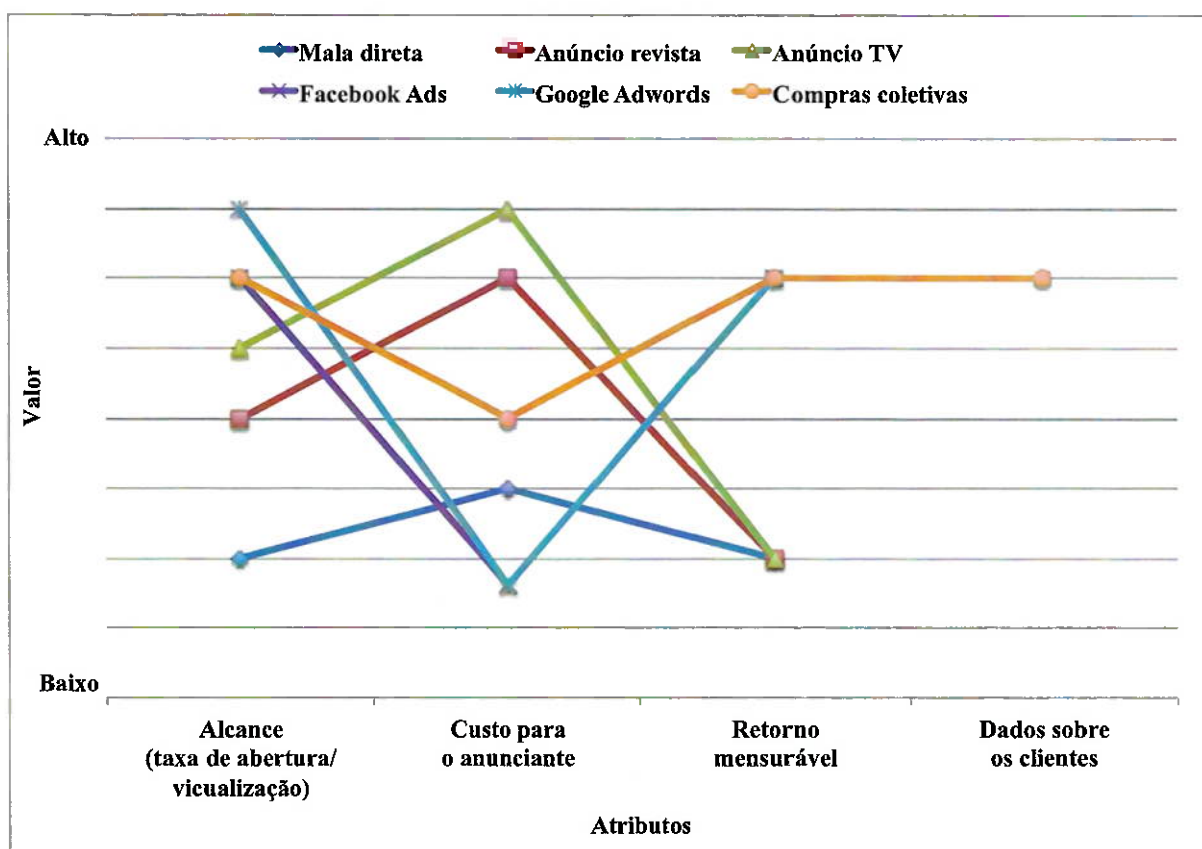


Gráfico 6: Matriz avaliação de valor das compras coletivas sob a visão do anunciante (elaborado pela autora)

O marketing online é uma das ferramentas mais utilizadas hoje em dia e possui inúmeros atrativos. O alcance do marketing online é facilmente mensurável, pois é possível saber quantas pessoas visualizaram e clicaram no anúncio. Além disso, as formas de pagamento são proporcionais ao alcance, o que torna o retorno muito interessante – pagamento por clique (PPC), pagamento por conversão (PPA), pagamento por impressão (PPM).

O serviço vendido ao parceiro pelo site ainda proporciona o conhecimento de sua base de clientes. O site pode fornecer ao parceiro um estudo completo do perfil de seus clientes, pois é necessário criar um cadastro para efetuar as compras. Esse é um ponto muito positivo.

A Tabela 6 resume os atributos para cada mídia.

Atributos	Mídia	Observação
Alcance	Mala direta postal	Enviado para uma grande quantidade de endereços. Mas é comum que muitos sejam extraviados antes de chegar ao consumidor
	Anúncio Revista	Chega apenas aos leitores. Muitos leitores não são parte do público alvo
	Anúncio TV	Grande alcance porém não garante o público alvo
	E-mail marketing	Enviado apenas para a base de e-mail que o anunciante possui
	Facebook Ads	Grande alcance. O Facebook possui mais de 70 milhões de usuários no Brasil
	Google AdWords	Como o anúncio é ligado a busca feita do Google, se a campanha for bem feita o alcance será alto e bem direcionado
	Compras Coletivas	Grande alcance através das Newsletters, além de também incluir anúncios no Google e Facebook, e o público que busca diretamente no site (limitado).
Custo para o anunciante	Mala direta postal	Custo fixo
	Anúncio Revista	Custo fixo
	Anúncio TV	Custo fixo
	E-mail marketing	Custo proporcional a base de e-mails do anunciante
	Facebook Ads	Custo por clique
	Google AdWords	Custo por clique
	Compras Coletivas	Custo por aquisição, mas é alto
Retorno mensurável	Mala direta postal	Difícil
	Anúncio Revista	Difícil
	Anúncio TV	Difícil
	E-mail marketing	Difícil
	Facebook Ads	Sim
	Google AdWords	Sim
	Compras Coletivas	Sim
Dados sobre os clientes	Mala direta postal	-
	Anúncio Revista	-
	Anúncio TV	-
	E-mail marketing	-
	Facebook Ads	-
	Google AdWords	-
	Compras Coletivas	O anunciante pode ter acesso ao perfil de seus compradores.

Tabela 6: Atributos da curva de valor das compras coletivas sob a visão do anunciante (elaborado pela autora)

As compras coletivas tiveram um crescimento muito acelerado, provocado pela rapidez da empresa pioneira. O Groupon, empresa pioneira, possui um slogan muito forte. É conhecida como a empresa de crescimento mais rápido (*"The fastest growing company"*).

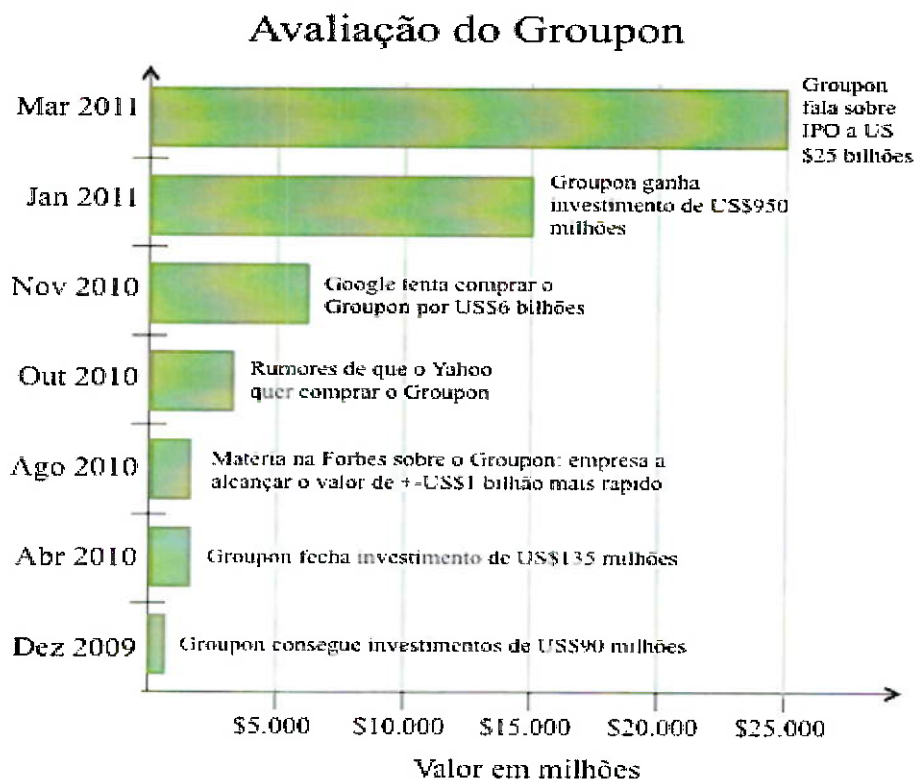


Gráfico 7: Valor da empresa Groupon ao longo dos anos (Fonte: traduzido de Business Insider, 2011)

Como os valores mostram, o modelo de negócios criado pelo Groupon em 2008, expandiu de forma acelerada. No final de 2009, a empresa arrecadou investimentos de mais de 30 milhões de dólares, então, em novembro de 2010, o Google oferece US\$6 milhões para comprar a empresa e, um ano depois, em Novembro de 2011, a empresa faz seu IPO *"Initial Public Offering"*- primeira oferta de ações na bolsa), sendo avaliada em US\$25 milhões. Com apenas três anos de vida, a empresa conseguiu chegar a esse valor e é por isso que é conhecida como a empresa que cresceu mais rápido.

Sua operação acompanhou essa velocidade. Primeiramente, a empresa expandiu a sua operação para diversas cidades dos Estados Unidos. O sucesso que a empresa obteve em seu primeiro ano atraiu os olhares de diversos investidores ao redor do mundo para esse modelo de negócios, e com isso nasceram as inúmeras *copycats*, como já foi mencionado.

Como visto no capítulo 2, no final de 2010, o Groupon já havia adquirido empresas em vários países do mundo, e então continuou com vários lançamentos.

No Brasil, as cópias começaram a surgir em março de 2010.

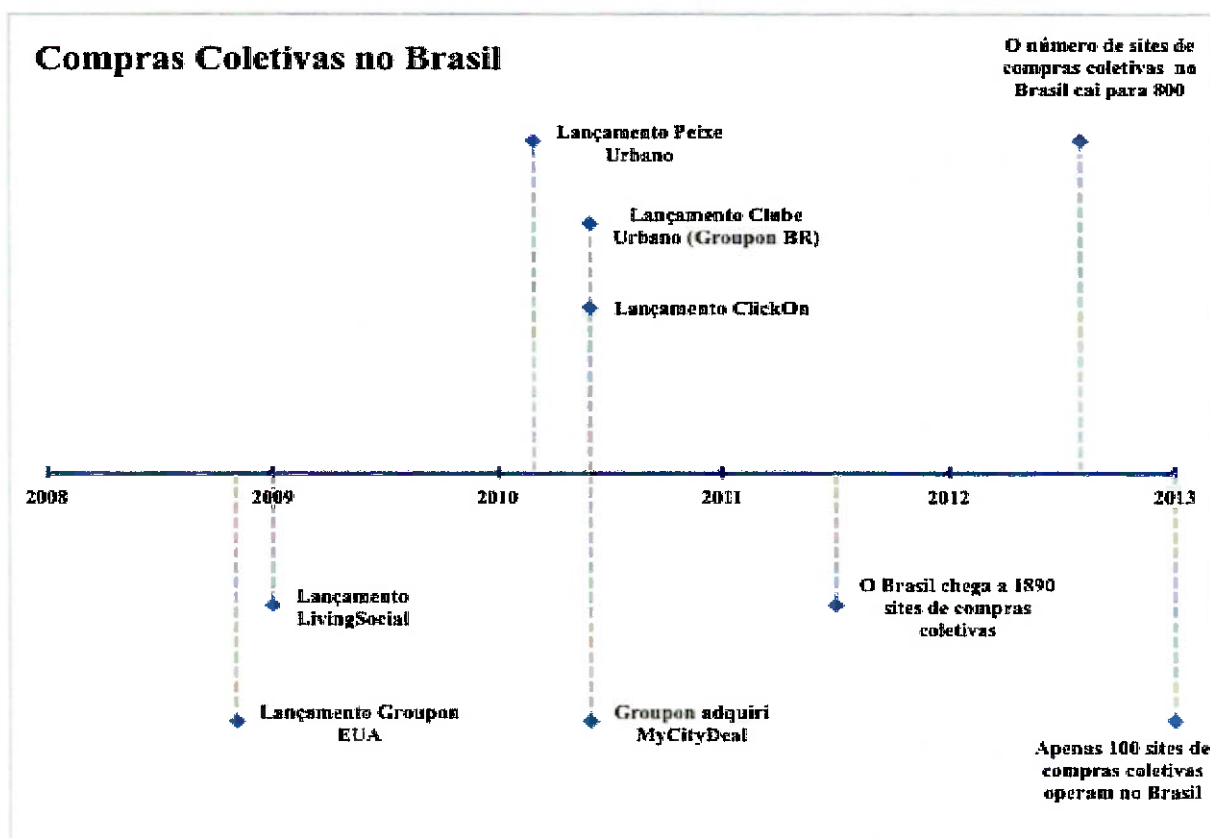


Figura 12: Linha do tempo das compras coletivas com foco no Brasil (elaborada pela autora)

Com o tempo, os produtos anunciados começaram a se diversificar e os sites começaram a oferecer também produtos como eletroeletrônicos, eletrodomésticos, artigos de moda, etc., fugindo do modelo proposto inicialmente.

Observando algumas das empresas que se arriscaram no Brasil com esse modelo de negócios, é possível estabelecer algumas diferenças. Algumas se focaram em mercados menores e mais especializados, outras foram mais abrangentes. Algumas empresas cresceram de forma orgânica, outras, através de aquisições. Essa diversificação fez com que o modelo de negócios fosse mal compreendido pelo público, e todos os sites com descontos agressivos passaram a fazer parte do mesmo *pool* de empresas aos olhos do consumidor: as compras coletivas.

Estratégia	Produto	Exemplo
Produto específico	Pacotes de viagem	www.hotelurbano.com.br
	Produtos	www.pank.com.br
Maior alcance	Serviços, viagens e produtos	www.groupon.com.br
		www.peixeurbano.com.br
		www.clickon.com.br

Tabela 7: Exemplos de sites e seu foco (elaborada pela autora)

Com essa expansão, as empresas começaram a concorrer por uma única demanda, e o cenário mudou com a mesma rapidez de que foi criado.

3.2.Compras coletivas como oceano vermelho

Uma vez que o mercado já foi criado, e tornou-se um ambiente competitivo, ele não pode mais ser visto como um oceano azul. Todas as características de um oceano azul já foram perdidas. O mercado já não é novo, existe competição, a demanda explorada é a existente, há briga pela maximização da oferta da empresa entre as fronteiras desse mercado.

Tomando esse ponto de vista, é possível enxergar esse mercado como um oceano vermelho e aplicar nele as ferramentas de estratégia já conhecidas e citadas no estudo bibliográfico realizado no capítulo 2 deste trabalho de formatura.

O mercado de compras coletivas apresenta dois clientes: seus parceiros e seu cliente final. Isso torna a sua operação complexa e de difícil compreensão.

Os parceiros podem ser vistos como clientes a partir do momento que eles passam a comprar um serviço da empresa, e não a lucrar com a revenda de seus serviços na plataforma da empresa de compras coletivas. É um relacionamento complicado, e, na maioria das vezes, não é totalmente compreendido por ambas as partes, principalmente pelo parceiro.

Ao parceiro é vendido um serviço de marketing, uma maneira de divulgar sua marca para novos clientes. A ideia inicial das compras coletivas era apresentar ao cliente final a possibilidade de conhecer novos serviços em sua região. Estabelecimentos novos seriam

divulgados, e estabelecimentos que, em condições normais, sem o desconto, poderiam ser inacessíveis a algumas pessoas, tornar-se-iam acessíveis, possibilitando o conhecimento do local, e possível interesse em voltar. Além disso, para os parceiros haveria também o interesse de vender outros serviços/produtos durante a visita do cliente de compras coletivas.

O que acontece na realidade é bem diferente. Os parceiros veem as compras coletivas como uma maneira rápida de conseguir caixa para a sua empresa, o que, muitas vezes, acaba em insatisfação, pois a comissão das empresas de compras coletiva é alta, e muitas vezes o parceiro não ira obter lucro na prestação do serviço.

Perceber valor no que a empresa X está vendendo para o parceiro é uma parte essencial de seu modelo de negócios.

A empresa X oferece um serviço de divulgação, muito similar a um portal imobiliário, por exemplo. O anunciante paga um valor ao site em troca de ter o seu serviço ou produto anunciado para obter o alcance desejado. Pode também ser comparados com os links patrocinados do Google, e que o anunciante deve pagar por clique – se um cliente clicar em seu anuncio, ela paga um valor ao Google. No caso das compras coletivas, a empresa paga um valor ao site a cada venda efetuada.

No Brasil, o modelo de negócios se replicou de forma tão acelerada, que seus anunciantes não puderam assimilar este mercado e entender o serviço que o site de compras coletivas presta a eles. O rápido crescimento pode ser visto como um problema deste mercado.

A autora identificou que a empresa X muitas vezes utilizava um discurso equívoco no momento em que estava tentando assinar um contrato de parceria. Sua força de vendas usava como principal argumento o fato de que o anunciante realizaria um número alto de vendas em um curto período de tempo, e que isso geraria caixa para esse parceiro de maneira muito rápida. O uso prolongado deste discurso pela empresa X implicou em parcerias de baixa qualidade, que envolviam parceiros com problemas financeiros, ou que estavam preocupados apenas no valor a curto prazo que as vendas trariam para ele.

Assim, o serviço inicial que o modelo de negócios da empresa X se propôs a prestar a seus anunciantes não foi difundido entre o mercado da maneira correta. As empresas parceiras veem a comissão cobrada pelo site como um valor perdido de suas vendas, e não como um investimento de marketing. Sem atribuir o valor devido ao site de compras coletivas, é comum que o parceiro não respeite o contrato existente entre eles.

As vendas fora da plataforma da empresa X são um recorrente problema para a empresa. A comissão cobrada pelo site é alta (cerca de 50%) e por isso a venda não intermediada é mais vantajosa para o parceiro. Assim, muitos parceiros acabam fechando vendas diretamente com o cliente, obedecendo o desconto oferecido no site. Por isso, é importante para a empresa X, evitar qualquer contato pré-venda entre o cliente e o parceiro.

Distribuição Monetária do Cupom

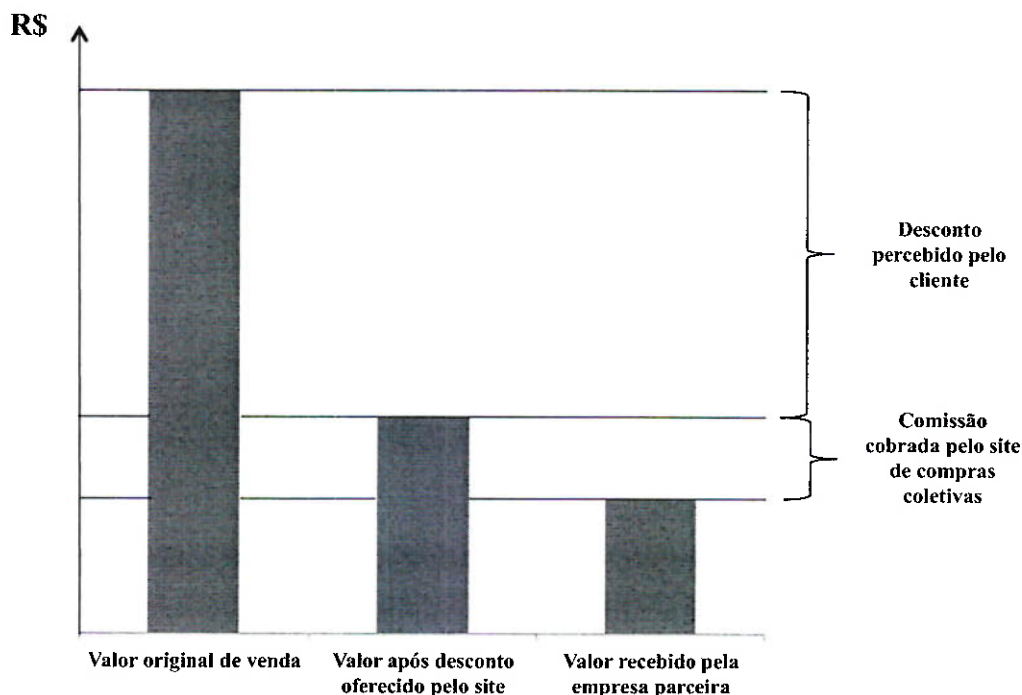


Figura 13: Distribuição do valor do cupom (elaborada pela autora)

Vender diretamente ao cliente é um ponto discutido em contrato, assim como outros detalhes da parceria. Por exemplo, uma empresa que anuncia com a empresa X não pode anunciar em qualquer outro site concorrente por 6 meses após sua última publicação na empresa X. É fácil observar que isso não é cumprido pelas empresas parceiras, basta visitar os sites de compras coletivas. Encontra-se com facilidade ofertas similares, e até mesmo idênticas.

Encontrar e manter bons parceiros não é uma tarefa fácil para as empresas de compras coletivas. O mercado é bem instável e não há uma grandes motivos para que uma empresa mantenha a parceria apenas com um site. São dois os principais pontos que o anunciante leva em consideração:

- I. Valor da comissão cobrada pelo site.
- II. Alcance do site – número de visitas por dia.²

Para a empresa X, não é fácil manter suas parcerias, nem mesmo a exclusividade delas. A empresa X investe pouco nessa atividade. O departamento responsável pelo suporte ao parceiro tem cerca de um décimo do número de funcionários da área de vendas. Oferecer maior suporte ao parceiro pode ser uma maneira de aumentar o valor agregado de seus serviços.

O modelo de negócios nasceu com a ideia de promover os pequenos comerciantes locais no mercado online. O fundador da empresa pioneira queria funcionar como um guia de serviços das cidades, onde o consumidor pudesse encontrar serviços como restaurantes e salões de beleza, por exemplo. As ofertas ficavam disponíveis por 24 horas, e cada cidade oferecia apenas uma oferta por dia. O layout inicial do site possuía apenas quatro opções no menu, além da opção para escolher a cidade para qual queria uma oferta.

Na Figura 14, pode-se observar, no quadro amarelo, o local para escolher a cidade. No quadro vermelho, ficava o menu do site. As opções contemplavam apenas a oferta do dia (*"Today's Deal"*), as ofertas anteriores (*"Recent Deals"*), que não podiam ser compradas. As outras opções do menu são para ajuda – como funciona o site (*"How Groupon Works"*) e um tópico de discussões (*"Discussion"*).

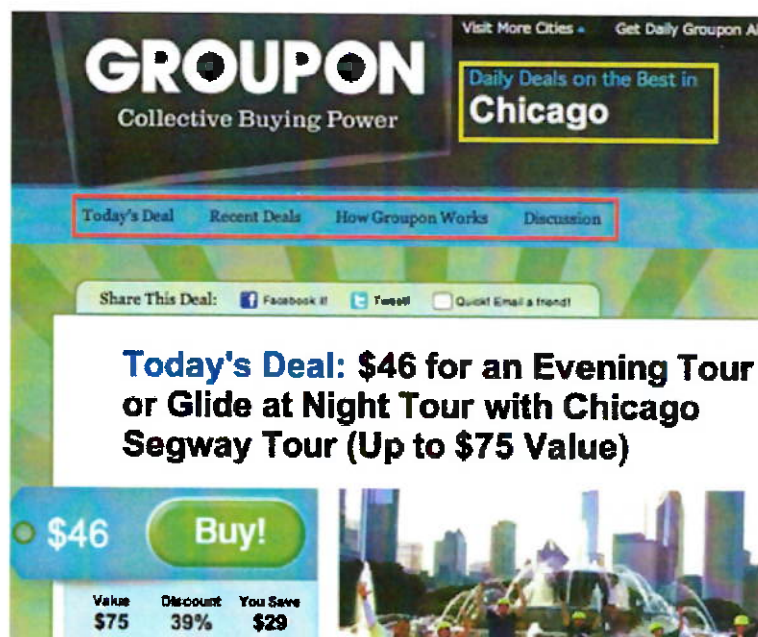


Figura 14: Layout do site do Groupon (Fonte: Groupon, 2011)

Atualmente, o modelo de negócios evoluiu, e o produto que o site oferece para o cliente final é muito mais variado. Isso não aconteceu apenas no Groupon, foi uma movimentação do mercado inteiro.

As ofertas hoje são muito variadas, e o modelo também foi alterado. As empresas de compras coletivas possuem inúmeras ofertas por dia. Com o número de parcerias aumentando, foi possível montar uma base de ofertas, e reaproveitá-las sempre que houver quantidade de cupons disponível para venda, e o parceiro concordar.

São exemplos de produtos e serviços ofertados pela empresa X:

- Serviços (local)
 - Restaurantes;
 - Serviços de estética (massagem, limpeza de pele, secagem de vasilhos);
 - Cabelereiro (corte de cabelo, manicure, etc.);
 - Buffet para festas – tanto apenas o fornecimento da comida, como a festa completa (comida, locação do local, acessórios);
 - Ensaio fotográfico;
 - Serviços automotivos (troca de óleo, balanceamento, lavagem, etc.);
 - Mensalidades de academias e outras atividades físicas;
 - Ingressos para cinema, teatro e shows.
- Viagens (nacional)
 - Estádias em hotéis;
 - Estadia + passagem aérea.
- Produtos (nacional)
 - Máquinas fotográficas;
 - Home theater;
 - Celulares;
 - Secadores de cabelos;
 - Bicicletas;
 - Fones de ouvido;
 - GPS;
 - Relógios.

A categoria de produtos é muito variada, e em geral é diferenciada da categoria de serviços por ser uma oferta válida para todo o Brasil. Não é uma categoria dependente da localidade.

A empresa X está organizada em unidades de negócios. Cada segmento de ofertas é uma unidade comercial independente e responde a seu respectivo diretor.

Organograma da Empresa X

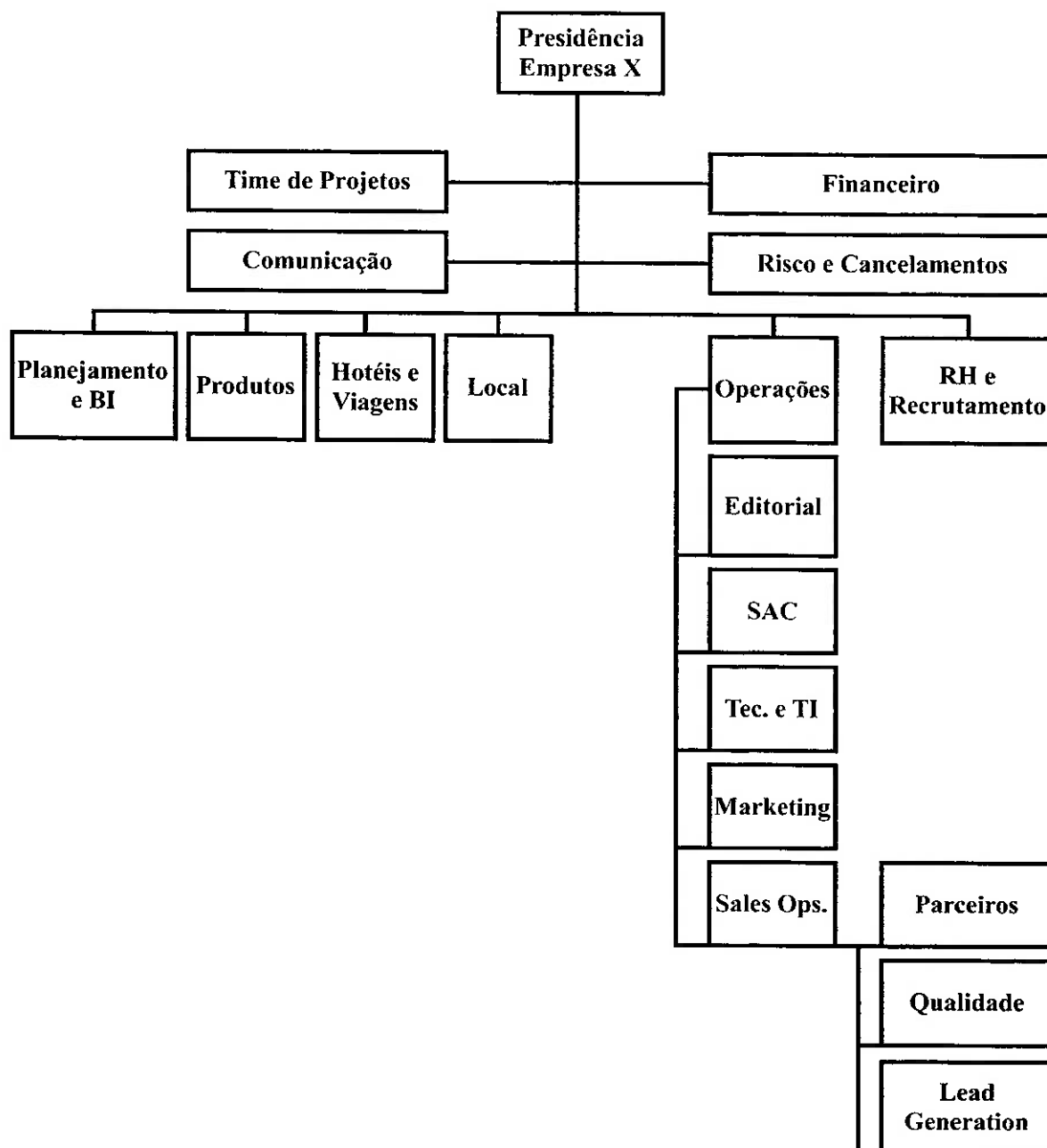


Figura 15: Organograma da empresa X (elaborado pela autora)

Sendo assim, a empresa X tem características de uma empresa diversificada, o que dificulta a execução da sua estratégia de longo prazo. Seus maiores concorrentes na indústria possuem a mesma gama de produtos, e também se enquadram como empresas diversificadas.

Assim, é necessário que uma empresa de compras coletivas tenha sua estratégia bem definida, e que fique clara a diferença entre a sua estratégia corporativa e competitiva. Os objetivos a longo prazo devem ser definidos e o ambiente em que ela está inserida deve ser compreendido.

Para entender o seu ambiente competitivo, podem-se utilizar as ferramentas já discutidas no capítulo 2, a começar com a estratégia competitiva, através da Análise Estrutural da Indústria, sugerida por Porter (2008).

3.2.1. Estratégia competitiva

3.2.1.1. Análise estrutural da indústria de compras coletivas

A seguir serão analisadas as cinco forças propostas no modelo de Porter para a indústria de compras coletivas.

Ingressantes Potencias

O mercado de compras coletivas apresenta barreiras de entrada pequenas e com pouca força. O investimento necessário para criar uma operação pequena é baixo. Uma das empresas que é hoje líder de mercado começou em um escritório com duas pessoas, que realizavam toda a operação. A operação, de forma simplificada, consiste na seguinte sequência de ações.

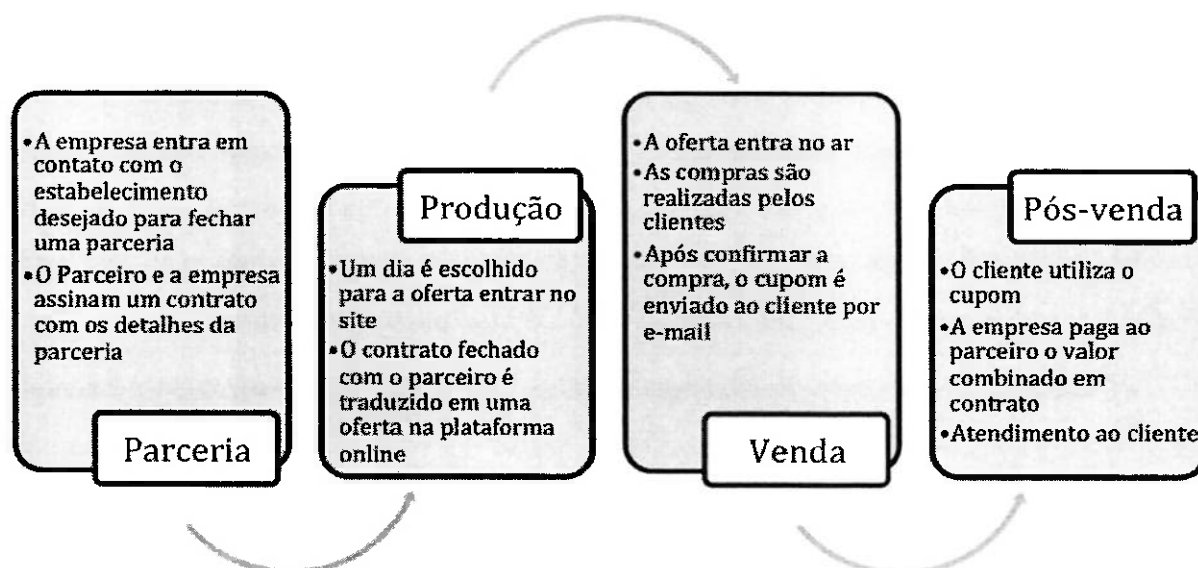


Figura 16: Operação simplificada de uma empresa de compras coletivas (elaborada pela autora)

Para manter uma operação pequena, o fluxo não é muito distante do fluxo simplificado, e por isso não é necessário grande investimento inicial. Além disso, o uso da internet como canal de distribuição faz com que não exista nenhuma barreira de comercialização, é um canal aberto.

Uma empresa de compras coletivas funciona como uma revenda com um contrato de compra e venda de consignação, ou seja, o fornecedor estabelece um número determinado a ser vendido e uma margem também previamente definida, e a empresa paga a ele apenas o que for vendido.

Os clientes finais dos sites de compra coletiva tendem a não os diferenciar. É comum que as pessoas confundam os sites, e não vejam diferenças entre eles. O cliente final se preocupa mais com o parceiro da oferta que está comprando, do que com o site do qual realiza a compra. O site é apenas um intermediário entre o cliente e o parceiro. Esta é a visão dos consumidores finais. Além disso, o consumidor atua nesse mercado com baixa fidelidade, ou seja, não é fiel ao site que costuma usar, os consumidores variam bastante, sem possuir preferências.

Isso acontece também com os parceiros. Normalmente não existe uma preferência por alguma empresa. Enquanto o preço é o maior diferencial para o consumidor, para o parceiro o fator de maior importância é o valor da comissão cobrada. Apesar disso, é importante observar que as empresas já estabelecidas tem acesso facilitado aos parceiros, principalmente por já possuírem uma base de contatos e ofertas prontas, que para serem usadas novamente basta apenas um telefone e uma confirmação do parceiro.

Atualmente não existem barreiras políticas para a entrada no mercado de compras coletivas. Os sites de compras coletivas devem seguir o Código de Defesa do Consumidor, assim como qualquer outra empresa que realiza atividades comerciais. Para compras feitas através do comércio eletrônico, o prazo de devolução estabelecido é de sete dias a partir do fechamento do contrato ou recebimento do produto. Para venda de prestação de serviços, o Código de Defesa do Consumidor² não apresenta grandes especificações, assim cabe às empresas desse mercado definirem suas regras de reembolso e disponibilizá-las a seus clientes.

Em alguns estados do Brasil, houve a proibição da comercialização de alguns serviços considerados invasivos através de sites de compras coletivas. Por exemplo. Em São Paulo, o Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Ocupacional (Coffito) proibiu a comercialização de pacotes de serviços de fisioterapia e terapia ocupacional alegando que o comércio desses tratamentos sem um diagnóstico adequado pode colocar em risco a saúde dos pacientes. Entre esses pacotes, os mais comuns são a drenagem linfática, radiofrequência e aplicação de Manthus. Em Goiás, o Conselho Regional de Medicina de Goiás (Cremego) proibiu ofertas de qualquer procedimento médico. Essa comercialização fere o Código de Ética Médica, que em seu artigo 58 proíbe ao profissional da medicina exercer a profissão de forma mercantilista, e também a Resolução 1974/2011 do Conselho Federal de Medicina, que define critérios norteadores de propaganda e promoção em medicina, tanto quanto suas proibições.

Entretanto, hoje se observa que os tratamentos estéticos, como a drenagem linfática, continuam sendo oferecidos nesses sites.

A Tabela 8 resume a relevância das barreiras de entrada do mercado de compras coletivas discutidas ao longo deste item.

² Para mais informações sobre o Código de Defesa do Consumidor, acesse <http://www.idec.org.br/consultas/codigo-de-defesa-do-consumidor>

Barreira de Entrada	Nível de Relevância
Economias de escala	Baixa
Benefícios de escala do lado da demanda	Baixa
Custos de mudanças do consumidor	Baixa
Investimento do capital necessário	Baixa
Vantagens das empresas já estabelecidas, independente do tamanho	Média
Acesso desigual aos canais de distribuição	Baixa
Política governamental restritiva	Baixa

Tabela 8: Relevância das barreiras de entrada do mercado de compras coletivas (elaborada pela autora)

Apesar das barreiras de entrada serem fracas, manter-se no mercado não é uma tarefa fácil. Muitos empreendedores se aventuraram no mercado, levando em consideração apenas o simplificado modelo do fluxo de empresas de compras coletivas, pensando que era necessário apenas montar uma plataforma online e encontrar alguns parceiros, o que realmente é simples. Porém, com o tempo, ficou claro que para manter o negócio e obter sucesso, havia muito mais aspectos envolvidos. Crescer e fazer os investimentos adequados dependem de uma operação estável, organizada e de confiança, que irá garantir a qualidade e precisão das ofertas. Essa qualidade é percebida pelo consumidor através da qualidade dos parceiros, por isso é imprescindível que os parceiros sejam bem avaliados.

Essa dificuldade de se manter no mercado fica clara ao observar a curva de crescimento do número de participantes no mercado. Logo após a abertura da primeira empresa de compras coletivas no Brasil, em Março de 2010, o número de participantes do mercado subiu rapidamente, atingindo seu máximo em 2011 e começou a declinar no fim do mesmo ano. Os dados utilizados no Gráfico 4 foram retirados do site Bolsa de Ofertas (2011) e do departamento de marketing da empresa X.

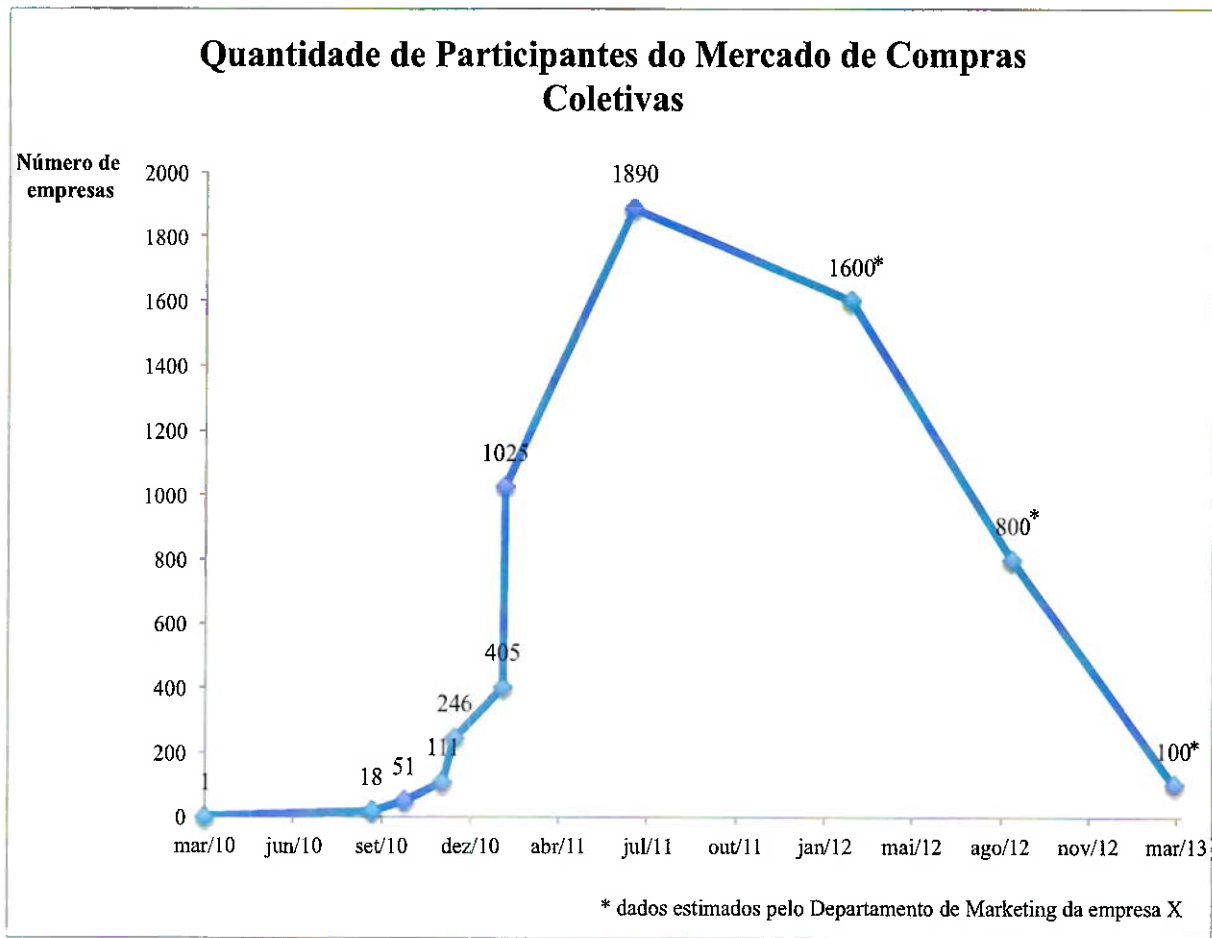


Gráfico 8: Quantidade de participantes do mercado de compras coletivas (elaborada pela autora)

A empresa X tem encontrado grande dificuldade para se tornar lucrativa. A operação deste modelo de negócios pode parecer simples quando pequena. Mas a medida que a empresa cresce, os custos crescem rapidamente.

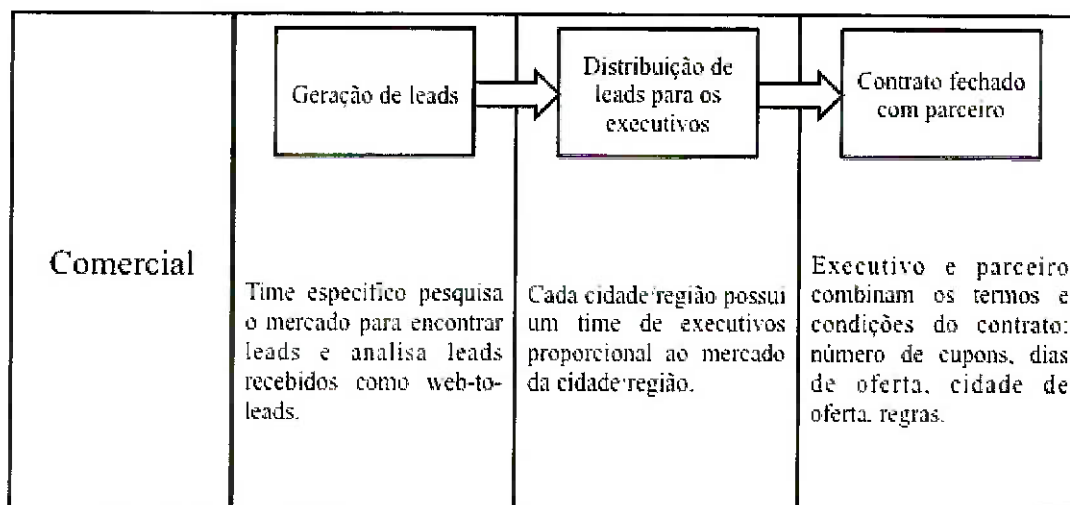


Figura 17: Processos comerciais da empresa X (elaborada pela autora)

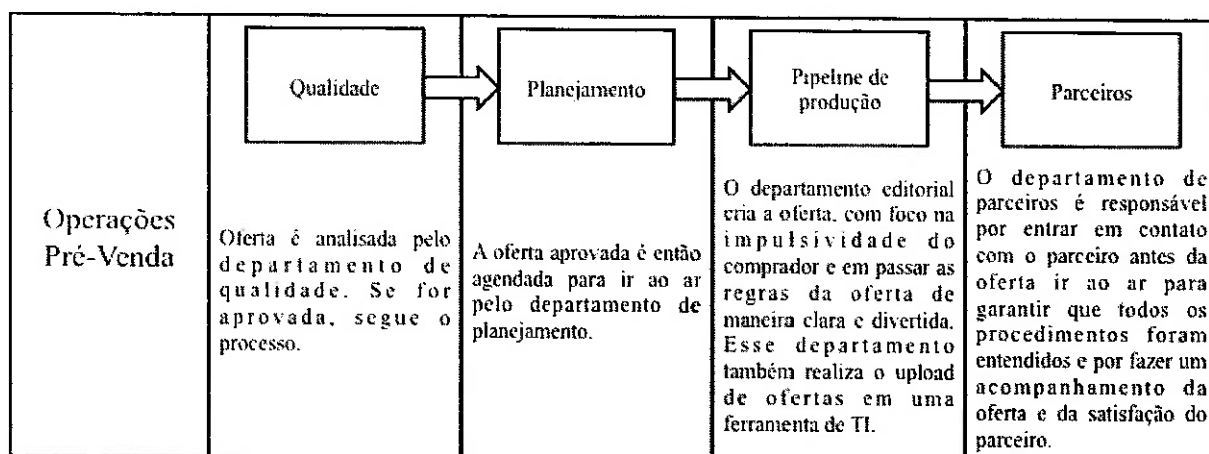


Figura 18: Processos de pré-venda da empresa X (elaborada pela autora)

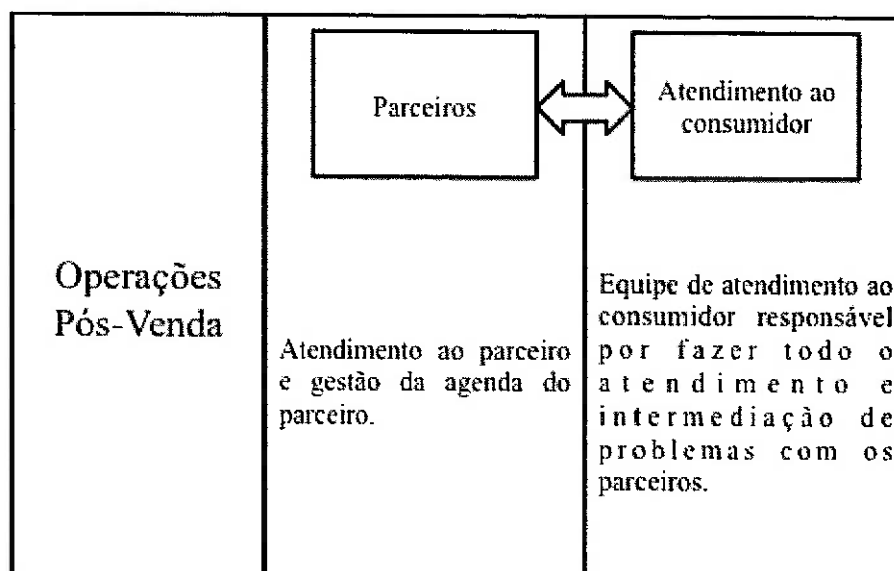


Figura 19: Processos de pós-venda da empresa X (elaborada pela autora)

A empresa X e a sua operação cresceram a partir de grandes contratações, infraestrutura e marketing, o que aumentou o seu custo tão rápido quanto o seu faturamento. Os custos dessa empresa não podem ser divulgados por motivos de confidencialidade. Porém, para ilustrar essa dificuldade, sabe-se que ela recebeu recentemente, no início de 2013, um novo aporte de investimentos, com o objetivo de assegurar a sua operação e com esperanças de criar um ambiente mais propenso a bons resultados.

Ainda pensando na facilidade de ingresso a este mercado, é necessário observar a reação dos atuais participantes a tentativas ou entradas que já ocorreram.

Hoje existem três principais *players*, o Peixe Urbano, o ClickOn e o Groupon, que atuam em um número maior de cidades. As três empresas têm apresentados reações bastante diversas. O Peixe Urbano realizou muitas aquisições durante o último ano, comprou o site de compras coletivas Groupalia, o site O Entregador (responsável por um sistema de delivery de restaurantes), e o site de reservas online Zuppa. Já o Groupon mantém seu crescimento sem aquisições. Sua operação cresce internamente, com desenvolvimento interno de ferramentas similares e expansão de cidades. Neste interim, o ClickOn foi vendido para a Globo.

As três empresas se mostraram fortes durante o alto crescimento do número de sites, mantendo seu investimento em marketing e divulgação. São empresas grandes e bem estabelecidas, com recursos para retaliação e capacidade de crescimento.

Poder de barganha das empresas parceiras

No caso das compras coletivas, a análise do poder de barganha do fornecedor se torna mais complexa. A empresa parceira do site possui atuação dupla no processo, além de fornecedor, o parceiro também é cliente. Por isso, o uso da palavra parceiro, e não fornecedor. A situação em que ele é colocado torna mais difícil a compreensão da dinâmica desse mercado.

Nesse item, trata-se do poder de barganha dos parceiros, possuindo uma visão mais ampla do que a visão do fornecedor.

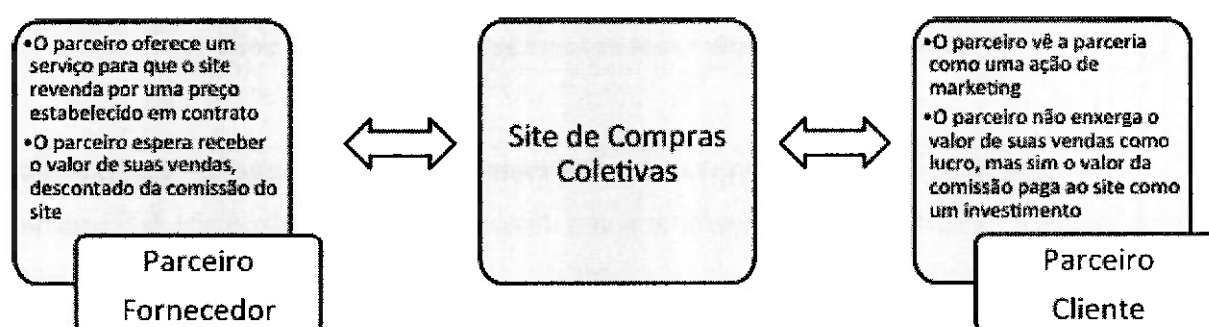


Figura 20: Relacionamento entre o fornecedor e o site de compras coletivas (elaborada pela autora)

- **Parceiro Fornecedor:** parceiro-fornecedor é aquele que entende o site de compras coletivas como um meio de comercialização de seu produto ou serviço e não espera obter nada além do valor de suas vendas descontado da comissão do site. Esse

parceiro não possui um laço estreito com o site e procura o site que lhe permite maior lucro, ou, seja, aquele com a melhor relação entre número de vendas e comissão.

- **Parceiro Cliente:** parceiro-cliente é aquele que possui uma visão diferente do site de compras coletivas. Para ele, a comissão paga ao site é o valor pago pelo serviço que o site oferece: divulgação de sua marca, serviço e/ou produto; apoio pós venda; ferramentas adicionais; etc. Assim, o parceiro também pode ser visto como cliente que, em geral, está adquirindo um serviço de marketing.

As duas visões de parceria não são mutuamente excludentes. O modelo de negócios das compras coletivas nasceu com o intuito de ser visto pelo parceiro como um serviço de marketing, uma maneira de ajudar a sua divulgação. Mas a mentalidade do parceiro, ou até mesmo a sua posição financeira no momento, preza pelo resultado a curto prazo, ou seja, gerar caixa para a sua empresa.

Nessa parceria, o poder de barganha do parceiro é alto, uma vez que é visível no dia a dia de uma empresa de compras coletivas a dificuldade em fechar boas parcerias, o que leva a empresa a ceder às vontades do parceiro. Hoje, sabe-se que, na compra coletiva, a qualidade é representada pelo parceiro, pela qualidade que ele oferece aos seus clientes, pois é assim que a empresa evita gastos operacionais de atendimento ao cliente, por exemplo. Na empresa X, estima-se que um cliente insatisfeito tem um custo de aproximadamente R\$50,00, considerando gastos do departamento de atendimento ao cliente e o custo de oportunidade gerado pela perda de vendas. Dessa forma, o parceiro que oferece qualidade ao site, tem grande poder nessa associação.

Uma opção seria olhar a indústria e pensar que o site possui inúmeras opções de parceiros, e que, portanto, esse poder de barganha do parceiro poderia ser baixo. Mas não é isso que acontece. Para o site, um bom parceiro perdido significa deixar de vender um número maior de cupons no dia. Em uma operação grande, que possui um valor alto de custo fixo, quando maior for o número de parcerias, mais dissolvido esse custo se torna.

Além disso, o parceiro tem poder nessa relação pois, com o tempo, ele tende a deixar de ser um fornecedor e a passar a vender seu produto e/ou serviço diretamente ao cliente final, tendo o site cumprido o seu papel de divulgação. Assim, manter a parceria por muito tempo é uma tarefa difícil, o que faz com que as empresas de compras coletivas não deixem de buscar novos parceiros.

Para o parceiro, a troca de site anunciante não incorre em nenhum gasto adicional. O único gasto que ele possui é a comissão, tornando a indústria altamente competitiva por parcerias e fazendo com que as empresas atuantes cedam aos “caprichos” dos parceiros como, por exemplo, a maneira como ele recebe a sua parte do montante de vendas.

A lógica de relacionamento com o parceiro nessa indústria é a seguinte:

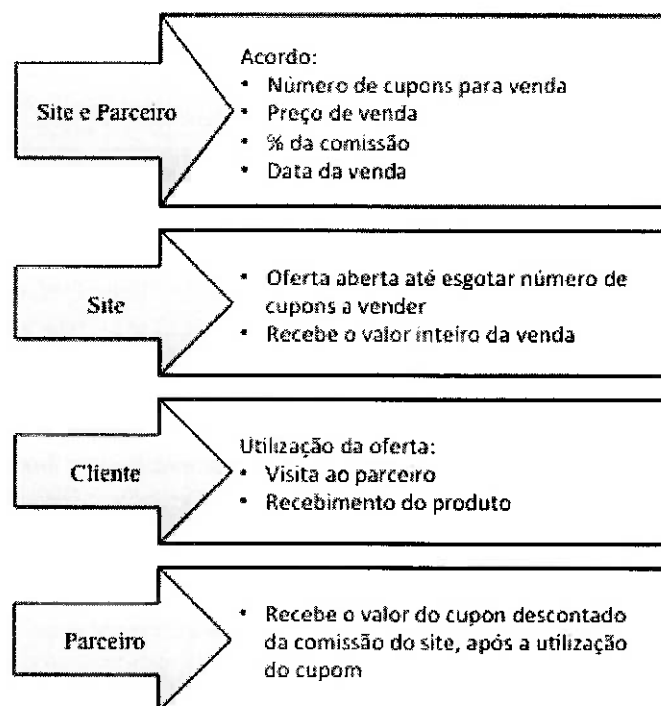


Figura 21: Sequencia de ações para o pagamento do parceiro (elaborada pela autora)

O parceiro recebe seu pagamento apenas quando o cliente utiliza o cupom. Para o caso de serviços, o parceiro recebe uma vez que o cliente visita o seu estabelecimento e realiza o serviço combinado. Já para a venda de produtos, o parceiro recebe seu pagamento no momento em que o produto é entregue ao cliente, dado obtido pelo sistema de rastreamento de entregas. Mas nem sempre o pagamento funciona assim. Para oferecer melhores condições aos parceiros, as empresas costumam antecipar o pagamento, aumentando o risco que o site oferece ao cliente final.

Muitas empresas que procuram ofertar em sites de compras coletivas estão passando por dificuldades financeiras, e exigem que o seu pagamento seja feito assim que as vendas ocorrerem. Os sites, muitas vezes, cedem a esses pedidos, realizando o pagamento antecipado ao parceiro. Isso costuma causar prejuízos ao site, pois os clientes podem cancelar os seus

cupons, ou até mesmo o parceiro pode deixar de cumprir o contrato e/ou não prestar um serviço adequado.

Poder de barganha dos consumidores

No mercado de compras coletivas, o cliente procura pelos seguintes fatores:

- Desconto relevante
- Serviço atrativo
- Parceiro renomado
- Qualidade do parceiro

A indústria de compras coletivas é uma indústria de descontos. Seu principal atrativo para o cliente final é o desconto oferecido. Atualmente, com a grande onda de reclamações sobre as empresas de compras coletivas, os consumidores se tornaram mais conscientes, e buscam conhecer o parceiro ao tomar uma decisão de compra. Isso tanto é verdade, que é possível encontrar em uma busca rápida no Google, diversos sites com guias para os clientes de compras coletivas. Porém, ainda assim, o primeiro fator que chama a atenção do cliente é o desconto, mais até que o preço em si.

Para o consumidor, o site em que ele realiza a compra é pouco relevante. Cerca de 38% dos compradores utilizam sites agregadores para chegar nas ofertas que lhes interessam (Qualè Digital, 2012). Mas em uma indústria onde o principal produto é o desconto e os baixos preços, não faz sentido dizer que o cliente tem poder sobre os preços. É uma escolha da empresa vender a preços baixos. Nesse contexto, em que todos os participantes do mercado oferecem preços baixos, as restrições de uso impostas pelo cupom e a qualidade do parceiro passa a ser o diferencial frente ao cliente. É comum ver ofertas do mesmo parceiro em sites diferentes, e com pequenas variações de preço. O cliente procura pelo que é oferecido na oferta. Quando o parceiro é o mesmo, procura aquela oferta que oferece menor número de restrições, e mais serviços inclusos.



Figura 22: Oferta do Peixe Urbano (site do Peixe Urbano)



Crédito de R\$ 1.200 por R\$ 158 para 10 sessões de depilação a laser, em 12 unidades da EspaçoLaser

Figura 23: Oferta do Groupon (site do Groupon BR)



Figura 24: Oferta do ClickOn (site do ClickOn)

As três ofertas são muito parecidas. Segue as semelhanças:

- Mesmo parceiro;
- Atendimento em todas as unidades;
- Mesmo horário de funcionamentos das unidades;
- Mesmo número de sessões;
- Crédito para apenas 1 região do corpo;
- 1 cupom para uso pessoal;
- Oferta não cumulativa.

Porém, as restrições são diferentes, conforme ilustra a Tabela 9:

Groupon	ClickOn	Peixe Urbano
Não oferece benefícios em outros serviços do mesmo parceiro	Oferece R\$200,00 de desconto na compra de um pacote adicional diretamente na empresa parceira	Oferece R\$200,00 de desconto na compra de um pacote adicional diretamente na empresa parceira
3 meses a contar da data da compras para a realização da primeira sessão	O agendamento da primeira sessão depende do número de seu cupom	6 meses para a realização da primeira sessão
Mulheres: 25 regiões do corpo para a realização do tratamento	Não possui essas informações	Mulheres: 17 regiões do corpo para a realização do tratamento
Homens: 24 regiões do corpo para a realização do tratamento	Não possui essas informações	Homens: 13 regiões do corpo para a realização do tratamento
Cupons podem ser comprados para presente	Não é possível dar cupons de presente	Não é possível dar cupons de presente
Preço: R\$158,00	R\$138,00	Preço: R\$149,00

Tabela 9: Diferenças entre as restrições das ofertas (elaborada pela autora)

Apesar do preço não variar muito entre os sites, algumas restrições são diferentes, e dependendo do que o cliente procurar, ele não irá ter problemas em gastar R\$20,00 a mais. Por exemplo, se o cliente se interessar em fazer o serviço de depilação a laser em uma região não coberta pela oferta do Peixe Urbano, ele não irá hesitar em gastar uma pequena diferença a mais no Groupon. Mas o fator decisivo de compra para ele pode ser o período que ele tem para começar o tratamento, assim talvez ele opte pela oferta do Peixe Urbano.

Em geral, apesar do mercado *online* permitir a liberdade de escolha pelo cliente, como as compras coletivas são um modelo de negócios criado em cima do baixo preço, o cliente não é a força que mantém os preços baixos. Assim, a relação de poder entre a empresa e o consumidor é estável e branda.

Para a empresa X, existe dificuldade em entender o que é valor para esse cliente. Nela, existe uma área conhecida como *Deal Knowledge*. Essa área é responsável por estudar as ofertas e buscar novas categorias. Ela deve entender qual o público alvo daquela oferta, quais os possíveis questionamentos sobre a oferta, e, principalmente, compreender quais são os pontos impulsionadores de compra e quais são os inibidores de compra.

Mais uma vez, é necessário se colocar no lugar do cliente. A indústria de compras coletivas é sustentada pela impulsividade dos clientes, que, na maioria das vezes, são motivados pelo desconto. Essa área da empresa é responsável por saber qual o nível de desconto adequado, ou seja, qual o valor mínimo de desconto que faz com que o cliente passe a ver a oferta como vantagem.

A vantagem apresentada por um site de compras coletivas é a oportunidade de comprar algo que em uma situação normal, sem o desconto agressivo, você não poderia comprar. O problema é que o cliente deve pagar um preço por esse desconto: a oferta está sujeita a regras que regem o seu uso. Por isso, deve haver um equilíbrio entre o desconto oferecido e as regras as quais a oferta está sujeita. A área de *Deal Knowledge* deve encontrar esse equilíbrio.

A qualidade da oferta é um ponto muito importante, pois cliente não procura a marca do site de compras coletivas, e procura por uma oferta que ofereça um produto e/ou serviço de qualidade.

Em junho de 2012, a empresa X enviou 47680 pesquisas para os seus clientes que haviam entrado em contato com o departamento de atendimento ao consumidor. Destas,

13200 foram respondidas. Mais de 50% dos clientes se mostraram insatisfeitos com o serviço de atendimento ao cliente.

A linha entre a satisfação do cliente com a empresa X e com o serviço do parceiro é tênue. O cliente não difere o que é um serviço da empresa X e o que é o serviço do parceiro. Além disso, o departamento de atendimento ao cliente em uma empresa de compras coletivas tem um trabalho muito pesado é difícil. A empresa recebe reclamações e dúvidas sobre o serviço do parceiro e a resposta quase sempre não é imediata, há necessidade de interação com o parceiro. Durante o ano de 2012, a área de atendimento ao cliente passou por grandes mudanças na empresa X, para prestar um serviço mais rápido e objetivo ao cliente.

Rivalidade entre concorrentes existentes

A indústria de compras coletivas brasileira apresenta um grande número de competidores, atualmente cerca de 100 empresas, bastante pulverizadas geograficamente.

São 3 os ramos de negócio: serviços, produtos e viagens. Para produtos e viagens, o mercado funciona de maneira nacional, as ofertas podem ser compradas por pessoas em qualquer localização geográfica do Brasil, salvo raras exceções. Mas o mercado de serviços é local. O cliente procura serviços em sua cidade, e no caso de cidades grandes como São Paulo, a procura é mais focada ainda, o cliente pode procurar por região.

Poucas são as empresas que possuem uma operação de larga escala, porém como existe uma competição local, há competição até mesmo entre as grandes empresas e os pequenos sites locais. Além disso, o crescimento do mercado de compras coletivas, que foi muito grande no início, já não é mais tão intenso. Segundo a revista Época Negócios Online, o setor cresceu apenas 2% durante o 1º semestre de 2012. Ainda assim, o faturamento do mercado foi de R\$731 milhões neste período, cerca de 7% de todo o mercado de vendas online.

Como já mencionado, são três as grandes concorrentes da indústria: ClickOn, Groupon e Peixe Urbano.

A rivalidade é enorme, e não só na busca por clientes, mas também na busca por parcerias. A competição se torna visível com o número de ações de marketing, principalmente online, com a busca incessante por novas parcerias, novas oportunidades de negócio, etc. Em relação a concorrência por parceiros, já vimos que a comissão cobrada pelo site muitas vezes

é o fator principal na negociação. Isso faz com que o parceiro enxergue os sites como uma *commodity*, e baseiem sua escolha no preço, a comissão. Com isso, a lucratividade do mercado é abalada. O que se observa é que as empresas tentam fugir dessa perspectiva, oferecendo outras ferramentas aos parceiros, para compensar o valor da comissão acima do mercado. Além disso, as empresas mais conhecidas e com maior número de ações na mídia usam isso para atrair parceiros, garantindo que possuem maior exposição.

Além disso, a experiência do cliente com qualquer empresa de compras coletivas acaba influenciando no uso do concorrente. Em uma pesquisa realizada pela empresa X em Janeiro de 2012, foi constatado que o consumidor não difere uma empresa da outra. Uma má experiência com um empresa, leva este consumidor a pensar duas vezes antes de realizar uma compra em outra empresa do mesmo mercado. Para detalhes sobre a pesquisa, consultar o apêndice C.

Ameaça de produtos substitutos

Alguns novos modelos de negócio tem surgido e ameaçado as compras coletivas. Como exemplos, podem ser citados os seguintes sites:

- Grubster (www.grubster.com.br): site para reservas de restaurantes, que garante desconto de 30% na conta. Ao realizar a reserva através desse site, o cliente deve pagar uma taxa de R\$10,00 independente do número de pessoas para qual a reserva foi feita. Quando chegar no restaurante, ele deve informar que possui uma reserva, e assim o restaurante irá identificá-lo como cliente Grubster e dar um desconto de 30% no total da conta. O cliente tem até uma hora antes do horário marcado para cancelar a sua reserva, e reverter a taxa paga em créditos para uma nova reserva. O desconto para o cliente final não é tão agressivo como em compras coletivas, mas ele dá liberdade ao cliente de consumir o que desejar, pois o desconto será aplicado no valor final da conta.
- Cuponeria (www.cuponeria.com.br): site de compras coletivas, porém funciona em um sistema diferente. O site possui empresas associadas. O cliente não precisa comprar o cupom, ele escolhe a oferta que o agrada, imprime, ou baixa em seu smartphone, o cupom sem nenhum custo. Ao visitar o estabelecimento, o cliente paga o valor da oferta diretamente ao parceiro, na hora do uso. Esse modelo apresenta risco zero para o cliente. O parceiro paga o valor de um plano, de acordo com o número de meses e o número de ofertas

que ele desejar, o que não garante a ele que as pessoas irão, de fato, utilizar os seus cupons.

Além desses novos modelos de negócio, o próprio *e-commerce* é uma grande ameaça. Para a empresa X, o segmento de produtos é responsável por quase 40% do faturamento da empresa, e os sites de venda online representam a sua maior ameaça. O grande diferencial das empresas de compras coletivas, quando se trata em lutar por mercado com as empresas de *e-commerce* tradicionais, é o preço. E para que isso seja refutado, basta a realização de uma grande promoção. Uma analista do departamento de produtos da empresa X declarou em entrevista realizada pela autora deste trabalho que uma vez o Ponto Frio realizou uma promoção em sua plataforma de vendas *online* e durante duas semanas o faturamento da empresa X no segmento de produtos caiu cerca de 70% (2012). Além das promoções, os códigos de desconto também são bem utilizados.

Os clubes de compras são também uma opção para o consumidor. Eles são sites de comércio eletrônico, que se portam como um clube. Para comprar qualquer produto, é necessário fazer parte do clube, o que só é possível através de um convite de algum membro.

A maior ameaça no segmento de serviços e viagens é a compra direta com o parceiro. É comum que os parceiros ofereçam aos clientes um desconto similar ao desconto oferecido no site para os clientes, até mesmo quando a oferta está no ar. Assim, muitos clientes optam por comprar diretamente com o parceiro. Isso é uma prática ilegal e prevista no contrato, mas difícil de ser controlada. A empresa X, por exemplo, realiza auditorias. Isso é feito através de uma ferramenta conhecida como *Mystery Shopping*, que consiste em funcionários da empresa se passando por clientes para checar a qualidade do serviço prestado e o cumprimento das regras da oferta, permitindo identificar aqueles parceiros que oferecem o serviço ao cliente com o desconto combinado com o site.

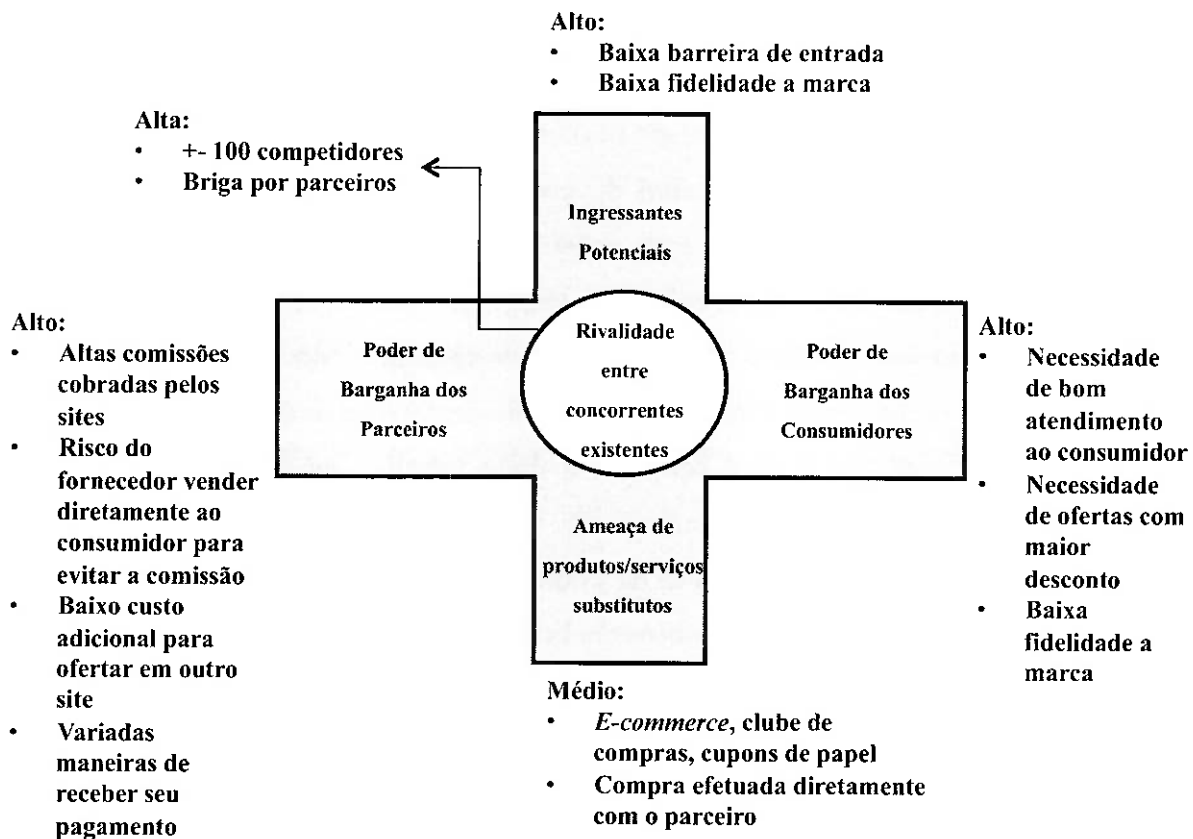


Figura 25: Cinco forças de Porter aplicadas às Compras Coletivas (elaborado pela autora)

3.2.1.2. Análise SWOT

Apesar do objetivo deste trabalho ser mais geral e abranger a compreensão do desempenho do modelo de negócios, e não de uma empresa em particular, a análise SWOT, apresentada no capítulo 2, será utilizada para compreender a sua situação. Essa compreensão será necessária para entender as dificuldades enfrentadas pela empresa X, que tanto podem ou não ser relativas à indústria e não só a empresa.

Como foi mencionado anteriormente, a empresa X é uma das empresas pioneiras no mercado de compras coletivas no Brasil. O pioneirismo é normalmente considerado como um ponto forte, e, por isso, cabe aqui uma certa discussão: o pioneirismo é ou não é um ponto forte da empresa X?

O pioneirismo pode trazer várias vantagens a uma empresa. Segundo Lieberman e Montgomery (1988), o pioneirismo traz a liderança no conhecimento da tecnologia. Essa liderança é muito positiva, pois irá colocar a empresa à frente na curva de aprendizado. O

custo por unidade de produção da empresa, no caso, o custo por oferta, tente a diminuir de acordo com o acúmulo de experiência de produção – teoria tornada popular pelo Boston Consulting Group (BCG) nos anos 70. Além disso, ser pioneira coloca a empresa à frente na corrida por mão-de-obra capacitada.

Lieberman e Montgomery (1988) também consideram o pioneirismo importante em um mercado em que o cliente sente certa insegurança quanto ao produto. É mais fácil para o consumidor optar pela primeira empresa que ele conheceu e experimentar, caso a experiência tenha sido positiva. O consumidor prefere não correr riscos. Entretanto, sabe-se que neste caso, essa regra não é obedecida, pois o cliente não é leal a marca e enxerga todas as empresas como uma só.

O pioneirismo também é acompanhado de uma série de desvantagens. Um ponto negativo que cabe neste mercado é o que é chamado de efeito *free-rider*. Quando as barreiras de entrada do mercado são baixas, e o modelo de negócios é fácil de copiar, surge uma grande concorrência, e os custos para imitar um modelo são, em geral, menores do que para desenvolvê-lo. Esse efeito é largamente observado no mercado de compras coletivas, e a evidência é o número alto de *copycats* que foram criadas. Além disso, as empresas *free-riders* possuem a vantagem de poder aprender com os erros da empresa pioneira.

Dadas essas observações, no caso da empresa X, o pioneirismo não é um de seus pontos fortes. Também não é um ponto negativo, é um fator neutro.

	Ajuda	Atrapalha
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Interno	- Presença internacional - Grande base de clientes - Equipe executiva altamente capacitada - Equipe altamente criativa	- Ausência de processos bem estruturados - Insatisfação dos funcionários - Ausência de lucro
	Oportunidades	Ameaças
Externo	- Facilidade na obtenção de investimentos - Mercado em crescimento	- Publicidade negativa - Problemas legais - Insatisfação dos clientes - Diminuição das margens

Figura 26: Análise SWOT da empresa X (elaborada pela autora)

Pontos fortes

A empresa X não está presente somente no Brasil – os países em que ela atua não serão mencionados para não expor a empresa. Ter uma presença expandida no mundo funciona como um pilar de sustentação, uma vez que os escritórios podem trocar informações e aprender um com os erros e acertos do outro. Além disso, isso traz para a empresa maior segurança financeira, pois os recursos financeiros de outros escritórios podem ajudar o escritório do Brasil quando for necessário, além de torná-la mais forte e atrativa para investimentos externos.

A empresa X construiu um base de clientes muito sólida e numerosa, o que garante maior visibilidade de suas ofertas, além de funcionar como um atrativo perante aos anunciantes (parceiros).

O corpo de gestão da empresa X é muito sólido e formado por pessoas com experiência diversas. Um importante fator é a presença de pessoas com muita experiência no desenvolvimento de *start-ups*, que passaram por incubadoras como a Rocket Internet e também com experiências em empreendedorismo.

A sua equipe também é muito criativa. Suas ações de marketing costumam ser muito diferenciadas e inovadoras, além da empresa possuir um estilo editorial muito divertido e irreverente.

O Editorial é sem dúvidas a “cara” da empresa. É o departamento responsável por traduzir o contrato com o parceiro em uma oferta, criando o texto e escolhendo a imagem correta, criando máxima atratividade, porém mantendo a real identidade do serviço oferecido.

O anúncio é estruturado da seguinte maneira:

- Título: é, junto com a imagem, a principal fonte de atratividade da oferta. É a primeira leitura do cliente, e deve conter, de forma sucinta, a definição do serviço oferecido, tal como o grande atrativo das empresas de compra coletiva, o preço.
- Imagem: deve transmitir o que a empresa quer vender, seja a experiência que o serviço te proporcione, seja a marca do parceiro, ou o próprio produto em si. Cada oferta tem o seu ponto principal que causa interesse no cliente. Cabe ao editorial entender a oferta e saber o que deve mostrar na imagem.

- **Detalhes:** aqui ficam as informações mais relevantes para a oferta. Deve ser um pequeno resumo do que a oferta representa e exaltar possíveis características importantes.
- **Regras:** as regras regem o uso da oferta. As regras devem ser claras para compreensão do cliente final, pois ao gerar dúvida, geram também incerteza de compra e problemas de pós venda. É nas regras que dão definidos os horários para uso e restrições.
- **Texto:** o texto é a região em que o editor pode sentir-se livre para criar. As outras partes mencionadas anteriormente devem ser técnicas e padronizadas para seguir um padrão de clareza de informação, já o texto segue somente um estilo de escrita que identifica a marca da empresa X.

Ao traduzir um contrato em uma oferta, é importante fazê-lo de modo que as características da ofertam sejam preservadas e transmitidas de forma compreensível para o cliente. Para tal, deve-se sempre pensar sob o ponto de vista do cliente, o público alvo da oferta. A comunicação com o cliente é muito importante para entender o que é uma escrita compreensível para ele, e a empresa X tem grande destaque no mercado em relação a este ponto.

Oportunidades

O crescimento do mercado eletrônico no Brasil, o aumento da penetração da internet na população, a atratividade da economia do Brasil, entre outros fatores, têm atraído grandes investimentos estrangeiros. Isso criou uma certa facilidade para as empresas ligadas à internet em conseguir aportes de investimento.

Em janeiro de 2012, A Folha de São Paulo publicou uma matéria sobre os investimentos recebidos pelo Peixe Urbano. A empresa, além da primeira rodada de investimentos, recebeu uma segunda rodada em janeiro de 2011 e um terceiro aporte em 2012. Manashees Capital, Benchmark Capital, General Atlantic, Tiger Global Management, Morgan Stanley Investment Management, T. Rowe Price Associates e Luciano Huck fazem parte de seu corpo de investidores.

Em 2010, o ClickOn recebeu 17 milhões de reais do empresário Klaus Hommels em conjunto com Oliver Jung e a empresa A5 Investimentos (Exame, 2010).

O Groupon recebeu um investimento de US\$950 milhões em janeiro de 2011, sendo que já havia recebido US\$90 milhões em 2009 e US\$135 milhões em 2010. Além disso, levantou US\$700 milhões com o seu IPO.

Apesar desse cenário agressivo de investimentos, os números observados atualmente, como a queda das ações do Groupon, e a queda de faturamento da empresa X, são preocupantes. Essas preocupações e as informações negativas distribuídas na mídia atingem os investidores. Alguns acionistas do Groupon, investidores iniciais, de antes da empresa abrir seu capital, estão retirando os seus investimentos (UPSTART BUSINESS JOURNAL, 2012)

Dessa forma, a facilidade de obtenção de investimento não pode mais ser considerada uma oportunidade deste mercado.

Pontos fracos

Neste mercado onde o cliente não diferencia as empresas e é influenciado pelas ações negativas de qualquer um dos concorrentes, é difícil separar o que é um ponto fraco da empresa e o que é uma ameaça do mercado.

A empresa X apresenta uma taxa de *turnover* próxima de números encontrados em *call centers*, que é sempre referência como alta taxa de substituição de funcionários. É observada uma grande insatisfação quanto ao trabalho, e o motivo mais citado como razão dessa insatisfação é a ausência de plano de carreira. Uma empresa muito flexível e pouco hierárquica pode passar por esse problema – muitas vezes os funcionários assumem o trabalho de cargos superiores aos seus, sem que haja uma promoção ou aumento de salário. O salário apresenta grande disparidade, pois a remuneração dos funcionários é muito agressiva em alguns cargos (principalmente para cargos comissionados como executivos de vendas e cargos com remuneração variável, como os diretores), enquanto é muito baixa para cargos de analista e cargos que envolvem atividades de atendimento ao cliente.

Algumas falhas de processos da empresa X também são pontos negativos e foram ocasionados pelo crescimento acelerado. A autora deste trabalho presenciou a ocorrência de erros na folha de pagamento dos funcionários mais de uma vez durante o seu período de estágio. Além disso, os processos são pouco estruturados e pouco assistidos, o que permite que os mesmos sejam burlados. A autora também foi responsável por encontrar falhas no sistema de reembolso para os clientes e encontrou diversos funcionários que fraudavam o sistema.

Outro ponto fraco que não pode deixar de ser mencionado é o fato da empresa ainda não ter cruzado o ponto em que o seu custo torna-se inferior a sua receita, ou seja, a empresa ainda não obtém lucro, devido ao seu custo operacional ser muito alto.

Ameaças

Como o cliente não difere as empresas deste mercado, a publicidade negativa sobre uma empresa afeta o segmento como um todo.

As empresas de compras coletivas recebem muitas reclamações e tiveram uma repercussão negativa na mídia. O Procon-SP (Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor de São Paulo), autuou os sites Groupon, ClickOn e Peixe Urbano em novembro de 2011 por praticarem condutas que não estão de acordo com o Código de Defesa do Consumidor. Em 2012, essas empresas faziam parte das empresas mais reclamadas no site Reclame Aqui.

Mais reclamadas nos últimos 12 meses

1° Tim Celular	30826
2° Groupon	24080
3° Claro	24050
4° Americanas.com - Loja Virtual	20856
5° Sky	18815
6° Oi Telefonia - Velox	17902
7° Net Tv e Banda Larga (virtual)	17776
8° Telefônica - Speedy -tv	17494
9° Vivo Celular	12767
10° Banco Santander	12418
11° Wal Mart (loja Virtual)	12403
12° Submarino	12200
13° Peixe Urbano	11474
14° Privalla	11312
15° Compra Fácil (soc. Com. Imp. Hermes S.a)	11030
16° Lg Electronics	10793
17° Clickon	10178
18° Ricardo Eletro (Internet)	9874
19° Nextel Telecomunicações Ltda.	9806
20° Meu Celular Novo	9784

Figura 27: Ranking de reclamações no Reclame Aqui em Junho de 2012 (Fonte: Reclame Aqui, 2012)

A empresa X enfrentou diversos processos legais, o que além de ter custado caro para a empresa, prejudicou o mercado como um todo. As compras coletivas ficaram conhecidas como uma indústria não confiável.

A empresa X possui margens muito altas – retém cerca de 50% do valor pelo qual é vendido o cupom, repassando para o anunciante apenas 50% da venda. As outras empresas do mercado praticam margens mais baixas. Os parceiros estão se tornando menos flexíveis quanto ao valor da margem e possuem e seu poder de barganha é alto. Assim, as margens deste mercado estão sujeitas a sucumbir e se tornarem mais baixas.

3.2.2. Estratégia corporativa

Foi visto anteriormente que o mercado atual é tomado por empresas diversificadas, que possuem uma grande variedade de produtos/serviços oferecidos.

3.2.2.1. Aplicação da matriz crescimento/parcela para a empresa X

A área comercial da empresa X é dividida entre Produtos, Hotéis e Viagens e Local. As áreas de Produto e Hotéis e Viagens atuam no mercado nacional, enquanto a área Local atende cada cidade de maneira separada. Ainda dentro de Local, existe uma divisão criada para facilitar a sua organização.

Essa divisão foi criada em um projeto realizado pela autora deste trabalho a partir do agrupamento de mercados com comportamentos similares, ou seja, foram unidas as cidades que apresentavam características similares de acordo com o faturamento mensal, que é proporcional ao *market share*, e crescimento do mercado. Para tal, a autora fez uso matriz BCG, que se mostrou muito útil para essa classificação.

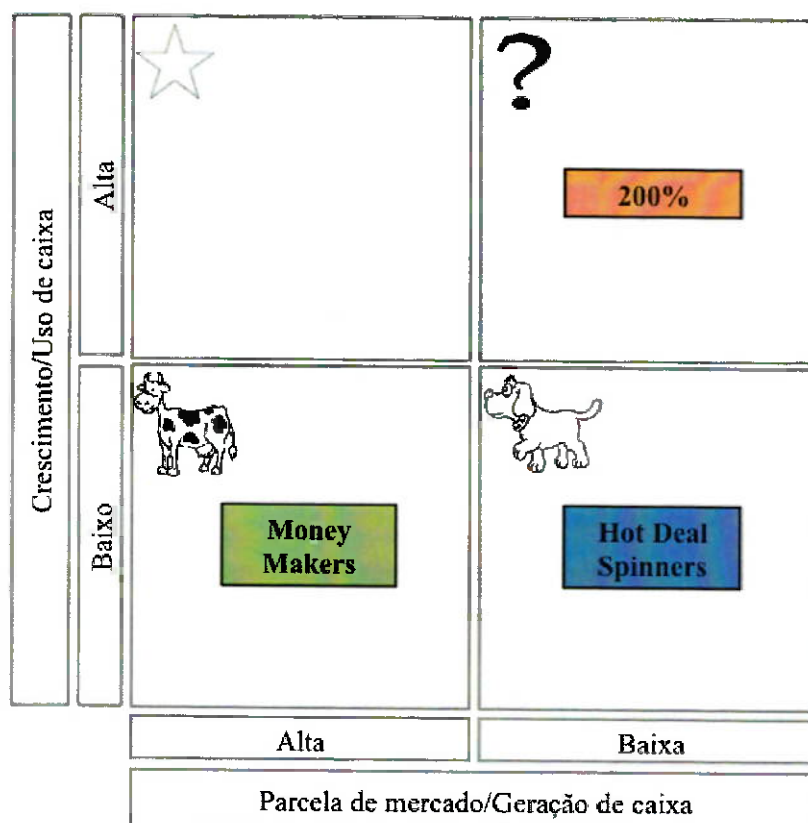


Figura 28: Matriz BCG aplicada aos negócios locais da empresa X (elaborada pela autora)

Assim, foram criados três grupos:

Money makers – cidades em que a empresa X domina o mercado, o faturamento é alto e o mercado é já estável e bem explorado. Exemplo: São Paulo.

Hot deal spinners – cidades com faturamento médio em que a empresa X possui baixo *market share*, além de fazerem parte de um mercado de baixo crescimento, que já é estável. Exemplo: Ribeirão Preto.

200% - mercados com alto potencial de crescimento e faturamento baixo. Local a ser explorado pela empresa X. Desse grupo fazem parte as cidades em que a entrada da empresa é recente. Exemplo: Manaus.

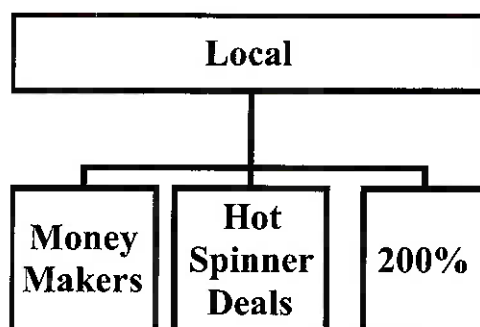


Figura 29: Divisão criada na área comercial (elaborado pela autora)

Agrupando os escritórios locais dessa maneira, a gestão do dia-a-dia da empresa se tornou mais simples, pois os objetivos e atividades são os mesmos dentro de cada um desses grupos.

Além disso, a empresa X possui mais duas unidades de negócios: produtos e viagens. Nesses dois mercados, ela concorre com empresas que não seguem o modelo de compras coletivas e são fortes no mercado, por isso possui um baixo *market share*. A grande diferença está no crescimento: produtos mostra crescimento, o que não ocorre com o segmento de viagens.

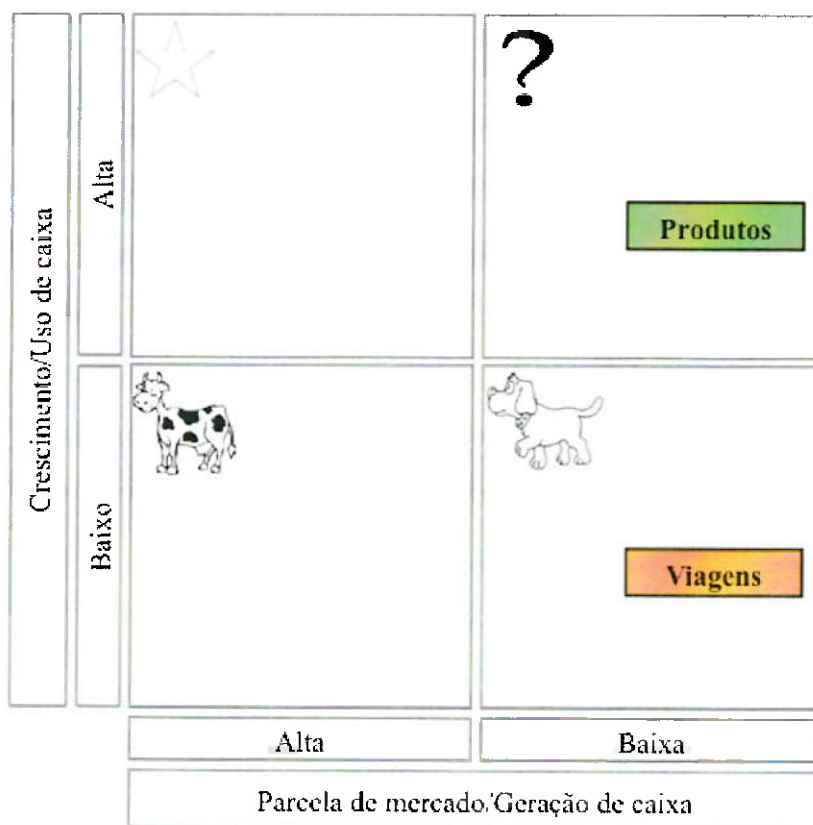


Figura 30: Matriz BCG aplicada para produtos e viagens na empresa X (elaborada pela autora)

3.3.O exemplo do Groupon – choque cultural

O Groupon é uma empresa de grande porte internacional. Após o seu IPO, a importância de sua estratégia corporativa se tornou ainda maior, uma vez que seus resultados financeiros se tornaram públicos e passaram a ser controlados por todos os seus investidores.

Como foi mostrado, o Groupon cresceu internacionalmente através da aquisição de muitas empresas e a equipe responsável pela operação internacional foi montada a partir dos funcionários que vieram do clone alemão, o CityDeal.

O CityDeal foi uma criação da Rocket Internet, que é conhecida por sua agressividade nos negócios. Durante uma das entrevistas realizadas com os diretores da empresa X, um deles mencionou que uma vez teve contato com alguns dos funcionários chave da Rocket no Brasil. Esse diretor disse as seguintes palavras: “O importante para a Rocket é faturar e rápido. Não estão preocupados com a operação em si, mas sim em mostrar resultados o quanto antes para os seus investidores.”

Outra informação que corrobora com a afirmação anterior é uma experiência profissional da autora deste trabalho. Ela teve a oportunidade de trabalhar na Alemanha, em uma empresa fundada recentemente por ex-diretores da Rocket Internet, que participaram do seu nascimento em Berlin. Essas pessoas alegam que deixaram a Rocket para fundar uma empresa concorrente, pois não concordavam com a agressividade da empresa em termos de resultados rápidos, e segundo eles, muitas vezes não sustentáveis. Essa agressividade e rapidez faz parte da cultura difundida na empresa pelos irmãos Samwer (Marc, Oliver e Alexander Samwer). Os três são os criadores e principais investidores da Rocket Internet. A revista *exame* publicou, em 2011, uma matéria online sobre a empresa. Nela também é possível identificar essa cultura de trabalhar com rapidez da empresa.

Essa cultura transpareceu nas ações da equipe formada para gerir o Groupon Internacional. Isso foi, e ainda é, um problema para a empresa. A sua estratégia corporativa não é comum a todas as suas unidades de negócios. Enquanto a equipe internacional sempre buscou resultados rápidos, o Groupon EUA adotava uma postura diferente. A seguir, trecho de uma entrevista com o fundador Andrew Mason (BUSINESS INSIDER, 2013)

“Minha intuição sempre foi começar com os consumidores e crescer de maneira a otimizar não os primeiros 2-3 meses, mas 2-3 anos ou até 20-30 anos...E estar convicto desses princípios e não querer se afastar deles é o que faz a diferença entre o sucesso e o fracasso. (tradução nossa).”

Por ser uma empresa de capital aberto, é fácil obter demonstrativos de resultados financeiros. As duas vertentes do Groupon parecem não concordar. Ao observar os resultados, nota-se que o desempenho do Groupon Internacional não acompanha o Groupon EUA. Esse *gap* entre as duas sedes da empresa reflete a falta de alinhamento estratégico que ela vem enfrentando. Os números apresentados no Gráfico 9 podem ser visto em detalhe nos anexos I, II, III, IV, V, VI e VII.

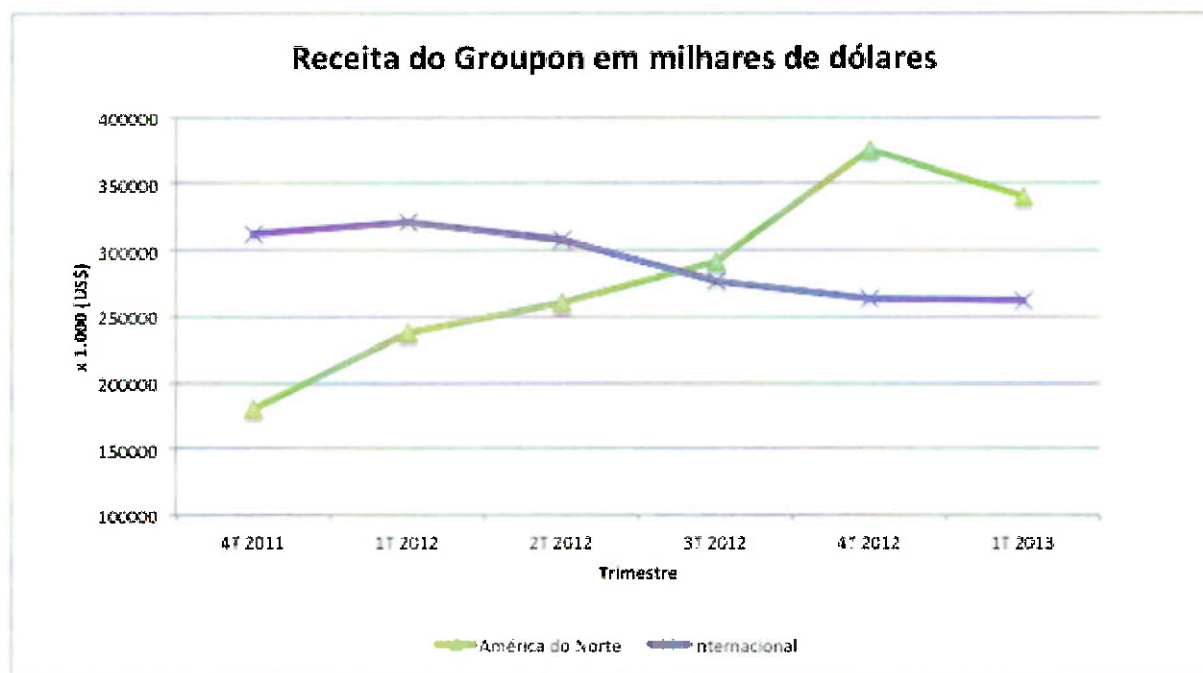


Gráfico 9: Receita Trimestral do Groupon (Fonte: adaptado de Groupon Investor, 2013)

Pode-se observar na Figura 31 que o Groupon enfrenta queda abusiva do valor de suas ações, o que é um reflexo da queda no valor da empresa. O momento é ruim, a sede americana passou por problemas financeiros severos, demitiu o seu CEO e fundador, e apresenta diminuição do quadro mundial de funcionários. No primeiro trimestre, demitiu cerca de 15% de seus colaboradores no mundo todo.



Figura 31: Oscilação do preço das ações do Groupon (Fonte: Yahoo Finanças, 2013)

4. Resultados e discussão

No Brasil, as empresas de compras coletivas estão diminuindo. Além disso, tiveram a sua imagem prejudicada, pois enfrentaram muitos problemas com o Procon-SP.

A primeira empresa de compras coletivas a se instalar no Brasil foi o Peixe Urbano. Poucos meses depois, veio o Groupon, na época Clube Urbano, e tocado por fundadores alemães que vieram do clone europeu criado pela Rocket Internet. Ao mesmo tempo surgiram inúmeras outras empresas, porém, a maioria fechou suas portas em menos de 1 ano, e hoje o mercado é dominado por poucos concorrentes. Isto indica a dificuldade operacional que o modelo de negócios trás.

Seguindo o rápido crescimento do Groupon nos Estados Unidos, o Groupon Brasil começou com 5 funcionários e um ano depois já contava com uma equipe de mais de 700 funcionários, sendo que cerca de 400 ficavam concentrados no escritório central em São Paulo, e os outros 300 faziam parte da equipe comercial e estavam espalhados pelo Brasil trabalhando de porta em porta, procurando parcerias.

A agressividade do Groupon exigiu uma reação de seus competidores. Foi nesse momento que muitas das pequenas empresas de compras coletivas que haviam aberto no Brasil se tornaram irrelevantes para a grande concorrência, e apenas aquelas que reagiram com a mesma rapidez de crescimento conseguiram se estabelecer. Nesse cenário, Groupon, Peixe Urbano e Clickon se fortaleceram e se instalaram em diversas cidades.

A grande dificuldade enfrentada pelos sites de compras coletivas é compreender quem é o seu cliente e como satisfazê-lo. Por um lado, o site deve atrair os clientes finais, as pessoas que comprem as suas ofertas. Por outro lado, o site também precisa atrair os anunciantes. Dessa forma, é necessário que haja um equilíbrio que permita a empresa atender seus dois clientes da melhor maneira possível.

Uma impressão muito perceptível para quem está presente no dia-a-dia da empresa X é a grande pressão por resultados financeiros. Isso é um reflexo do seu grupo de investidores, que possui um perfil agressivo e espera crescimento rápido. A maneira mais fácil e rápida de se mostrar esses resultados é aumentando o faturamento da empresa. A empresa X cresceu nesse ambiente agressivo, em que o objetivo sempre foi aumentar o número de vendas o mais rápido possível, sem que houvesse preocupação em como fazer isso.

Uma maneira encontrada pela empresa X para aumentar suas vendas foi investir no time de executivos. Os executivos são os funcionários responsáveis por fechar os contratos com os anunciantes, definindo os parâmetros das ofertas (regras, data de utilização, número de cupons para venda, comissão do site, pagamento ao parceiro). Esses funcionários são remunerados por comissionamento. Até o início de 2012, o executivo não era penalizado por quaisquer problemas que esse contrato pudesse gerar.

Em 2011, a empresa X passou por dois episódios que tiveram uma grande repercussão negativa no mercado. Dois contratos que geraram um número muito alto de vendas não foram honrados (mais de 30 mil cupons), ou seja, os parceiros não conseguiram cumprir o que foi vendido pela empresa, e todos esses clientes não receberam o que compraram. Por fim, essas ofertas foram canceladas, e os clientes foram todos reembolsados.

A repercussão na mídia foi enorme. Esses episódios causaram desconfiança nos consumidores. Na época, os indicadores de faturamento e número de cupons vendidos do mercado como um todo sofreram uma grande queda, mostrando como o consumidor não diferencia as empresas, e reagiu ao mercado. No início de 2012, a empresa X contou com um grupo de consultores para analisar os impactos que esses episódios causaram e propor soluções para ganhar a confiança do consumidor de volta (ver APÊNDICE C – Entrevistas em profundidade).

Esse é exemplo muito claro de como esse comissionamento não era eficiente. Todos os cupons foram reembolsados, ou seja, foram descontados do faturamento meses depois da venda, e os executivos já haviam recebido a comissão relativa a esses contratos.

A maneira como a comissão era paga reflete como o incentivo era apenas para aumentar o valor total de cupons vendidos. Não existia preocupação com a qualidade da venda, ou com a qualidade do parceiro.

Dessa forma, é compreensível que os executivos não se preocupassem em encontrar o número correto de cupons que o parceiro poderia atender. Eles estavam muito mais preocupados com a sua comissão, e por isso sempre buscava um número muito alto de cupons para oferecer.

Muitas empresas parceiras chegaram a falir, inclusive uma das empresas envolvida nos episódios de 2011. Essa empresa era uma prestadora de serviços que funcionava em uma sala única, e possuía apenas 2 funcionários. A sua oferta tinha um prazo curto para ser usada (cerca de 5 meses), e essas dois funcionários nunca seriam suficientes para atender a todos os

cupons vendidos. Para tentar atender às vendas, os dois funcionários chegaram a contratar mais pessoas e a terceirizar o serviço, o que os levou a ter um custo muito maior do que o que eles ganharam com a venda dos cupons.

Fica claro que a maneira mais rápida de aumentar o faturamento de uma empresa nem sempre é a mais eficiente. O foco foi todo colocado em atrair o cliente final, deixando de lado a necessidade das empresas parceiras.

Algumas das dificuldades enfrentadas pela empresa X são comuns a todas as empresas do setor, por serem fruto do modelo de negócios. Vender algo que não é de autoria da empresa pode ser uma tarefa muito difícil, principalmente ao se tentar vender aproximadamente 700 ofertas diferentes em um dia. Anunciar uma prestação de serviço, onde você não é o responsável pela execução é arriscado, principalmente quando o serviço envolve valores extras e tem sua mensuração feita de maneira muito subjetiva. O que é qualidade para esse serviço? Essa pergunta deve ser respondida pela empresa X, que tem grande dificuldade em configurar parâmetros para as suas ofertas.

A empresa X deve garantir que toda e qualquer dúvida ou questão que possa aparecer esteja coberta no contrato com o parceiro, para possuir respaldo se houver necessidade. O serviço prestado pela empresa X aos parceiros e aos clientes deve ser muito bem explicado, pois são as dúvidas que matam o negócio.

Se o contrato não for muito claro, a empresa X corre o risco de anunciar uma oferta que não é bem o que o parceiro oferece, causando, dessa forma, um grande problema com o parceiro. O parceiro irá sofrer consequências e perder a confiança na empresa X, evitando qualquer futuro contrato.

Para o cliente, o problema é similar. A empresa X perde toda a sua credibilidade para com o cliente ao anunciar uma coisa e vender outra. A total compreensão do serviço ofertado faz toda a diferença. A clareza e transparência da empresa nesse ramo é essencial, e com certeza um dos fatores de sucesso.

Através de todos os pontos discutidos durante o diagnóstico, foi possível montar uma série de apontamentos para a empresa X, bem como recomendações para a solução desses problemas. A Tabela 10 especifica esses apontamentos, e também as soluções propostas ao longo do estágio. A empresa tomou posição quanto a factibilidade das soluções, e foram decididos prazos para as mesmas.

Problema encontrado	Proposta de solução	Departamento responsável	Posição da empresa X	Status de implementação	Prazo
Baixo valor agregado para os parceiros	1. Nova política de comissionamento	Comercial	Positiva	Concluído	mar/12
	2. Novo script de vendas	Comercial	Positiva	Concluído	mar/12
	3. Maior suporte aos parceiros	Parceiros	Positiva	Em andamento	nov/12
	4. Melhoria das ferramentas de parceiro	Parceiros e TI	Positiva	Em andamento	ago/13
Não cumprimento de ofertas	5. Maior rigidez no filtro de qualidade dos contratos	Qualidade	Positiva	Concluído	abr/12
	6. Criação de uma célula de cliente oculto	Qualidade	Positiva	Concluído	set/12
Baixo valor agregado para os clientes finais	7 Criação de nova ferramenta de comunicação com o cliente	TI e Parceiros	Positiva	Concluído	jul/12
	8. Criação de um portal do cliente	TI e DAC	Positiva	Em fase de testes	mai/13
Insatisfação dos funcionários	9. Plano de carreira	RH	Negativa	-	-

Tabela 10: Apontamentos e propostas para a empresa X (elaborada pela autora)

Propostas de solução

1. Nova política de comissionamento

Como vimos em XXX, a política de comissionamento estava muito focada no resultado rápido, estimulando os executivos de venda a trazer novos parceiros, sem se

preocupar com a qualidade desses parceiros e de suas ofertas. Era muito comum encontrar contratos com um número de cupons para venda muito acima do que o parceiro poderia atender dada a validade da oferta.

O sistema de comissionamento até o início de 2012 possuía vários indicadores. Um deles era a meta de faturamento. As cidades eram classificadas de acordo com o seu faturamento médio mensal, e para cada faixa de faturamento médio, havia um valor para a porcentagem de comissão, ou seja, para cidades que faturavam até R\$400.000 por mês, esse valor era 6%, para cidades que faturavam de R\$400.000 a R\$800.000, o valor era 4%.

Cada cidade também possuía uma meta de faturamento, e o alcance dessa meta influenciava na comissão dos executivos. A sua comissão variava de acordo com a porcentagem da meta atingida. Exemplo: Se a meta da cidade fosse de R\$200.000, e a cidade atingisse 75% dessa meta, os seus executivos recebiam apenas 75% da porcentagem máxima de comissão, ou seja, ele poderia ganhar 6% das vendas de seus contratos, mas nesse caso ganharia apenas 4,5%.

Além disso, existiam alguns bônus para os executivos que trouxessem as ofertas que fossem parte do objetivo da cidade. Por exemplo, ofertas de gastronomia são ofertas que são bem recebidas pelos clientes, e por isso estavam sempre em destaque para os executivos. Se um executivo trouxesse um faturamento de R\$10.000 com ofertas de gastronomia, esse faturamento contava em dobro para o cálculo de sua comissão, era como se a oferta houvesse vendido R\$20.000.

A comissão não abordava nenhum tipo de penalidade para contratos de baixa qualidade. Assim, a autora deste trabalho elaborou e propôs um novo sistema de comissionamento, que foi apresentado ao presidente da empresa e ao departamento comercial. O novo sistema foi recebido de forma muito positiva pela gestão da empresa X.

Para a criação desse sistema, a autora fez uma análise dos reembolsos dos cupons vendidos pela empresa X. Os resultados obtidos para todas as três áreas de vendas da empresa X (produtos, viagens e hotéis, local) foi muito próximo. Descobriu-se que quase 75% dos reembolsos eram realizados nos primeiros 3 meses após a compra do cupom. O padrão de reembolsos pode ser observado no Gráfico 10.

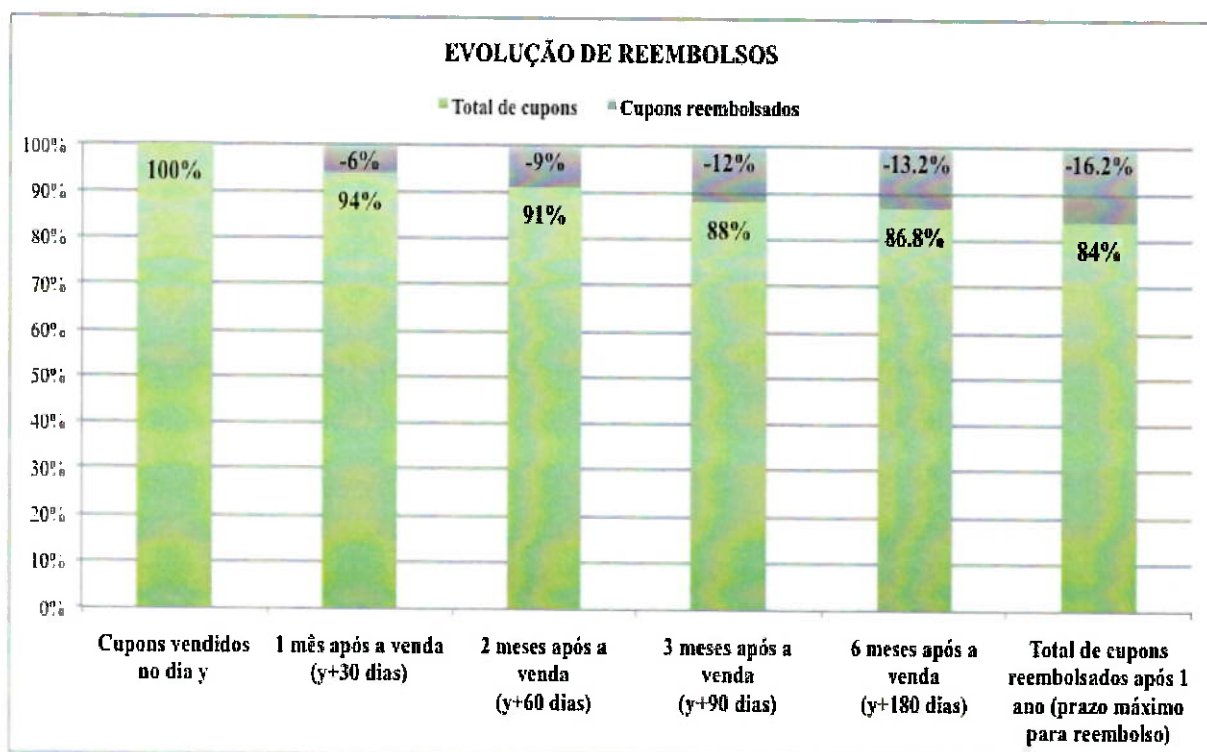


Gráfico 10: Evolução de reembolsos (Fonte: empresa X)

Além disso, é muito importante para o site apresentar uma variedade grande de ofertas, e não repetir sempre as mesmas ofertas, para passar para o cliente final uma sensação constante de novidade. Foi definido que as ofertas não deviam ser repetidas dentro de um prazo de 2 meses.

Dessa forma, optou-se por criar um novo sistema de comissionamento que incluísse penalidades para a repetição de ofertas e para os reembolsos de cupons. A autora fez a seguinte proposta: manter o sistema existente que previa benefícios, e incrementá-lo com 2 fatores para endereçar esses dois problemas. Foi montado um sistema de desconto de comissão. Por até 3 pagamentos, o executivo fica sujeito a receber descontos de acordo com o valor dos reembolsos. Ou seja, nos 3 pagamentos seguintes ao recebimento da comissão de um contrato, o executivo poderá receber descontos relativos a todos os cupons cancelados deste contrato. Passados três meses, a empresa X considera que os próximos cancelamentos não são de responsabilidade do executivo, e são ocasionados por eventualidades da vida do cliente que não permite mais que ele faça uso do cupom.

Também foi incluída uma penalidade para a repetição de ofertas. Se o executivo trouxer para a empresa X um contrato B similar a um contrato A trazido nos últimos 2 meses,

a empresa X considera apenas metade do faturamento do contrato B para fins de cálculo de sua comissão.

Esta alteração no modelo de comissionamento foi implementado em março de 2012.

2. Novo script de vendas

Durante duas semanas em janeiro de 2012, a autora deste trabalho realizou visitas em campo com os executivos de vendas de São Paulo. Pode-se observar o discurso utilizado pelos executivos, e foi constatado que, com frequência, os executivos enfatizavam que a empresa X iria ajuda-lo a obter uma grande número de vendas em pouco tempo. Esse discurso leva o parceiro a se focar no número de vendas, e querer disponibilizar a maior quantidade possível de cupons.

Outro ponto importante, era que os executivos, ao enfatizar apenas o número de vendas, deixavam de educar o parceiro quanto ao ponto mais importante da oferta. A oferta deve levar um cliente a experimentar algo pela primeira vez, mas o que garante que ele irá voltar é a qualidade de atendimento que o parceiro oferece. As compras coletivas vendem um serviço de marketing para o parceiro, que deve fidelizar o cliente que chegou até ele através do site.

Sem entender o grande retorno que as compras coletivas podem trazer, o parceiro se frustra, pois apesar de vender um número alto de cupons durante pouco tempo, ele está fazendo isso a um preço muito menor do que o seu preço de tabela, além de deixar por volta de metade desse valor com a empresa X (ver Figura 13: Distribuição do valor do cupom). Com todos esses descontos, o parceiro as vezes nem chega a cobrir o seu custo. Com esse sentimento de frustração, o parceiro com frequência não atende o cliente vindo das compras coletivas com a mesma qualidade que ele atende uma pessoa que pagou o preço completo pelo serviço (informação captada por meio da realização de técnicas de cliente oculto – funcionários da empresa X que se passam por clientes comuns e utilizam os seus cupons). O parceiro se acha no direito de prestar um serviço de qualidade proporcional ao valor que ele está recebendo.

Assim, além de manter o cliente oculto sempre, para não deixar de avaliar os serviços ofertados no site, a autora sugeriu a criação de um script de vendas que enfatizasse que o valor que as compras coletivas podem agregar aos parceiros está muito mais

relacionado a fidelização dos clientes, que podem voltar ao estabelecimento e pagar o preço cheio pelo serviço, do que ao número de vendas que o site irá proporcionar.

A gestão do departamento comercial concordou com essa sugestão e as diretrizes foram passadas para o setor de comunicação criar um script de vendas. A autora sugeriu também que os gestores dos executivos os fiscalizassem para se certificar que o discurso está sendo pregado da maneira correta.

3. Maior suporte aos parceiros

O departamento de parceiros da empresa X realiza atividades de suporte ao parceiro, porém essas atividades são, em geral, reativas. A área funciona como um serviço de atendimento ao parceiro, algo similar ao SAC, porém apenas para atender os anunciantes. Constatado que o suporte pode ser um diferencial para que o parceiro escolha o site em que gostaria de anunciar, esta área está passando por um processo de reestruturação, para realizar a manutenção dessas parcerias.

Existem duas ferramentas *online* para os parceiros. O Portal de Parceiros, em que o anunciante pode acompanhar todas as suas ofertas, e outra responsável por realizar as reservas para os serviços que requerem agendamento.

A autora propôs a instituição de pontos de contato com o parceiro, com o propósito de mostrar a ele os resultados do serviço do site.

São 4 os contatos principais propostos, todos feitos por telefone:

- Contato de boas vindas
- Contato pré oferta
- Contato pós oferta
- Contato de manutenção

A primeira ligação é responsável por receber o parceiro, esclarecer as duas dúvidas e fornecer a ele todo o material necessário para que ele possa acompanhar o desempenho de sua oferta através do Portal de Parceiros, bem como orientá-lo sobre todas as ferramentas disponíveis.

O contato pré-oferta tem como objetivo lembrar o parceiro que a sua oferta irá para o ar no dia seguinte, e que ele deve ficar atento ao seu e-mail e telefone, pois é comum que os

clientes entrem em contato para fazer perguntas. Durante esse contato, o parceiro também é lembrado de usar as ferramentas, e de como o fazer.

Após o fechamento da oferta, é feita uma ligação ao parceiro, para avaliar os resultados obtidos (número de cupons vendidos) e o orientar sobre como agir para atender a todos os cupons da melhor maneira possível, reforçando também sobre o uso da ferramenta de reservas, quando aplicável.

O contato de manutenção será feito dois meses após a publicação da oferta, para estimar a satisfação do parceiro, indagá-lo sobre a fidelização dos clientes que chegaram até ele através da empresa X, bem como perguntar se ele gostaria de anunciar a oferta novamente.

Essas ligações estão sendo realizadas desde Novembro de 2012.

4. Melhoria das ferramentas de parceiro

As ferramentas disponíveis para uso dos parceiros são simples e pouco informativas. O Portal de Parceiros se foca apenas nas ofertas e nos números de vendas, e a ferramenta de reserva era preenchida pela área de parceiros, de acordo com informações que o parceiro fornecia no contrato.

A sugestão é incrementar o Portal de Parceiros, melhorando o seu *layout* e fornecendo informações relacionadas ao público que adquiriu a oferta. A autora propôs um layout similar a um infográfico, com o perfil de seus clientes e desempenho de vendas e cancelamentos.

Para a ferramenta de reservas, foi sugerida a criação de um novo *front-end* para o parceiro, tal como a reestruturação do *back-end* para permitir que o parceiro edite a sua própria agenda. Para as modificações da agenda, é necessário existir restrições, para não criar a possibilidade de o parceiro limitar o seu atendimento aos cupons.

As mudanças nessas ferramentas devem ser realizadas pelo departamento de TI, e para tal devem entrar na lista de atividades que o departamento possui e serem priorizadas. Por não serem de imediata necessidade, não receberam prioridade alta e a sua conclusão está prevista para Agosto de 2013.

5. Maior rigidez no filtro de qualidade dos contratos

A autora sugeriu a criação de um *check-list* para os analista de qualidade seguirem ao avaliar cada contrato que chegasse à área.

Além dos dados obrigatórios para a oferta, é imprescindível:

- Consultar CNPJ no Seresa
- Confirmar Endereço
- Procurar endereço no Google Street View
- Confirmar telefone
- Checar existência de reclamações no Procon e Reclame Aqui
- Procurar informações sobre a empresa no Google

A autora sugeriu também a criação de um formato padrão para as regras das ofertas, de acordo com a sua categoria.

O departamento se encarregou de criar esse novo processo, que está em funcionamento desde Abril de 2012.

6. Criação de uma célula de cliente oculto

Além da análise dos contratos, o departamento de qualidade também ficou responsável por designar uma equipe para trabalhar como cliente oculto. Essas pessoas utilizam os cupons como se fossem clientes comuns para avaliar os parceiros, mas também realizam testes com os parceiros para saber o comportamentos dos mesmos quando um cliente comum liga para a empresa durante uma oferta. Essa equipe se encarrega de montar uma “lista negra” de parceiros que oferecem os descontos diretamente ao cliente, que não atendem aos clientes da maneira correta e que não realizam o serviço como descrito na oferta.

7. Criação de nova ferramenta de comunicação com o cliente

A empresa X fornece ao cliente final uma ferramenta similar a um fórum de perguntas e respostas, para que sejam tiradas duvidas sobre as ofertas que estão à venda. Essa ferramenta não foi apenas sugerida pela autora deste trabalho, mas também implementada.

Foi realizado um projeto em conjunto com o departamento de TI, para que a ferramenta pudesse ser desenvolvida por um de seus programadores. A autora trabalhou como *Project Owner*, relatando as necessidades da ferramenta e priorizando as ações.

Ao mesmo tempo, foi montada uma equipe dentro do departamento de parceiros, para atender a essas perguntas e orientar os parceiros a respondê-las, pois a ferramenta permite que o parceiro responda diretamente para o cliente.

Por conta do volume de perguntas e da equipe disponível para respondê-las, foi criado um sistema de priorização de ofertas, para que as ofertas mais que costumam causar mais problemas e dúvidas sejam priorizadas.

8. Criação de um portal do cliente

Para melhorar o nível de informação que o cliente final tem acesso, foi sugerida uma ferramenta que o permitisse acessar as suas compras anteriores e obter informações sobre as mesmas.

Para cupons de serviços, as informações abrangem dados como a data da compra, data do uso do cupom, data de validade do cupom. Para produtos, essa ferramenta permite que o cliente veja os dados de rastreio do produto, o status da entrega e data máxima de entrega.

Além disso, o portal do cliente abriga as perguntas mais frequentes e interage com o cliente a partir de suas dúvidas.

O projeto deste portal foi iniciado pela autora deste trabalho, que foi responsável por mapear todas as necessidades da ferramenta, e a localização dos dados. O projeto foi implementado em Maio de 2013. ele está em fase de testes *online*.

9. Plano de carreira

A insatisfação dos funcionários e alto *turnover* da empresa mostram a necessidade de melhorias no departamento de Recrutamento e RH. Entretanto, o departamento passou por diversas mudanças em 2012 e a empresa analisou não ser o momento correto para alterar a estrutura de cargos e criar novos planos de carreira.

Resultados

Comparando o faturamento da empresa X no primeiro quadrimestre de 2013 com o faturamento do mesmo período em 2012, observa-se uma queda de 25,8%. Entretanto, no mesmo período, a entrada de reclamações no SAC caiu em 52,3% (Tabela 11). A queda do número de reclamações pode indicar uma melhoria na qualidade das ofertas.

Esta melhoria pode ser em parte atribuída ao conjunto de ações tomadas pela empresa X, com base nas sugestões aqui propostas, que visavam melhorar a qualidade de sua operação.

	1º Quadrimestre de 2012	1º Quadrimestre de 2013
Entrada média de reclamações por dia	6500	3100

Tabela 11: Entrada de reclamações no SAC

Ademais, a porcentagem de cupons reembolsados também apresenta queda considerável entre os valores medidos em Fevereiro de 2012 e Janeiro de 2013 (Tabela 12). Os reembolsos são fruto de grande inquietação na empresa, pois resultam e diminuição do faturamento e indicam problemas com os parceiros.

	Fevereiro 2012	Janeiro 2013
Reembolsos	16,2%	7%

Tabela 12: Porcentagem de cupons reembolsados

5. Conclusão

Este trabalho teve como objetivo a análise do modelo de negócios das compras coletivas em funcionamento no mercado brasileiro, com foco na empresa X. Para a construção desta análise, foi usado o conhecimento adquirido durante o curso de Engenharia de Produção, bem como o aprendizado ocorrido durante o estágio.

A aplicação das ferramentas de análise estratégica mostrou a autora como, muitas vezes, no cotidiano do estágio, elas se mostraram necessárias para a compreensão de diversas situações. Foi gratificante perceber que o conhecimento adquirido durante o curso foi aplicados durante o seu estágio, para compreender os desafios do mercado e problemas que a empresa X enfrenta.

O caráter inovador da empresa X, seu rápido crescimento no mercado e a ausência de hierarquia fixa resultaram em grande autonomia para a autora deste trabalho, ainda que em posição de estagiária. Em *start-ups*, é comum encontrar um ambiente um tanto quanto confuso, principalmente quando o crescimento é tão rápido como é no caso das empresas de compras coletivas. A empresa cresce de forma tão acelerada, que não há tempo para prestar atenção a todos os detalhes, não há tempo de supervisionar a sua operação e ao mesmo tempo analisar com calma a situação em que ela se encontra. À vista disso, esta análise foi muito importante para a empresa X, e serviu como um serviço de consultoria, onde foram observados e apontados pontos de melhorias, que juntos podem fazer grande diferença quando tratados.

Foi possível montar uma visão geral da empresa X e do modelo de negócios e suas falhas no mercado brasileiro, bem como mostrar algumas soluções e como elas funcionam na empresa X.

6. Referências Bibliográficas

BOLSA DE OFERTAS. Disponível em: <<http://www.bolsadeofertas.com.br>>. Acesso em: 06 de Maio de 2012.

BUSINESS INSIDER. Disponível em:<<http://www.businessinsider.com/>>. Acesso em Junho de 2013.

CARVALHO, M. C.; LAURINDO, F. J. B. Estratégia Competitiva – Dos conceitos à implementação. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2010.

CLICKON. Disponível em: < <http://www.clickon.com.br>>. Acesso em: 20 de Maio de 2013.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. Emerging Focus: Emerging Market Economies to Benefit from Robust Growth in Internet Usage and Access, 2011.

EXAME. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/>>. Acesso em: 05 de Maio de 2013,

FOLHA DE SÃO PAULO. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/>>. Acesso em 05 de Maio de 2013.

GROUPON BRASIL. Disponível em: <<http://www.groupon.com.br>>. Acesso em: 31 de Agosto de 2012.

GROUPON EUA. Disponível em: <<http://www.groupon.com/>>. Acesso em: 13 de Maio de 2013.

GROUPON INVESTOR. Disponível em: <<http://investor.groupon.com/>>. Acesso em: 13 de Maio de 2013.

HENDERSON, B. D. The origin of strategy. Harvard Business Review, Nov/Dez, 1989.

INFO SAVEME. Disponível em: <<http://www.infosaveme.com.br>>. Acesso em: 06 Maio de 2012.

LIEBERMAN, M.B.; MONTGOMERY, D.B. First-mover advantages. Strategic Management Journal, p. 41-58, 1988.

MALHOTRA, N.K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAUBORGNE, R.; KIM, W. C. Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review, p 76 – 85, Outubro de 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PEIXE URBANO. Disponível em: < <http://www.peixeurbano.com.br>>. Acesso em: 25 de Maio de 2012.

PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M.E. Strategy and the Internet. Harvard Business Review, 62 – 78, Março de 2001.

PORTER, M. E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review, p. 1 – 18, Janeiro de 2008.

QUALÈ DIGITAL. Disponível em: <<http://www.qualifiedigital.com>>. Acesso em: 16 de Outubro de 2012.

RECLAME AQUI. Disponível em <<http://www.reclameaqui.com.br>>. Acesso em: 13 de Junho de 2012.

ROCKET INTERNET. Disponível em: <[http:// www.rocket-internet.de/](http://www.rocket-internet.de/)>. Acesso em: 13 de Junho de 2012.

RUTH, D. Daily deal industry shows no evidence of slowing down. Disponível em: <<http://news.rice.edu/>>. Acesso em: 10 de Outubro 2012. SALTER, M.S; PORTER, M. E. Note on diversification as strategy. Harvard Bussiness School, 9-382-129, 12 de Junho de 1986.

UPSTART BUSINESS JOURNAL. Disponível em: <<http://upstart.bizjournals.com/>>. Acesso em 05 de Maio de 2013. WEBSHOPPERS, 27ª Edição [relatório na internet]. São Paulo; 2013. Disponível em: <<http://www.webshoppers.com.br/>>. Acesso em: 12 de Maio de 2013.

YAHOO FINANÇAS. Disponível em: <<http://br.financas.yahoo.com/>>. Acesso em: 15 de Maio de 2013.

APÊNDICE A – Grupos de foco

Em abril de 2012, a empresa X realizou uma pesquisa de mercado com o intuito de compreender melhor as necessidades de seus clientes.

Na época, foi avaliado que uma boa alternativa para a pesquisa seriam os grupos de foco (*focus groups*), pois assim seria possível entrevistar um maior número de pessoas com o tempo disponível para a pesquisa.

De acordo com Malhotra (2001) o *focus group* é uma técnica muito aplicada de pesquisa qualitativa, e seu objetivo é compreender a opinião dos respondentes. Deve ser feito com grupos de 8 a 12 pessoas e os grupos devem ser homogêneos (faixa etária, sexo, estilo de vida). Além disso, os participantes devem ter familiaridade com o assunto a ser discutido. O ambiente deve ser descontraído e informal. Para criar o clima informal, a empresa simulou uma mesa de bar no escritório.



Figura 32: Slide utilizado durante a pesquisa (Fonte: empresa X)

Foram realizadas 10 sessões com 8 entrevistados por vez e um mediador capacitado, formado em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e pós graduado em Ciências de Consumo Aplicadas pela mesma instituição. Estagiários de Marketing foram responsáveis por anotar as observações e respostas durante as entrevistas e gravar a sessão.

A autora deste trabalho de formatura participou como ouvinte em algumas das sessões, mas seu foco foi analisar os resultados obtidos.

Os atributos mais mencionados durante a pesquisa foram:

- Preço baixo
- Facilidade de compra
- Variedade de produtos
- Rapidez da entrega
- Segurança no site
- Informações sobre o produto e entrega
- Baixo custo do frete
- Layout do site
- Formas de pagamento variadas
- Atendimento ao consumidor
- Transparência nas informações
- Qualidade do produto (ou serviço) ofertado

APÊNDICE B - Entrevistas com gestão da empresa X

Durante o período de estágio, a autora deste trabalho teve a oportunidade de estar muito próximo da alta gestão da empresa X.

As curvas de valor utilizadas neste trabalho de formatura foram concebidas com a ajuda dessa time, que possui experiência nos mais diversos mercados, incluindo grandes empresas ponto com como Mercado Livre e BuscaPé, grandes sites de compras coletivas em outros países, e consultoria e bancos, além de um grande número de pessoas com experiência em desenvolvimento de *start-ups*.

A partir dos atributos que se provaram importantes para os clientes, a autora e o time de gestão desenvolveram a lista de atributos que foi apresentada nas curvas de valor, no item 3.1 deste trabalho.

APÊNDICE C – Entrevistas em profundidade

Em Janeiro de 2012, a empresa X recebeu a visita de um grupo 5 de alunos americanos que estavam cursando MBA em Harvard. Os alunos possuíam diversos *backgrounds*: um empreendedor da área de TI, consultores da MckKinsey e da Bain & Company, um ex-gerente da Amazon, e uma aluna que trabalhava na indústria.

O grupo veio a empresa X para fazer um projeto de consultoria de marketing, e a autora deste trabalho de formatura pode participar ativamente deste trabalho, desde a elaboração das pesquisas, até análises e apresentação final para a gestão da empresa X. O projeto visava entender e propor soluções para combater a má imagem da empresa X que foi criada pela imprensa, por causa de problemas na entrega e na prestação de serviços de alguns parceiros.

Durante esse período, foram realizadas algumas entrevista de profundidade (EP), que permitem realizar uma pesquisa altamente flexível e qualitativa.

A entrevista de profundidade é uma entrevista não estruturada, feita por um entrevistador qualificado e treinado, com apenas um entrevistado por vez, que é testado para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações provocadas por um tópico.(MALHOTRA, 2001). Essa falta de estrutura permite ao entrevistador se aprofundar em determinados pontos que possam surgir durante a entrevista.

As entrevistas foram realizadas entre 9 e 13 de Janeiro de 2012, com 45 entrevistados. O entrevistador é formado em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e pós graduado em Ciências de Consumo Aplicadas pela mesma instituição. A autora deste trabalho participou das entrevistas como ouvinte. Segue o roteiro elaborado para servir como base para as entrevistas. Vale lembrar que a entrevista pode tomar cursos muito diferentes, de acordo com o que vai sendo respondido pelo entrevistado.

1. Antes da empresa X, você já sabia o que era compra coletiva?
2. Quais sites de compras coletivas você conhece?
3. Qual a sua impressão sobre a compra coletiva?
4. Em quais sites de compras coletivas você já comprou alguma coisa?
5. Algum dos seus amigos/ conhecidos possui conta no site da empresa X?
6. Qual o tipo de oferta que te interessa mais?

7. Você costuma usar as ofertas com quem?
8. Você costuma indicar as ofertas do site para alguém ou já recebeu uma indicação de oferta?
9. Descreva uma experiência **positiva** que você passou com a empresa X.
10. Descreva uma experiência **negativa** que você passou com a empresa X.
11. Além dessas experiências com a empresa X, cite outras experiências positivas e negativas que você teve com outra empresa.
12. Situações:
 - a. Imagine a seguinte situação: a empresa X fez uma oferta de produto Y, vendeu milhares de unidades do produto e há poucos dias da entrega, o parceiro revela que não tem como entregar os produtos dentro do prazo, que já era grande. Depois que o prazo já está estourado, a Receita Federal não libera os produtos, retidos na alfândega, e a empresa X não consegue comprar outro produto com fornecedores locais para honrar a oferta. Diante dessa situação, resolvemos cancelar a oferta e devolver o dinheiro de todos, mas até aí, claro milhares de pessoas estão bastante decepcionadas conosco. Se você fosse o dono da empresa X, o que você faria para recuperar a confiança das pessoas?
 - b. Alguns sites internacionais oferecem um acordo de devolução de dinheiro, ou seja, a empresa faz um acordo com seus clientes dizendo que caso eles não fiquem satisfeitos com a qualidade de sua experiência e com a qualidade do atendimento prestado, o site devolve 100% do valor pago pelo cupom para o cliente. Você acha que isso funcionaria aqui?

ANEXO I - Emerging Focus: Emerging Market Economies to Benefit from Robust Growth in Internet Usage and Access

Emerging Focus: Emerging Market Economies to Benefit from Robust Growth in Internet Usage and Access

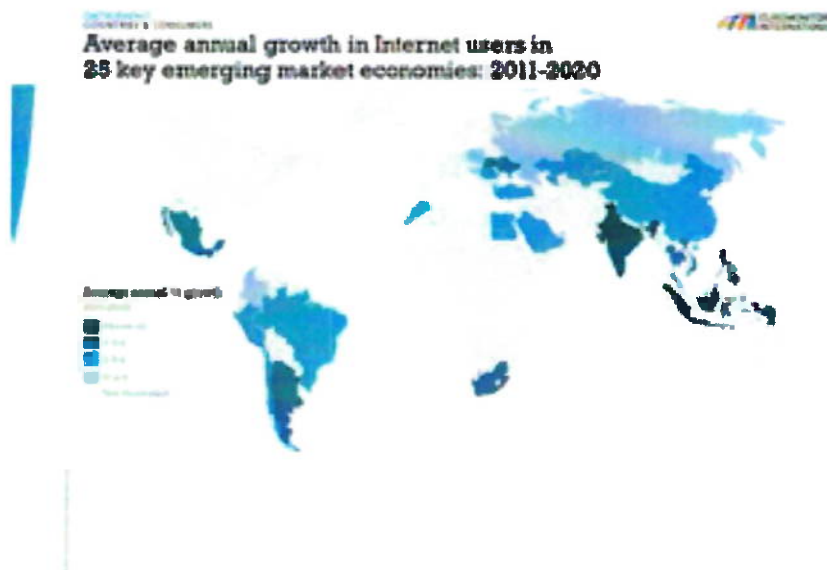
Euromonitor International

11 July 2011

Internet usage and access are growing at an alarming pace in emerging market economies. This will benefit economic growth in these countries by contributing towards labour productivity, empowering consumers with knowledge and increasing the overall competitiveness of the economy. It will also have significant implications on businesses creating many opportunities.

Chart 1 Average Annual Growth in Internet Users in 25 Key Emerging Market Economies: 2011-2020

average annual % growth



Source: International Telecommunications Union/World Bank/Trade Sources/Euromonitor International/
 Note: (1) Emerging market economies cover 25 key economies which include Argentina, Brazil, Chile, China, Colombia, Egypt, Hungary, India, Indonesia, Kazakhstan, Malaysia, Mexico, Morocco, Peru, Philippines, Poland, Romania, Russia, Saudi Arabia, South Africa, Thailand, Turkey, the UAE, Ukraine, and Vietnam.

http://www.portal.euromonitor.com/portal/presentations/180620_C&CInternetUsers.pdf
 target="_blank">(Click here to view map in detail.)

Key points

- Internet access and usage in emerging market economies (EMEs) are expanding at a rapid pace owing to their large populations and rising disposable incomes. The number of Internet users in 25 key EMEs grew by 177% between 2005 and 2010 reaching 954 million compared to the 26.7% increase witnessed in advanced economies during the same period;
- By 2020, almost 60.0% of the world's Internet users will reside in 25 key EMEs, up from 48.6% in 2010. The number of Internet users in these countries is expected to grow by an annual average growth rate of 9.8% between 2011 and 2020, reaching 2.2 billion by the end of that period. Within EMEs, India is expected to see the fastest growth in Internet users between 2011 and 2020, rising by 22.1% per year;
- Despite rapid growth in Internet users, broadband penetration rates vary significantly amongst EMEs and remain low in many countries due to lack of infrastructural development, particularly in rural areas. In 2010, Poland had the highest broadband penetration rate within EMEs with 60.8% of households owning a broadband Internet enabled computer, followed by Hungary (57.3%) and the UAE (45.6%). On the other hand, in Indonesia, only 1.6% of households had a broadband Internet enabled computer in the same year;

- Robust growth in Internet markets will benefit overall economic growth, create business opportunities and influence consumer spending patterns by empowering consumers with knowledge and choice. The total market size of Internet retailing reached US\$38.1 billion in 2010, up from US\$8.4 billion 2005, with China alone accounting for over 30.0% of the market size;
- However, a 'digital divide' persists between advanced economies and EMEs, where the latter lag behind in terms of Internet usage and access. Information, communications and technology (ICT) infrastructure in many of these countries is still underdeveloped compared to advanced economies and may prove to be a challenge in the coming years.

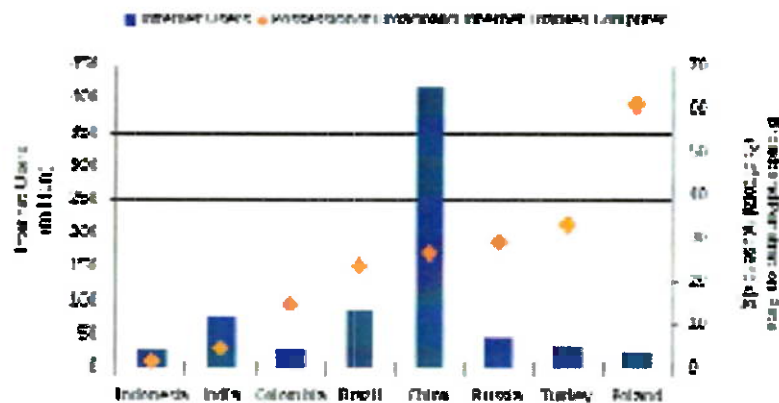
Rapid growth in Internet markets

EMEs are amongst the biggest Internet markets in the world owing to their large populations and rising disposable incomes.

- In 2010, the total number of Internet users in 25 key EMEs reached 954 million, significantly higher than the 784 million users in advanced economies. EMEs witnessed a period growth of 177% between 2005 and 2010 in the number of Internet users, compared the 26.7% period growth in advanced economies, owing to an increasing number of broadband subscribers;
- China was the world's biggest Internet market in 2010 with 419 million Internet users while Brazil and India ranked fourth and fifth globally with 84.1 million and 74.9 million Internet users, respectively. However, China's broadband penetration rate at 26.5% of households in 2010 compared to an average of 65.7% of households in advanced economies because broadband is not yet available in many rural areas;
- Between 2005 and 2010, Kazakhstan saw the highest annual average growth in Internet users within EMEs at 69.9% followed by Colombia (40.3%) and Ukraine (38.8%). The base levels of Kazakhstan's Internet markets are relatively low compared to other EMEs as the government only started to open the telecommunications sector to competition in 2004. As a result, the number of Internet users in Kazakhstan has been the lowest amongst EMEs and stood at 6.4 million in 2010;
- The number of broadband Internet subscribers in EMEs has also increased significantly and accounted for 69.4% of total Internet subscribers in 2010, up from just 37.2% in 2005. The average broadband penetration rate in EMEs rose from 4.5% of households in 2005 to 21.2% of households in 2010. However, broadband penetration rates vary significantly between countries ranging from 1.6% of households in Indonesia to 68.8% of households in Poland in 2010;
- Between 2005 and 2010, Hungary saw the largest increase in broadband penetration rates within EMEs, rising to 37.3% of households in 2010 from just 10.9% of households in 2005. However, the number of Internet users in Hungary is more than three times higher than the number of Internet subscribers. This is a trend that is prevalent in many EMEs where people tend to share Internet connections. Public access channels like libraries and Internet cafes are popular and play an important role in Internet markets within these countries.

Chart 2 Internet Users and Broadband Penetration Rates in Selected Emerging Market Economies: 2010

million / % of households



Source: Euromonitor from trade sources/international statistics/International Telecommunications Union/World Bank
 Note: Broadband penetration rates refer to possession of broadband Internet enabled computer.

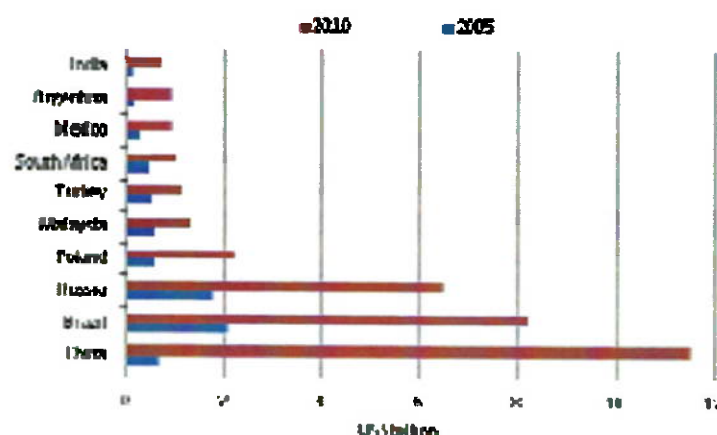
Business opportunities expand

Increased Internet access helps to improve the competitiveness of an economy. It boosts labour productivity by improving communications, increasing access to information and cutting costs. Promoting businesses online not only helps foster competition but also increases the potential to tap new markets.

- The total market size of Internet retailing reached US\$38.1 billion in 2010, up from US\$8.4 billion 2005, with China alone accounting for over 30.0% of the market size. China's appetite for shopping online is growing and its online market is characterised by consumer-to-consumer sales which compete with business-to-consumer sales;
- While China witnessed the fastest growth amongst EMFs in per capita spending on Internet retailing at over 60.0% in real terms between 2005 and 2010, Poland had the highest level of per capita spending on Internet retailing at US\$57.8 in 2010 compared to US\$8.6 in China. Internet retailing offers convenience as well as competitive prices to a number of Poles who are showing an increasing interest towards online shopping. As a result, online retail is growing in importance in Poland and a number of retail stores are launching online stores;
- Many EMFs are technologically leapfrogging, for example, there is a growing trend of having mobile phones instead of fixed-line telephones owing to the lack of development in fixed-line broadband (particularly in rural areas) and the high costs of broadband connections. As a result, mobile Internet access in EMFs is becoming popular. For example, in 2010, on average 77.0% of households in EMFs owned a mobile telephone compared to 48.0% of households that owned a fixed-line telephone;
- With increased Internet access, consumers in EMFs will be empowered with knowledge and choice. In some economies like India, where corruption is high, it will help cut red tape and increase communication between consumers and governments.

Chart 3 Top 10 Biggest Internet Retailing Markets in Emerging Market Economies: 2005 and 2010

US\$ billion



Source: Eumonitor from trade sources/national statistics
 Note: Retail Value RGP and Sales Tax

Challenges ahead

Despite rapid growth in EMEs, a 'digital divide' persists between advanced economies and EMEs. Advanced economies are more competitive in their digital infrastructure and productivity which EMEs are yet to compete with. While this gap is narrowing it was still significant:

- In 2010, broadband penetration rates in EMEs averaged 21.2% of households compared to an average of 67.5% of households in advanced economies;
- The networked readiness (NRI) index that measures the propensity for countries to exploit the opportunities offered by information and communications technology is lower in EMEs compared to advanced economies. For example, in Russia the index stood at 3.7 in 2010 compared to 5.3 in the USA.

With growing Internet usage, concerns over privacy and data protection, and cyber attacks on businesses and governments are increasing. For example, in 2011, the IMF suffered a cyber-attack on some of its system while personal information of an estimated 77 million users was stolen by breaching Sony's PlayStation network.

Finally, the growing Internet markets and rising popularity of Internet retailing could threaten traditional businesses like print media or travel agencies. While this trend is not as developed in EMEs as it is in advanced economies, it is growing in importance and will be popular in the coming years.

Prospects

- By 2020, almost 60% of the world's Internet users will reside in 25 key EMEs, up from 48.6% in 2010. The number of Internet users in these countries is expected to grow by an annual average growth rate of 9.8% between 2011 and 2020 reaching 2.2 billion by the end of that period. The total number of Internet subscribers will also increase significantly reaching 582 million in 2020, up from 380 million in 2010;
- Within EMEs, India is expected to see the fastest growth in Internet users between 2011 and 2020, rising by 22.1% per year followed by Philippines (14.2%) and Indonesia (13.7%). India will overtake the USA to become the world's second largest Internet market by 2020;
- Broadband penetration rates are also forecast to more than double within EMEs reaching on average 46.3% of households in 2020. This growth will mainly be boosted by increased investments in wireless technologies such as WiMAX and LTE (Long Term Evolution) by governments in major EMEs.

ANEXO II – Resultados do Groupon – 4º Trimestre de 2011

Groupon, Inc.
Summary Consolidated and Segment Results

	Three Months Ended		Y/Y % Growth	Twelve Months Ended		Y/Y % Growth
	December 31,			December 31,		
	2010	2011		2010	2011	
	(unaudited)	(unaudited)	(dollars in thousands, except per share data)	(unaudited)	(unaudited)	
Revenue (gross billings of \$415,269, \$1,230,868, \$34,082, \$745,348 and \$3,985,501)						
North America	\$ 88,363	\$ 179,638	103.3 %	\$ 200,412	\$ 634,980	216.8 %
International	\$ 83,861	\$ 312,526	272.7 %	\$ 112,529	\$ 975,450	766.8 %
Consolidated revenue	\$ 172,224	\$ 492,164	185.8 %	\$ 312,941	\$ 1,610,430	414.6 %
Operating loss	(336,129)	(14,972)	95.5 %	(420,344)	(233,386)	44.5 %
Consolidated segment operating (loss) income						
North America	\$ (21,905)	\$ 18,239	183.3 %	\$ (10,437)	\$ 4,796	146.0 %
International	\$ (121,456)	\$ (287)	99.8 %	\$ (170,556)	\$ (149,129)	12.6 %
CSOI ⁽¹⁾	\$ (143,361)	\$ 17,952	112.5 %	\$ (180,993)	\$ (144,333)	20.3 %
Net loss attributable to common stockholders	\$ (378,610)	\$ (65,379)	82.7 %	\$ (456,320)	\$ (373,494)	18.2 %
Pro-forma net loss attributable to common stockholders ⁽²⁾	\$ (185,842)	\$ (32,455)	82.5 %	\$ (216,969)	\$ (284,441)	31.1 %
Net loss per share attributable to common stockholders	\$ (1.08)	\$ (0.12)		\$ (1.33)	\$ (1.03)	
Pro-forma loss per share ⁽³⁾	\$ (0.53)	\$ (0.06)		\$ (0.63)	\$ (0.79)	
Weighted average basic shares	351,494,664	528,421,712		342,698,772	362,261,324	
Weighted average diluted shares	351,494,664	528,421,712		342,698,772	362,261,324	

(1) Consolidated segment operating (loss) income, or CSOI, is a non-GAAP financial measure. See "Non-GAAP Financial Measures" for a reconciliation of this measure to the most applicable financial measure under U.S. GAAP. We do not allocate stock-based compensation and acquisition-related expense to the segments.

(2) Pro-forma net income attributable to common stockholders is a non-GAAP financial measure. This measure excludes stock-based compensation and acquisition-related costs. See "Non-GAAP Financial Measures" for a reconciliation of this measure to the most applicable financial measure under U.S. GAAP.

(3) Pro-forma loss per share attributable to common stockholders is a non-GAAP measure. It calculates loss per share based on pro forma net income attributable to common stockholders, which is described above. See "Non-GAAP Financial Measures" for a reconciliation of this measure to the most applicable financial measure under U.S. GAAP.

ANEXO III – Resultados do Groupon – 1º Trimestre de 2012

Groupon, Inc. Summary Consolidated and Segment Results

	Three Months Ended March 31,		Y/Y % Growth	Y/Y % Growth excluding FX ⁽²⁾
	2011	2012		
	(dollars in thousands, except per share data)			
	(unaudited)	(unaudited)		
	(Restated) ⁽¹⁾			
Revenue (gross billings of \$668,174 and \$1,354,800 respectively)				
North America	\$ 136,612	\$ 238,565	74.6 %	74.9 %
International	158,911	320,718	101.8 %	111.9 %
Consolidated revenue	\$ 295,523	\$ 559,283	89.3 %	94.8 %
Operating (loss) income	\$ (117,148)	\$ 39,639	N/A	N/A
Segment operating (loss) income				
North America	\$ (21,778)	\$ 40,172	N/A	N/A
International	\$ (76,506)	\$ 27,418	N/A	N/A
Net loss attributable to common stockholders	\$ (146,480)	\$ (11,695)	92.0 %	92.5 %
Non-GAAP net (loss) income attributable to common stockholders ⁽³⁾	\$ (127,616)	\$ 16,256	N/A	N/A
Net loss per share attributable to common stockholders	\$ (0.48)	\$ (0.02)		
Non-GAAP net (loss) income per share attributable to common stockholders ⁽³⁾	\$ (0.41)	\$ 0.02		
Weighted average basic shares	307,849,412	644,097,375		
Weighted average diluted shares	307,849,412	644,097,375		
Weighted average diluted shares for non-GAAP (loss) income per share ⁽⁴⁾	307,849,412	663,665,615		

(1) The Company restated the Condensed Consolidated Statements of Operations for the three months ended March 31, 2011, included in the Form S-1 filed with the SEC on June 2, 2011, to correct for an error in its presentation of revenue. Most significantly, the Company restated its reporting of revenues from Groupons to be net of the amounts related to merchant fees. Historically, the Company reported the gross amounts billed to its subscribers as revenue. The Condensed Consolidated Statement of Operations for the three months ended March 31, 2011, was restated to show the net amount the Company retains after paying the merchant fees. The effect of the correction resulted in a reduction of previously reported revenues and corresponding reductions in cost of revenue in those periods. The change in presentation had no effect on pre-tax loss, net loss or any per share amounts for the period.

(2) Represents change in financial measures that would have resulted had average exchange rates in the reported period been the same as those in effect in the three months ended March 31, 2011.

(3) Non-GAAP net (loss) income attributable to common stockholders is a non-GAAP financial measure. This measure excludes stock-based compensation and acquisition-related costs. See "Non-GAAP Financial Measures" for a reconciliation of this measure to the most applicable financial measure under U.S. GAAP.

(4) The weighted-average diluted shares outstanding is calculated using the weighted-average number of common shares and, if dilutive, potential common shares outstanding during the period. Potential common shares consist of the incremental common shares issuable upon the exercise of stock options and vesting of restricted stock units and restricted shares, as calculated using the treasury stock method.

ANEXO IV – Resultados do Groupon – 2º Trimestre de 2012

Groupon, Inc. Summary Consolidated and Segment Results												
	Three Months Ended June 30,				Y/Y % Growth	Y/Y % Growth excluding FX ⁽¹⁾	Six Months Ended June 30,				Y/Y % Growth	Y/Y % Growth excluding FX ⁽¹⁾
	2011	2012	Y/Y % Growth	FX ⁽²⁾			2011	2012	Y/Y % Growth	FX ⁽²⁾		
	(dollars in thousands, except share and per share data)						(dollars in thousands, except share and per share data)					
	(unaudited)	(unaudited)					(unaudited)	(unaudited)				
Revenue												
North America	\$ 157,205	\$ 260,181	65.5 %	66.0 %			\$ 291,817	\$ 498,746	69.7 %	70.1 %		
International	215,777	308,154	30.9 %	44.1 %			394,208	629,872	39.5 %	74.6 %		
Consolidated revenue	<u>\$ 372,982</u>	<u>\$ 568,335</u>	44.8 %	53.0 %			<u>\$ 688,105</u>	<u>\$ 1,127,618</u>	63.9 %	72.6 %		
Operating (loss) income	<u>\$ (101,027)</u>	<u>\$ 46,485</u>	N/A	N/A			<u>\$ (218,175)</u>	<u>\$ 86,124</u>	N/A	N/A		
Net (loss) income attributable to common stockholders	<u>\$ (107,406)</u>	<u>\$ 28,106</u>	N/A	N/A			<u>\$ (253,586)</u>	<u>\$ 16,691</u>	N/A	N/A		
Non-GAAP net (loss) income attributable to common stockholders ⁽³⁾	<u>\$ (58,633)</u>	<u>\$ 51,815</u>	N/A	N/A			<u>\$ (196,304)</u>	<u>\$ 70,092</u>	N/A	N/A		
Net (loss) earnings per share attributable to common stockholders												
Basic	<u>\$ (0.15)</u>	<u>\$ 0.04</u>					<u>\$ (0.33)</u>	<u>\$ 0.01</u>				
Diluted	<u>\$ (0.15)</u>	<u>\$ 0.04</u>					<u>\$ (0.33)</u>	<u>\$ 0.01</u>				
Non-GAAP net (loss) earnings per share attributable to common stockholders ⁽³⁾	<u>\$ (0.23)</u>	<u>\$ 0.08</u>					<u>\$ (0.64)</u>	<u>\$ 0.11</u>				
Weighted average basic shares outstanding	303,414,676	641,143,517					305,626,028	645,072,942				
Weighted average diluted shares outstanding	303,414,676	663,122,709					305,626,028	663,230,558				
Weighted average diluted shares for non-GAAP net (loss) earnings per share ⁽³⁾	303,414,676	663,122,709					305,626,028	663,230,558				

(1) Represents change in financial measures that would have resulted had average exchange rates in the reported period been the same as those in effect in the three and six months ended June 30, 2011.

(2) Non-GAAP net (loss) income attributable to common stockholders is a non-GAAP financial measure. This measure excludes stock-based compensation and acquisition-related costs. See "Non-GAAP Reconciliation Schedule" for a reconciliation of this measure to the most applicable financial measure under U.S. GAAP.

(3) The weighted-average diluted shares outstanding is calculated using the weighted-average number of common shares and, if dilutive, potential common shares outstanding during the period. Potential common shares consist of the incremental common shares issuable upon the exercise of stock options and vesting of restricted stock units and restricted shares, as calculated using the treasury stock method.

ANEXO V – Resultados do Groupon – 3º Trimestre de 2012

Groupon, Inc. Summary Consolidated and Segment Results (dollars in thousands, except share and per share data) (unaudited)							
	Three Months Ended September 30,		Y/Y % Growth	Y/Y % Growth excluding FX ⁽¹⁾	Nine Months Ended September 30,		Y/Y % Growth excluding FX ⁽¹⁾
	2011	2012			2011	2012	
Revenue							
North America	\$ 191,525	\$ 291,063	50.5 %	50.7 %	\$ 455,542	\$ 790,349	73.6 %
International	\$ 248,456	\$ 275,949	11.4 %	12.7 %	\$ 602,824	\$ 805,221	33.6 %
Consolidated revenue	\$ 439,981	\$ 567,012	32.2 %	31.2 %	\$ 1,058,366	\$ 1,595,570	51.7 %
Operating (loss) income	\$ (239)	\$ 25,438	N/A	N/A	\$ (218,414)	\$ 111,562	N/A
Net (loss) income attributable to common stockholders	\$ (54,229)	\$ (2,979)	94.5 %	87.1 %	\$ (308,115)	\$ 13,712	N/A
Net (loss) earnings per share							
Basic	\$ (0.14)	\$ (0.00)			\$ (1.01)	\$ 0.02	
Diluted	\$ (0.18)	\$ (0.00)			\$ (1.01)	\$ 0.02	
Weighted average basic shares outstanding	307,005,090	653,223,610			305,288,592	648,021,343	
Weighted average diluted shares outstanding	307,005,090	653,223,610			305,288,592	643,537,250	

(1) Represents change in financial measures that would have resulted had average exchange rates in the reported period been the same as those in effect in the three and nine months ended September 30, 2011.

ANEXO VI – Resultados do Groupon – 4º Trimestre de 2012

Groupon, Inc. Summary Consolidated and Segment Results (dollars in thousands, except share and per share data) (unaudited)										
	Three Months Ended December 31,		Y/Y % Growth	FX Effect ⁽¹⁾	Y/Y % Growth excluding FX ⁽²⁾	Year Ended December 31,		Y/Y % Growth	FX Effect ⁽¹⁾	Y/Y % Growth excluding FX ⁽²⁾
	2012	2011				2012	2011			
Gross Billings ⁽¹⁾										
North America	\$ 718,952	\$ 475,807	51.1 %	\$ (2,569)	51.6 %	\$ 2,373,153	\$ 1,561,927	51.9 %	\$ (2,780)	52.1 %
International	801,500	755,861	8.2 %	(10.4)%	8.6 %	3,007,031	2,623,374	24.1 %	(180,710)	31.5 %
Consolidated Billings	<u>\$ 1,520,452</u>	<u>\$ 1,230,668</u>	<u>21.5 %</u>	<u>\$ (12,927)</u>	<u>25.2 %</u>	<u>\$ 5,380,184</u>	<u>\$ 3,945,501</u>	<u>35.0 %</u>	<u>\$ (183,490)</u>	<u>39.6 %</u>
Revenue										
North America	\$ 375,351	\$ 179,630	108.9 %	\$ (1,082)	109.6 %	\$ 1,165,790	\$ 634,980	83.8 %	\$ (1,150)	83.8 %
International	262,951	312,526	(15.9) %	(6.6)%	(13.7) %	1,168,772	975,650	19.8 %	(22,860)	27.3 %
Consolidated revenue	<u>\$ 638,302</u>	<u>\$ 492,156</u>	<u>29.7 %</u>	<u>\$ (7,711)</u>	<u>31.3 %</u>	<u>\$ 2,334,562</u>	<u>\$ 1,610,630</u>	<u>45.0 %</u>	<u>\$ (74,310)</u>	<u>49.6 %</u>
Operating (loss) income	\$ (12,860)	\$ (14,972)	14.1 %	\$ 135	13.2 %	\$ 98,701	\$ (233,386)	N/A	\$ (7,401)	N/A
Net loss attributable to common stockholders	\$ (81,080)	\$ (85,379)	(24.8) %	\$ 1,102	(25.7) %	\$ (87,377)	\$ (373,494)	82.0 %	\$ (9,283)	84.4 %
Net loss per share										
Basic	\$ (0.12)	\$ (0.12)				\$ (0.10)	\$ (1.03)			
Diluted	\$ (0.12)	\$ (0.12)				\$ (0.10)	\$ (1.03)			
Weighted average basic shares outstanding	655,678,123	528,421,712				650,214,119	362,261,324			
Weighted average diluted shares outstanding	655,678,123	528,421,712				650,214,119	362,261,324			

(1) Represents the total dollar value of customer purchases of goods and services, excluding applicable taxes and net of estimated refunds. Includes direct billings and third party and other billings.

(2) Represents change in financial measures that would have resulted had average exchange rates in the reporting period been the same as those in effect in the three months and year ended December 31, 2011.

ANEXO VII – Resultados do Groupon – 1º Trimestre de 2013

Groupon, Inc.
Summary Consolidated and Segment Results
(In thousands, except share and per share amounts)
(unaudited)

	Three Months Ended March 31,		Y/Y % Growth	FX Effect ⁽²⁾	Y/Y % Growth excluding FX ⁽²⁾
	2013	2012			
Gross Billings ⁽¹⁾					
North America	\$ 681,319	\$ 553,557	23.1 %	\$ (59)	23.1 %
International	726,450	801,243	(9.3) %	(12,460)	(7.8) %
Consolidated gross billings	\$ 1,407,769	\$ 1,354,800	3.9 %	\$ (12,519)	4.8 %
Revenue					
North America	\$ 339,554	\$ 238,565	42.3 %	\$ (27)	42.3 %
International	261,848	320,718	(18.4) %	(4,540)	(16.9) %
Consolidated revenue	\$ 601,402	\$ 559,283	7.5 %	\$ (4,567)	8.3 %
Income from operations	\$ 21,178	\$ 39,639	(46.6) %	\$ 2,377	(52.6) %
Net loss attributable to common stockholders	\$ (3,992)	\$ (11,695)	65.9 %	\$ 2,614	43.5 %
Net loss per share					
Basic	\$ (0.01)	\$ (0.02)			
Diluted	\$ (0.01)	\$ (0.02)			
Weighted average basic shares outstanding	658,800,417	644,097,375			
Weighted average diluted shares outstanding	658,800,417	644,097,375			

(1) Represents the total dollar value of customer purchases of goods and services, excluding applicable taxes and net of estimated refunds. Includes direct billings and third party and other billings.

(2) Represents change in financial measures that would have resulted had average exchange rates in the reporting period been the same as those in effect during the three months ended March 31, 2012.

ANEXO VIII – 27ª edição Webshoppers



Webshoppers

27ª edição

e bit
A certificação dos consumidores



buscapé
company

PATROCÍNIO: **VISA**
ELECTRON

Verified by
VISA

APCIO: **camara e net**

Índice



O que é o WebShoppers.....	03
A e-bit.....	04
Produtos e-bit.....	06
Metodologia do relatório.....	07
Sumário Executivo.....	08
Estrutura do Relatório.....	10
Capítulo I - Fechamento de 2012 e expectativas do setor para 2013.....	11
Capítulo II - Digital Commerce.....	21
Capítulo III - Meios de pagamento.....	24
Capítulo IV - Índice FIPE/Buscapé.....	33
Principais clientes e-bit.....	38
Sobre a camara-e.net.....	39
Informações para imprensa.....	40
Contatos.....	41

O que é o WebShoppers?



Iniciativa da e-bit, o WebShoppers tem como objetivo difundir informações essenciais para o entendimento do comércio eletrônico no Brasil.

Divulgado semestralmente, o relatório analisa a evolução do e-commerce, tendências e estimativas, as mudanças de comportamento e preferências dos e-consumidores, além de procurar indicar as tendências, contribuindo para o desenvolvimento do setor.

A e-bit



Presente no mercado brasileiro desde janeiro de 2000, a e-bit vem acompanhando a evolução do varejo digital no país desde o seu início, sendo referência no assunto.

Através de um sofisticado sistema, que recolhe dados diretamente com o comprador online, a e-bit gera informações detalhadas sobre o e-commerce diariamente.

Em seu site, a e-bit (www.ebit.com.br) disponibiliza informações relevantes para tomada de decisão de compras dos consumidores, além de oferecer produtos e serviços aos lojistas.

Para os consumidores, a certificação de lojas da e-bit colabora para aumentar a confiança na compra online. Através da classificação por medalhas (Diamante, Ouro, Prata e Bronze), que atestam a qualidade dos serviços prestados pelo varejista, o consumidor encontra argumentos que ajudam na hora de decidir. Para o empresário, a e-bit funciona como fonte de conhecimento sobre o e-commerce no Brasil, contribuindo para o desenvolvimento do negócio e do setor de forma geral.

Divulgado semestralmente, o relatório analisa a evolução do e-commerce, tendências e estimativas, as mudanças de comportamento e preferências dos e-consumidores, além de procurar indicar quais são os pontos a serem melhorados, contribuindo para o desenvolvimento do setor.

Saiba mais sobre a e-bit e seus principais produtos a seguir.

Produtos e-bit



- **Certificação e-bit** - É um serviço de avaliação de lojas virtuais, pioneiro na América Latina e referência para o comércio eletrônico no Brasil. A e-bit possui convênio com mais de 8.000 lojas virtuais e o consumidor dessas lojas é convidado a responder uma pesquisa logo após fechar sua compra na internet. São três etapas: uma imediatamente após a compra efetiva e outra, alguns dias depois, para avaliar a entrega e a terceira sobre a usabilidade do produto. O processo é automático e simples, feito pela internet.
- **e-bit Ajuda** - Serviço exclusivo e gratuito, que busca auxiliar o contato dos consumidores com as lojas virtuais. O e-bit Ajuda visa reduzir a dificuldade e o tempo gasto pelo consumidor com tentativas de comunicar-se com as lojas, caso não receba o produto comprado.
- **Informações de Comércio Eletrônico** - Os questionários respondidos diariamente por consumidores sobre a qualidade dos serviços prestados pelas lojas virtuais abastecem o banco de dados da e-bit. Cruzando os dados, a e-bit produz relatórios que traçam o perfil do consumidor online - sexo, idade, renda, escolaridade, hábitos - e também avaliam comparativamente os serviços prestados pelas lojas virtuais, meios de pagamento, faturamento, etc. Entre os principais relatórios, destacam-se:
- **e-Dashboard** - Moderna ferramenta que disponibiliza informações diárias com a evolução do mercado e da sua loja virtual, apresentando dados como: número de pedidos, faturamento, ticket médio, número de consumidores únicos, share das regiões geográficas, market share de categorias (informática, eletrônicos, etc), motivadores de compra, status da entrega, meios de pagamento utilizados, entre outras.
- **Relatório Panorama do e-commerce e Forecast**: Apresenta os dados evolutivos do mercado desde o ano 2000, com projeções até o ano de 2020.

Produtos e-bit



- **Price Monitor** - Além dos relatórios de acompanhamento das vendas realizadas no comércio eletrônico brasileiro, a e-bit disponibiliza um serviço de monitoramento de preço, competitividade e intenção de compra dos consumidores virtuais. Com o Price Monitor, é possível acompanhar, praticamente em tempo real, o preço dos produtos nas lojas virtuais, além de avaliar as categorias, produtos e marcas mais procuradas pelos consumidores no momento em que utilizam a internet para efetuar uma compra, assim como os preços de frete e a intenção de compra de um produto.
- **TOP HITS** - Apresenta os produtos mais buscados pelos e-consumidores brasileiros, com informações detalhadas sobre o share em cada categoria e subcategoria, com dados da rede Buscapé
- **Painel de Pesquisa** - A e-bit possui um painel de respondentes de pesquisas altamente qualificado formado por mais de 1,3 milhão de consumidores virtuais. Este painel pode ser convidado a participar de pesquisas quantitativas e qualitativas através de acesso online com incentivo através de cupons para concorrer a prêmios. É possível realizar pré-segmentação da amostra por meio das informações - sexo, idade, renda, escolaridade, região geográfica e assuntos de interesse.
- **Relatório Análise Comportamental**: Apresenta informações executivas sobre o nível de satisfação com os serviços prestados e perfil dos consumidores da sua loja virtual, traçando um comparativo com o mercado e-commerce. Além disso, você pode optar em receber em *real time*, comentários de clientes insatisfeitos, juntamente com o número do pedido. Dessa forma é possível detectar imediatamente o eventual problema e tomar ações para resolução e retenção do cliente, e reverter-lo de cliente insatisfeito em um cliente fiel.

Saiba mais sobre os produtos e-bit enviando um e-mail para negocios@e-bit.com.br.

Metodologia do relatório



A 27ª edição do relatório WebShoppers utiliza informações provenientes de pesquisas realizadas pela e-bit junto de mais de 8.000 lojas virtuais e ao seu painel de e-consumidores, além de pesquisas adhoc e informações externas.

Pesquisa de Certificação e-bit

Desde janeiro de 2.000, a e-bit já coletou mais de 15 milhões de questionários respondidos após o processo de compras online, sendo que mais de 250.000 novos questionários são agregados a este valor mensalmente.

Os dados da e-bit também são coletados junto aos compradores online, imediatamente após sua experiência de compra. O serviço de certificação e-bit permite que, além de avaliar a loja e a experiência de compra, os compradores avaliem também o pós-venda, o serviço de atendimento, a probabilidade de retorno à loja virtual e o índice de indicação da loja a amigos e parentes conhecido como NPS (Net Promoter Score).

Essas informações, compiladas, geram mensalmente relatórios de Inteligência de Mercado que indicam o perfil sócio demográfico do e-consumidor, bem como os produtos mais vendidos, meios de pagamento mais utilizados, indicadores de recompra entre outras informações.

Através de mais uma edição do WebShoppers, a e-bit espera continuar contribuindo para o contínuo desenvolvimento da internet e do comércio eletrônico no Brasil.
Boa Leitura!

Equipe e-bit

Sumário Executivo



➤ Em 2012 o setor fechou o ano com R\$ 22,5 bilhões de faturamento, um crescimento nominal de 20% em relação a 2011, quando havia registrado R\$ 18,7 bilhões em vendas de bens de consumo. A segunda metade do ano conseguiu equilibrar a balança principalmente pela elevação do ticket médio um pouco maior no 2º semestre: R\$ 338 X R\$ 346.

➤ Ao todo, foram realizados 66,7 milhões de pedidos em 2012, um valor 24,2% maior do que o registrado no ano anterior. E com uma maior demanda de pedidos, também aumentou o número de consumidores virtuais: 10,3 milhões de novos entrantes. Com isso, já são mais de 42,2 milhões de pessoas que fizeram, ao menos, uma compra online até hoje no Brasil.

➤ Em 2012, 46% das pessoas que fizeram sua primeira compra online até hoje, possuíam renda familiar entre R\$ 1.000,00 e R\$ 3.000,00, faixa pertencente à Classe C. As categorias com maior volume de pedidos foi definida da seguinte maneira: 'Eletrodomésticos' em primeiro, com 12,4%, seguida de 'Moda e Acessórios', cada vez mais consolidada, com 12,2%. Em terceiro, 'Saúde, beleza e medicamentos' com 12%. Completando o ranking ficaram 'Informática' com 9,1% e 'Casa e Decoração', com 7,9%.

➤ 54% dos pedidos realizados foram com frete grátis, o que gerou uma "economia" de R\$ 1,09 bilhão aos bolsos dos brasileiros. Um valor superior se comparado ao montante total gasto com frete no Brasil em 2012: os 46% dos pedidos restantes geraram um custo adicional de R\$ 932,1 milhões.

➤ Durante o ano de 2012, o setor de Compras Coletivas faturou R\$ 1,65 bilhão, um crescimento nominal de 8% em relação a 2011. O número de ofertas adquiridas, no entanto, obteve um crescimento muito acima, com 25,3 milhões de pedidos, o que representou um avanço de 30% se comparado a 2011.

➤ Em Janeiro de 2012, o share em volume transacional do M-Commerce era de 0,8%. Em Junho, já registrava 1,3% e em Janeiro de 2013 alcançou 2,5%.

➤ Os números do comércio eletrônico no Brasil continuarão em ascensão em 2013. De acordo com previsão realizada pela e-bit, empresa especializada em informações do setor, o e-commerce B2C deve apresentar um crescimento nominal de 25%, chegando a um faturamento de R\$ 28 bilhões em 2013.

Sumário Executivo



➤ De acordo com dados obtidos no levantamento, a estimativa de faturamento do Digital Commerce B2C no Brasil em 2012 foi de R\$ 49,7 bilhões de Reais (incluindo os R\$ 22,5 bilhões faturados pelo varejo virtual em bens de consumo). Para 2013, a previsão de crescimento nominal do mercado de Digital Commerce B2C é de 19,8% e que alcance um faturamento total de R\$ 59,5 bilhões.

➤ Em pesquisa adhoc realizada pela e-bit, observamos que o cartão de débito é utilizado, na maioria, por mulheres. De acordo com os dados levantados no ano, 54% dos e-consumidores que utilizam esse meio de pagamento são do sexo feminino. Os números de mulheres utilizando esse meio de pagamento são ainda maiores para novos e-consumidores: 57%. A pesquisa apontou que a maioria dos consumidores (19%) que pagaram com cartão de crédito, escolheu quitar a fatura à vista. Dessa forma, não é difícil de imaginar que, com a opção do débito cada vez mais presente no mercado, esse meio de pagamento ganhe aceitação gradativamente no leque de opções de pagamento dos e-consumidores.

➤ Em Fevereiro/13 o Índice FIPE/Buscapé, relatório que levanta, mês a mês, uma radiografia dos preços de mais de 1,3 milhão de produtos no e-commerce B2C brasileiro, registrou queda média de preços de -0,42%. Esta queda confirma a tendência deflacionária observada ao longo do tempo, e interrompida nos meses de Jan12 (0,90%) e Jan13 (2,39%), que possivelmente expressam um comportamento sazonal dos preços no e-commerce.

➤ Em um período de 12 meses (Fev13/Fev12) o Índice FIPE/Buscapé registrou queda de -6,13%, com 9 dos 10 grupos apresentando redução de preços, havendo significativas diferenças de variações entre os grupos de produtos que compõem o índice. De acordo com um estudo da FIPE, existe um ganho de R\$ 5,8 bilhões em virtude dos preços serem 10% mais baratos da internet, se comparado ao mercado físico e de R\$ 3,6 bilhões pelo acesso dos consumidores aos comparadores de preços, totalizando uma economia de R\$ 9,4 bilhões para os e-consumidores brasileiros.

Capítulo I



Frete: Quanto gastamos e quanto economizamos?

De acordo com dados levantados pela e-bit, 54% dos pedidos realizados foram com frete grátis, o que gerou uma “economia” de R\$ 1,09 bilhão aos bolsos dos brasileiros. Um valor superior se comparado ao montante total gasto com frete no Brasil em 2012: os 46% dos pedidos restantes geraram um custo adicional de R\$ 932,1 milhões.

Compras Coletivas

A 27ª edição do relatório WebShoppers também levantou novos números e dados sobre as Compras Coletivas no Brasil.

Durante o ano de 2012, a modalidade faturou R\$ 1,65 bilhão, um crescimento nominal de 8% em relação a 2011. O número de ofertas adquiridas, no entanto, obteve um crescimento muito acima, com 25,3 milhões de pedidos o que representou um avanço de 30% se comparado a 2011.

O ticket médio teve uma queda de 17% de 2011 para 2012, e fechou o ano com o valor de R\$ 65,40. Essa queda pode ser explicada pelo aumento na venda de ofertas de Bares e Restaurantes, que possuem ticket médio inferior a outras categorias do setor, como Turismo e Viagens.

Balanco do mercado de Compras Coletivas de 2012



fonte: e-bit informação (www.ebitempresa.com.br). Período: 2012

Capítulo I



De acordo com o estudo, 61% dos e-consumidores ainda se concentram no sexo feminino e 39% do masculino, com uma idade média de 39 anos. No que diz respeito a escolaridade, 54% são graduados e possuem uma renda familiar média de R\$ 4.144,00.

Perfil do mercado de Compras Coletivas de 2012

Sexo



fonte: e-bit informação (www.ebitempresa.com.br). Período: 2012. Base: 100.587

A oferta fez de você um cliente do estabelecimento?



Base: 13.486

fonte: e-bit informação (www.ebitempresa.com.br). Período: 2012.

Recomendação das ofertas

Das pessoas que compraram as ofertas durante o ano de 2012, 55% disseram não ter recomendado o anúncio para amigos ou parentes, enquanto o restante de 45% optou por recomendar.

Dentre os consumidores que recomendaram, 38% o fizeram por e-mail, 30% pessoalmente, 14% via telefone e 12% pelo Facebook, o que mostra que as mídias sociais ainda devem ganhar mais terreno no social-commerce e na recomendação de produtos e serviços daqui pra frente.

No entanto, quando perguntados se pretendiam de fato recomendar, os números mudam um pouco para cada um dos quesitos: 43% disseram ter a pretensão de fazer por e-mail, 33% pessoalmente, 8% pelo telefone e 11% pelo Facebook.

Previsão de crescimento do Digital Commerce B2C em 2013

Para 2013, a previsão de crescimento nominal do mercado de Digital Commerce B2C é de 19,8% e que alcance um faturamento total de R\$ 59,5 bilhões.

Resumo digital commerce em 2012

Mercado	Faturamento (Milhões)	Share
e-commerce	R\$ 22.526	45,3%
Market Place	R\$ 6.582	13,2%
Passagens aéreas, turismo e ingressos	R\$ 18.942	38,2%
Compras Coletivas	R\$ 1.655	3,3%
Digital Commerce B2C*	R\$ 49.705	100%

* Exceto venda de Conteúdo Digital [Livros, Músicas, Aplicativos e Games]
 fonte: e-bit informação (www.ebitempresa.com.br). Período: 2012.