

VICTOR KAZUO HIRAI

**Implementação de indicadores estratégicos em uma *startup* de base
tecnológica**

São Paulo
2017

VICTOR KAZUO HIRAI

**Implementação de indicadores estratégicos em uma *startup* de base
tecnológica**

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

Orientador: Fernando José Barnin Laurindo

São Paulo
2017

Catalogação-na-publicação

Hirai, Victor

Implementação de indicadores estratégicos em uma startup de base
tecnológica / V. Hirai -- São Paulo, 2017.
108 p.

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

1.Estratégia 2.Startup 3.Modelo de Negócios I.Universidade de São
Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Aos meus pais, por toda a dedicação, apoio e amor que me motivam a alcançar meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Walter Hirai e Rosangela Narumiya, por estarem presentes em toda a minha formação pessoal e profissional e me incentivarem a sempre buscar meus sonhos.

Ao meu irmão, também formado pela Escola Politécnica e que me auxiliou durante toda a minha graduação.

Ao Professor Doutor Fernando José Barbin Laurindo, pela orientação, ensinamentos e por acreditar em mim durante todo o período de execução do Trabalho de Formatura.

Aos demais professores da Escola Politécnica, que contribuíram para a minha formação durante a graduação.

Ao meu mentor Fabio Saito, por me ensinar e guiar no âmbito profissional ao qual escolhi.

Aos meus amigos da graduação, que estiveram comigo em todos os desafios e conquistas dentro do ambiente universitário.

RESUMO

Esse estudo tem por objetivo principal estruturar os indicadores estratégicos em uma *startup* de base tecnológica. A organização em questão vem apresentando rápidos crescimentos e presença dentro do mercado de ingressos online devido a tecnologia qual é aplicada a esse meio. Com o rápido crescimento, a empresa tem enfrentado questões estratégicas relevantes para o seu desenvolvimento no mercado e enfrenta grandes questões de fraude no comércio eletrônico ao qual está inserido. Este trabalho, desenvolve análises tanto internamente quanto externamente à organização, expondo o modelo de negócios ao qual é praticado, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que estão associadas a organização e análises do ambiente externo ao qual está inserido. Diante do cenário interno e externo, foi desenvolvido o processo de implementação do *Balanced Scorecard* com a finalidade de definir as principais métricas que a empresa deve acompanhar o desenvolvimento da estratégia da empresa. Por fim, o trabalho exibe um plano de execução com metodologias e desenvolvimento de uma ferramenta autônoma para acompanhamento das métricas. A aplicação da metodologia e implementação da ferramenta pode ser utilizada a outras empresas nascentes de base tecnológica que desejam implementar um sistema de indicadores para tradução do desenvolvimento da empresa.

Palavras-chave: Startup, Balanced Scorecards, Estratégia, Modelo de Negócios.

ABSTRACT

This study aims to structure strategic indicators in technology-based startups. The company in analyses had a expressive growth at the online tickets market due to the technology applied to this segment. As the company continues to grow, the business is experience several issues related to its strategy and e-business fraud in its market. The present study develops analyses internally and externally to the company, describing its business model, strengths, weaknesses, threats and opportunities associated to the organization and market analyses. After internal and external analyses, a Balanced Scorecards implementation plan was proposed to find key performance indicators in order to measure the organization performance. At last, the study expose a implementation plan applying the methodologies and developing a internal tool to measure the results. The methodology and the developed tool can be used by other new born tech companies that desires to implement a key performance indicators system to measure its results.

Key-words: Startup, Balanced Scorecards, Strategy, Business Model.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mercado de Ingressos Brasileiros	17
Figura 2 - Market Place de Ingressos	20
Figura 3- Modelo das Cinco Forças de Porter.....	29
Figura 4 - Modelo para Análise SWOT	32
Figura 5 - Três estratégias Genéricas	33
Figura 6 - Ciclo Build-Measure-Learn	36
Figura 7 - Estrutura do Business Model Canvas	37
Figura 8 - Perspectivas e Visão Estratégica	42
Figura 9 - Medidas Essenciais	44
Figura 10 - Medidas de Proposta de Valor.....	45
Figura 11 - Perspectivas dos Processos internos	46
Figura 12 - Logo da Empresa	52
Figura 13 - Versão Web da Ingresse	52
Figura 14 - Versão Mobile da Ingresse	53
Figura 15 - Ingresso no Celular	53
Figura 16 - Backstage Ingresse.....	54
Figura 17 - Método de Elaboração do Trabalho.....	55
Figura 18 - Modelos de Receita.....	62
Figura 19 - Estrutura de Custos da Empresa	68
Figura 20 - Cadeia da Indústria de Eventos.....	74
Figura 21 - Estratégias Genéricas Ingresse.....	81
Figura 22 - Mapa Estratégico Ingresse	86
Figura 23 - Cronograma de Implementação do BSC	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Distribuição Online do Mercado de Entretenimento.....	18
Tabela 2 - Total Anual de Fraudes Reportadas	19
Tabela 3 - Requisito das Estratégias Genéricas.....	34
Tabela 4 - Questionário sobre a organização.....	70
Tabela 5 - Análise SWOT	72
Tabela 6 - Resumo Forças de Porter.....	80
Tabela 7 - Indicadores da Perspectiva Financeira	87
Tabela 8 - Indicadores de Perspectiva dos Clientes	88
Tabela 9 - Indicadores da Perspectiva dos Processos Internos.....	90
Tabela 10 - Indicadores da Perspectiva de Conhecimento e Aprendizagem.....	91
Tabela 11 - Análise dos Indicadores.....	93

SUMÁRIO EXECUTIVO

1.	Introdução.....	17
1.1.	Contexto.....	17
1.2.	A Empresa.....	19
1.3.	Problema	20
1.4.	Objetivo	21
1.5.	Justificativa	22
2.	Revisão de Literatura.....	25
2.1.	Conceito de estratégia.....	25
2.2.	Missão, Visão e Valores	26
2.3.	Análise do Ambiente Externo	28
2.4.	Análise SWOT.....	31
2.5.	Conjunto de Estratégias Genéricas de Porter.....	32
2.6.	Lean Startup	35
2.7.	Business Model Canvas	37
2.7.1.	Segmento de Clientes	37
2.7.2.	Proposição de Valor	38
2.7.3.	Canais	38
2.7.4.	Relação com Clientes	38
2.7.5.	Fontes de Receita.....	38
2.7.6.	Atividades Chave.....	39
2.7.7.	Recursos Chave	39
2.7.8.	Parcerias Chave	39
2.7.9.	Estrutura de Custo	39
2.8.	Balanced Scorecards (BSC).....	40
2.8.1.	Definições da ferramenta.....	40

2.8.2.	Perspectivas do modelo	42
2.8.3.	Implementação do Balanced Scorecards	48
3.	A Empresa	51
3.1.	História da Empresa.....	51
4.	Análise da Empresa	55
4.1.	Método do trabalho	55
4.2.	Análise do modelo de negócio	56
4.2.1.	Segmento de Clientes	56
4.2.2.	Proposição de valor	58
4.2.3.	Canais	60
4.2.4.	Relação com clientes	61
4.2.5.	Fontes de receita	61
4.2.6.	Atividades Chave.....	64
4.2.7.	Recursos Chave	65
4.2.8.	Parceiros Chave	66
4.2.9.	Estrutura de Custos.....	67
4.3.	Missão, visão e valores	69
4.4.	Análise SWOT.....	71
4.5.	Análises Externas.....	73
4.5.1.	Mercado de Ingressos Online	73
4.5.2.	Estrutura da indústria de eventos.....	74
4.5.3.	As 5 forças competitivas de Porter	75
4.6.	Diagnóstico da Estratégia	80
4.7.	Definição dos objetivos estratégicos do <i>Balanced Scorecards</i>	81
4.7.1.	Perspectiva financeira.....	82
4.7.2.	Perspectiva dos clientes	83

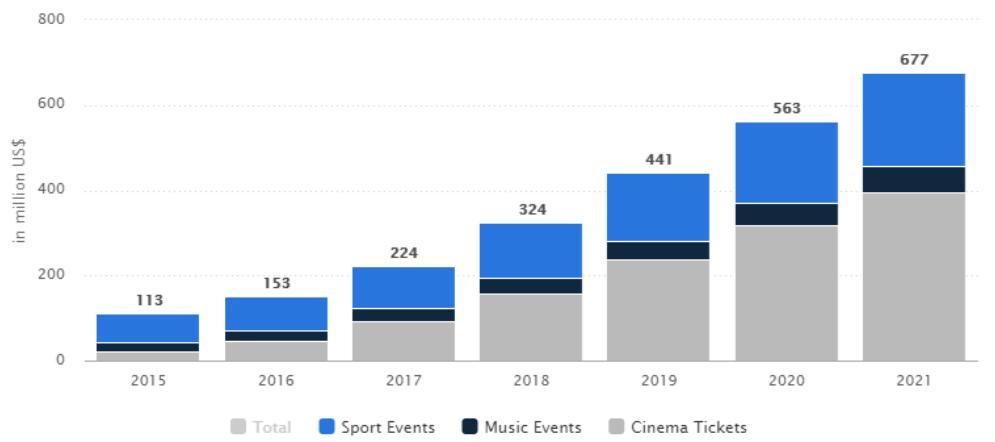
4.7.3.	Perspectiva dos processos internos.....	83
4.7.4.	Perspectiva do conhecimento e aprendizagem	84
4.8.	Mapa Estratégico	85
4.9.	Elaboração dos indicadores.....	86
4.10.	Plano de Implementação	92
4.11.	Desenvolvimento da Ferramenta.....	96
5.	Conclusão	97
6.	Bibliografia.....	99

1. Introdução

1.1. Contexto

Segundo dados fornecidos pela *Statista*, que copila dados globais de consumo, o mercado de ingressos tem crescido e apresentam uma expectativa de crescimento relevante no país. O gráfico abaixo identifica o tamanho do mercado brasileiro pela quebra segundo segmentos de ingressos:

Figura 1 - Mercado de Ingressos Brasileiros



Fonte: Statista

Também, com o advento do mercado online, o segmento de ingressos ganhou força dado a facilidade na aquisição dos mesmos via web. Segundo dados fornecidos pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil), quase um terço (31%) dos consumidores virtuais admitem o consumo de ingressos em 2014. Para fins comparativos, dentro do consumo de produtos para entretenimento online, a seguinte tabela auxilia na contextualização do mercado:

Tabela 1- Distribuição Online do Mercado de Entretenimento

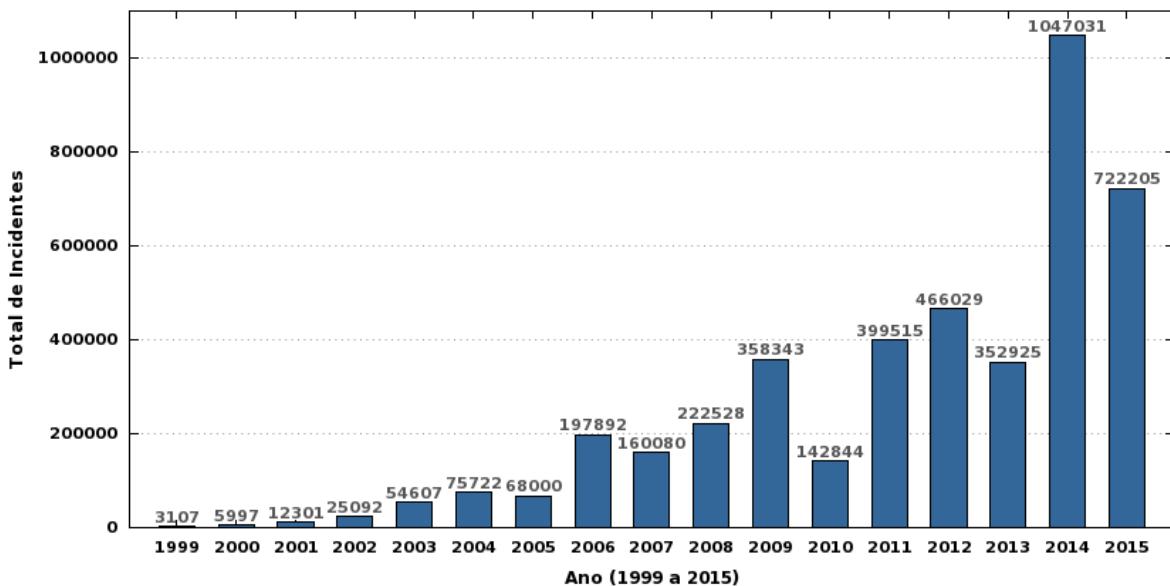
	% de consumidores que comprou	Ticket médio da última compra (R\$)	Índice de Satisfação	Índice de Problemas
Livros	47%	160	94%	9%
Ingressos	31%	979	91%	16%
Jogos / Música / Aplicativos	21%	320	90%	5%
Artigos esportivos	18%	323	89%	7%
DVDs / CDs	18%	268	91%	12%

Fonte: SPC Brasil

O mercado de ingressos online, além de ser grande atualmente, apresenta grandes indícios de crescimento, bem como o mercado de produtos online. Alguns fatores explicam esse crescimento mesmo na resseção econômica em que o país está inserido, tais como o maior nível de acesso da população a redes online, disseminação do uso de smartphones (principal integrador de novos serviços), surgimento de novas tecnologias dentro do mercado online e a comodidade do mercado online. Segundo pesquisas fomentadas pela empresa *Euromonitor*, espera-se que o mercado de ingressos dobre de tamanho no Brasil até o ano de 2020.

Embora o mercado apresente grande evolução ao longo dos anos, este segmento também é acompanhado de uma grande movimentação em fraudes do comércio eletrônico. Atualmente, as fraudes eletrônicas representam uma grande ameaça tanto para pessoas físicas quanto empresas situadas no “*e-business*”. Tais atos fraudulentos ocorrem com grande facilidade devido ao processo simples e ágil em compras online gerando dúvidas até em instituições que processam os pagamentos. Segundo dados do Centro de Estudos, Respostas e Tratamento de Incidentes de Segurança no Brasil (CERT), observa-se um crescimento abrupto nos últimos anos em relação ao total de fraudes ocasionadas nesse mercado:

Tabela 2 - Total Anual de Fraudes Reportadas



Fonte: CERT

1.2. A Empresa

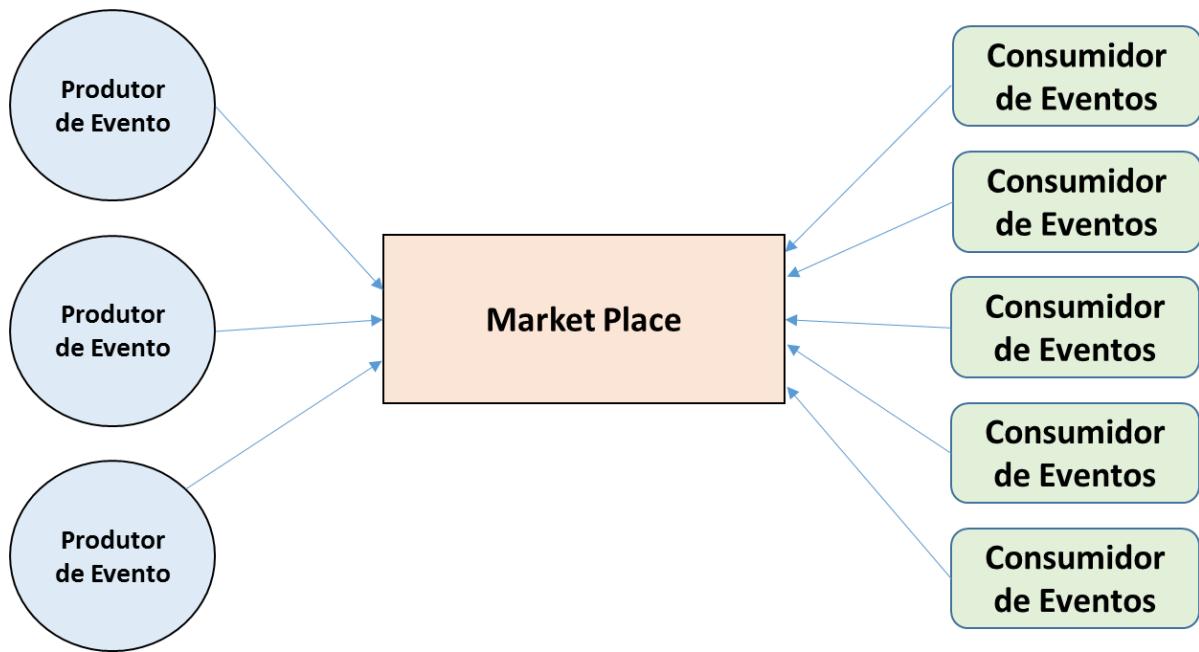
A empresa em questão atua no mercado de ingressos online e, embora seja considerada uma “ticketeira”, a empresa oferece diversos serviços de suporte ao evento além da plataforma de venda de ingressos. Resumidamente, embora o modelo de negócio se assemelhe a um *e-commerce* de ingressos, a empresa atua como uma fornecedora de dados para o mercado de eventos, trazendo perfil de consumidores, padrões de consumo e *insights* sobre os compradores de ingressos.

Pelo fato de usar tecnologia em um mercado que antes era totalmente *off-line* e de ter um modelo facilmente escalável, a mesma é considerada uma *startup*, com elevadas taxas de crescimento anual e considerada de ruptura dentro do mercado de ingressos.

Pode-se dizer que a empresa é um *Market Place* de ingressos onde duas pontas de uma cadeia produtiva são conectadas a partir dela. De um lado, encontram-se os produtores de

eventos e, do outro, estão os consumidores de eventos, no caso, pessoas físicas. Assim, a organização possui dois clientes diretos e atua na conciliação das duas entidades. O seguinte roteiro, ajuda a explicar o funcionamento do modelo de negócio:

Figura 2 - Market Place de Ingressos



Fonte: Autor

A empresa já contou com quatro investimentos de fundos brasileiros que aderiram ao modelo e investiram na organização. Também, mais recentemente, a empresa entrou para a liga empresas Endeavor, adquirindo reconhecimento mundial.

1.3. Problema

Devido ao rápido crescimento da organização e a inexistência de modelos prontos para a gestão do modelo de negócio, as mudanças estratégicas seguiram-se de acordo com as movimentações do mercado e de variações entre requisitos para investimentos e definidas pelos

líderes da empresa. Assim, a empresa enfrenta hoje uma descentralização no acompanhamento do desempenho geral da empresa, ou seja, ao longo do tempo, indicadores de desempenho surgiram pela necessidade, porém sem um planejamento prévio de acompanhamento e nem de reformulação e revisão dos mesmos.

Ao longo do ano, a empresa também presenciou uma grande perda por conta de fraudes dentro do comércio online, o que gerou grandes despesas e alterações no plano de negócios. O combate às fraudes ainda é recente na organização, porém muito já foi feito para sanar o problema. Para tanto, o desenvolvimento de indicadores de fraude é essencial para a continuação do negócio e até o momento, também foram desenvolvidos conforme a necessidade e sem um plano de acompanhamento e revisão periódica dos mesmos.

Outra questão relevante para a organização é conciliar uma base de dados com enormes fluxos diários de forma que a plataforma não sobrecarregue. Para cada transação realizada, centenas de dados são gerados e, hoje, são armazenados por serviços de servidores *cloud*. É esperado que, para automatizar a geração dos indicadores e reduzir a dependência de *inputs* manuais, será necessário desenvolver ou utilizar plataformas que suportem grandes quantidades de dados e os transformem em informação.

Assim, o problema pode ser resumido em três vertentes: a primeira corresponde à uma descentralização da estratégia e a metodologia de acompanhamento do negócio, que acabam se voltando a poucos indicadores mal planejados. A segunda vertente diz respeito a fraudes no comércio eletrônico, mais especificamente na venda de ingressos. A terceira e última vertente está relacionada à quantidade de dados geradas pela empresa e a dificuldade no seu gerenciamento.

1.4. Objetivo

O primeiro objetivo do presente trabalho visa a reestruturação de como a organização acompanha o desempenho da empresa através da proposição de novos indicadores e a reformulação dos atuais. Para alcançar tal objetivo, serão desenvolvidas análises tanto internas quanto externas da empresa que compreendem identificar o mercado a qual a empresa está

inserida e identificar as principais dinâmicas dentro dele. Tais análises seguirão as forças competitivas sugeridas por Porter de forma a refinar e compreender mais sobre esse segmento. Para questões internas, as análises seguirão de acordo com a atual estratégia da empresa e levarão em conta os processos internos. Ameaças e oportunidades são tópicos relevantes bem como a necessidade do desenvolvimento de um *Business Model Canvas*, a fim de compreender melhor a proposta da empresa.

Após as análises internas e externas, serão realizadas proposições quanto aos novos indicadores pelo método do *Balanced Scorecards*. Por fim, será sugerido uma forma de implementação desses indicadores, além de métodos gráficos de acompanhamento e visualização.

O segundo objetivo tem como perspectiva realizar estudos para conter as fraudes ocorridas. A questão aqui não é sanar o problema por completo, mas sim, desenvolver ferramentas de análise para conter ao máximo as transações fraudulentas do mercado. Para alcançar tal objetivo, será necessário o desenvolvimento de análises internas e desenvolvimento de indicadores de fraude, os quais devem ser acompanhados de modo a gerar insights para aprimoramento da barreira antifraude. Da mesma forma que os indicadores estratégicos, os indicadores de fraude devem contemplar visualizações gráficas e atualizações automáticas.

O terceiro e último objetivo tem por finalidade contribuir com temas relacionados a estratégia competitiva dentro de startups além de levantar tópicos relevantes e criar uma linha de estudos sobre a perspectiva de fraudes no comércio eletrônico. Também, vale ressaltar que os estudos realizados no presente trabalho são apenas linhas de teorias aplicadas a esses temas e possíveis conclusões dentro do presente relatório não devem ser generalizadas para qualquer negócio, sendo que cada caso deve ser analisado individualmente.

1.5. Justificativa

Para o aluno, a possibilidade de aplicação de conhecimentos teóricos em práticos, vivenciados pelo próprio na atmosfera empresarial é de grande contribuição para o crescimento tanto pessoal quanto profissional. Além disso, completa a sua formação como Engenheiro de

Produção, pois trata-se de temas relevantes para a obtenção de uma visão sistêmica de uma organização.

Para a empresa, a proposição do tema foi bem aceita pelos sócios do negócio e auxiliará na organização interna tanto de acompanhamento do negócio quanto gerenciamento. Além disso, traz uma visão externa sobre o desempenho da empresa e auxiliará no crescimento da organização.

Para a escola, a contribuição do tema será relevante para o incremento do portfólio de pesquisas, principalmente sobre as perspectivas de fraudes no comércio eletrônico e de otimização de banco de dados.

Para a sociedade, o presente relatório tem por finalidade auxiliar a todas as empresas nascentes e que apresentam papéis de grande importância para o desenvolvimento do país.

2. Revisão de Literatura

2.1. Conceito de estratégia

O termo “estratégia” é conhecido pela humanidade há tempos. A expressão provém do conceito grego de liderar ou comandar. Também, o termo ficou muito reconhecido pelo general chinês Sun Tzu em sua obra “A Arte da Guerra”, pelo fato de ter usado a estratégia como fonte de muitas conquistas. Segundo Sun Tzu, estratégia é definida como: "Estratégia é o maior trabalho de uma organização. Em situações de vida e morte ela é o princípio absoluto de sobrevivência ou extinção".

No contexto atual de estratégia, muito se relaciona com o formato de administração empresarial. As diversas literaturas a definem de diferentes maneiras. Uma das primeiras definições que de estratégia que vieram a se destacar no ramo empresarial foi de Chandler (1962), que, segundo o autor, definia a estratégia como a identificação dos objetivos básicos de longo prazo a uma empresa e a adoção das ações adequadas e fixação de recursos necessários para atingir tais objetivos.

O termo mais utilizado atualmente provém de Wright, Kroll e Parnell (2009) que definem a estratégia como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

O autor Mintzberg (2006) apresenta cinco definições chamadas de “Os 5 P’s da estratégia” sendo eles: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Onde o plano, pretexto e padrão procuram responder a que se refere a estratégia, podendo se enquadrar em uma das três categorias.

I. Estratégia com um plano (*Plan*): É definida como um “curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação (MINTZBERG), ou seja, a estratégia é desenvolvida propositalmente e antes da ação, representando a estratégia pretendida.

- II. Estratégia como padrão (*Pattern*):** Quando a estratégia se refere ao comportamento consistente e recorrente da entidade, que efetivamente se realiza, independentemente se as ações foram preconcebidas ou não. Aqui o termo representa a estratégia realizada.
- III. Estratégia como um pretexto (*Play*):** Define a “manobra” intencional para superar o concorrente. Não passa a ser definida exatamente como um plano e visa especificamente influenciar as ações da concorrência como parte da intenção de superá-la.

Ainda sobre a estratégia plano ou padrão, o seu conteúdo pode ser referente à posição ou perspectiva. Estas procuram explicar o conteúdo da estratégia respondendo a seguinte pergunta: **estratégias sobre o que?**

- IV. Estratégia como Posição (*Position*):** Traduz a maneira como a organização se posiciona em seu mercado de atuação. Para o posicionamento, esta é definida em relação a um competidor, a vários competidores ou ao mercado como um todo.
- V. Estratégia como Perspectiva (*Perspective*):** Maneira fundamental de uma organização realizar as suas atividades. Neste caso, a organização não se baseia no exterior, mas sim na perspectiva dos estrategistas da organização, tornando a visão muito mais ampla.

2.2. Missão, Visão e Valores

De acordo com Drucker (2011), “Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa”, ou seja, uma organização é definida, principalmente por sua missão. Para tanto, o processo de

planejamento estratégico é essencial para o a conclusão dos objetivos da empresa e só é possível partindo de uma definição clara da missão.

Para a construção da missão segundo Drucker (2011), são necessárias as respostas de algumas perguntas que auxiliam neste processo:

- I. Quem é o cliente?**
- II. O que é valor para o cliente?**
- III. Qual o ramo da empresa?**
- IV. Qual será o ramo?**
- V. Qual deve ser o ramo?**

Assim sendo, a missão de uma organização deve traduzir um comprometimento da empresa com o seu propósito de existência perante a sociedade ou mercado.

Embora a visão tenha um conceito diferente daquilo que a missão preza, os dois termos ainda são muito confundidos. Segundo Oliveira (2005), a visão representa um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação, ou seja, deve enunciar a perspectiva da organização em um tempo futuro. A definição de uma visão organizacional deve ser formulada com clareza e fortes fundamentos, capaz de orientar uma organização a seguir por onde esta foi planejada na cabeça dos estrategistas.

Segundo Niven (2002), os valores são os princípios que guiam uma organização e servem de guias comportamentais para todos os integrantes. Colaboradores devem ter em mente os valores prezados para atingir as metas e os objetivos diários. Os valores explicam a ética da organização e a orientação comportamental, influenciando no clima organização e no alcance de objetivos futuros.

Terence (2002) propõe que sejam respondidas as seguintes questões para auxiliar no estabelecimento da missão:

- Qual é o nosso negócio?

- Como está a empresa atualmente?
- Onde a empresa está?
- Onde queremos chegar?
- Quais são os nossos clientes?
- Quais produtos/serviços oferecemos?
- Quais são as necessidades de nossos clientes?
- Qual é o nosso diferencial em relação à concorrência?
- Qual é a nossa imagem no mercado?
- Qual é a nossa imagem perante os funcionários?

Em suma, missão, visão e valores podem ser definidos da seguinte forma:

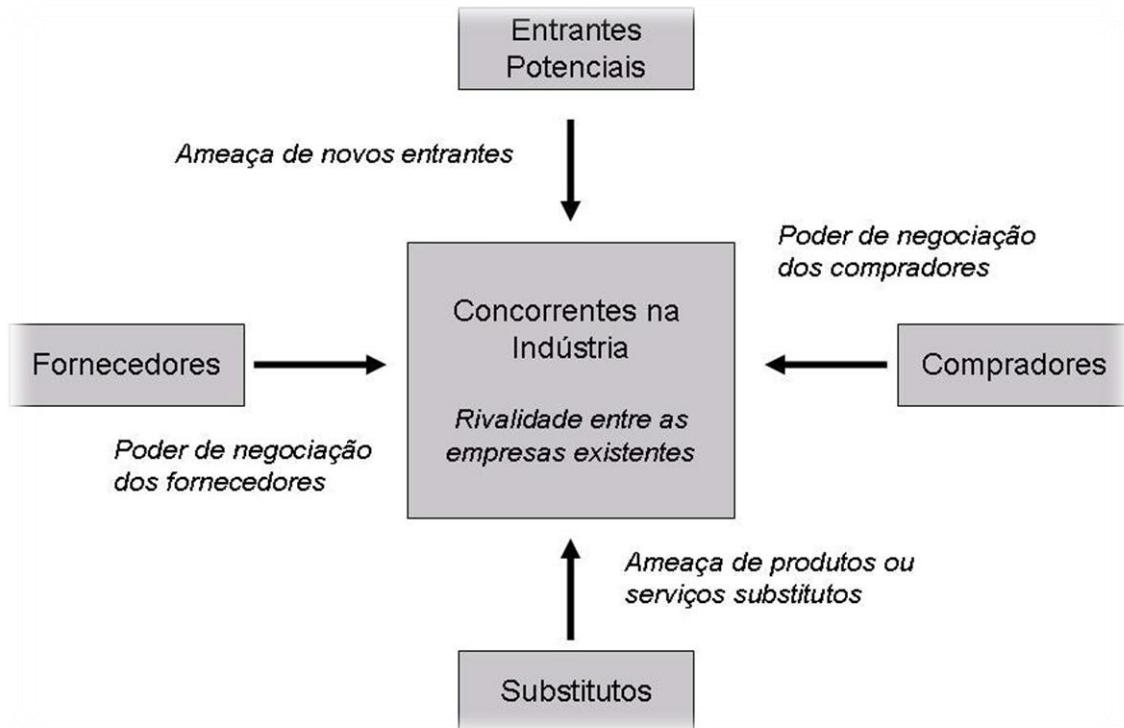
- Missão: O propósito da organização no mundo
- Visão: Onde a organização pretende chegar no futuro
- Valores: Conjunto de princípios que guiam e definem os conceitos éticos e ações individuais do grupo interno a organização.

2.3. Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo é essencial para a formulação estratégica da organização trabalhada. Segundo Porter (2004), como as empresas de uma determinada indústria estão sujeitas às mesmas forças externas, a diferença competitiva se encontra em como as empresas lidam com elas.

De acordo com Porter (2004), o grau de concorrência de uma determinada indústria depende de cinco forças competitivas. O autor afirma que as forças podem ser consideradas como concorrências de uma forma mais ampla e, a partir disso, surge o conceito de rivalidade ampliada. O conjunto de forças define o potencial financeiro da indústria em termos de retorno de investimento a longo prazo. Para as empresas, estas devem se posicionar dentro da indústria de forma a se defender das forças competitivas ou influenciar-las para o seu próprio benefício. A figura 3 exemplifica o modelo de forças competitivas.

Figura 3- Modelo das Cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

Para compreender melhor o modelo, as características de cada força competitiva são descritas a baixo:

- **Entrantes Potenciais**

A ameaça de novos entrantes, pode ser provocada pelo nascimento de uma nova empresa ou diversificação de uma já existente em outro mercado. Tal força tem como base a barreiras de entrada no mercado a reação das empresas existentes perante a ingressante. Quanto maior a barreira de entrada, menor será a intensidade da força. O autor apresenta seis principais fontes de barreiras de entrada: *economias de escala*, que força o novo competidor a entrar com produção de larga escala ou enfrentar desvantagens de custo; *diferenciação no produto*, onde demandaria uma grande despesa

por parte da ingressante, uma vez que deve romper a fidelidade do cliente com o concorrente já consolidado do mercado; *necessidade de capital*, traduzido como a necessidade de um grande capital inicial e, consequentemente, o aumento dos riscos; *custos de mudança*, que são traduzidos por custos extras como mudança de fornecedor; *acesso aos canais de distribuição*, que mostra a necessidade da nova entrante de estabelecer novo laços com distribuidores que os concorrentes do mercado já possuem; *desvantagens de custo independentes da escala*, tais como patentes, acesso a matérias-primas, localização subsídios e curva de experiência.

- **Rivalidade entre as empresas existentes**

A rivalidade entre concorrentes se dá pela identificação de possíveis melhorias de posição no mercado ou à pressão do movimento dos concorrentes. As empresas de uma indústria estão sempre disputando posições, seja por batalha de preços, publicidade, ou introdução de novos produtos. Segundo o autor, os principais fatores que levam a rivalidade são: *concorrentes numerosos ou bem equilibrados*, ocasionando competição entre os mesmos e desequilíbrio do mercado; *crescimento lento da indústria* ocasionando uma movimentação do competidor para aquisição do cliente alheio; *custos fixos elevados*, podendo levar a uma redução dos preços e redução da margem; *ausência de diferenciação ou custo de mudança*, ocorre principalmente em mercados onde o diferencial está no preço e/ou serviço, ocasionando competições intensas nestes aspectos; *capacidade aumentada em grandes incrementos*, ocasionando um deslocamento do equilíbrio entre a oferta e demanda, podendo ocorrer uma redução de preços; *concorrentes divergentes*, diferentes objetivos e estratégias no modelo de competição podem dificultar acordos entre as duas partes; *grandes interesses estratégicos*, onde interesses múltiplos podem ocasionar a instabilidade no mercado; *barreiras de saída elevadas*, contemplam ativos específicos ou relações emocionais que fazem com que uma empresa atue na indústria mesmo com retornos baixos, comprometendo a oferta dos produtos e a rentabilidade do mercado.

- **Pressão dos produtos substitutos**

Os produtos substitutos são aqueles que desempenham a mesma função dentro do mercado analisado. Estes produtos reduzem o potencial retorno da indústria atuando como limitantes de preço do produto ou serviço. A relação entre preço e desempenho

do substituto é direta e evidencia que quanto melhor for essa relação, maior a pressão sobre os lucros gerais da indústria. Produtos substitutos merecem uma maior atenção em mercados com produtos de margem mais elevada, base tecnológica ou quando o melhoramento da relação preço e desempenho está em tendência.

- **Poder de negociação dos compradores**

Os compradores influenciam a indústria forçando a diminuição dos preços, demandando melhor qualidade e influenciando maiores rivalidades entre concorrentes. A força exercida pelos compradores é intensificada em alguns casos: o comprador adquire grande volume das vendas totais do vendedor; o produto adquirido representa uma fração significativa dos custos ou compras do comprador; os produtos são padronizados ou pouco diferenciados; existem poucos custos ou mudanças; o comprador possui lucros baixos; compradores são uma ameaça concreta de integração para trás; o produto oferecido pela indústria não é relevante para a qualidade dos produtos ou serviço do comprador; o comprador tem total informação.

- **Poder de negociação dos fornecedores**

Fornecedores exercem influência na indústria através do aumento de preço ou diminuição da qualidade. A força exercida por um grupo fornecedor é elevada nos seguintes casos: o grupo fornecedor é composto por poucas companhias dominantes e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende; não existe ameaça de outros produtos substitutos na venda para a indústria; a indústria não é um cliente relevante para o grupo fornecedor; o produto dos fornecedores é importante para o negócio do comprador; os produtos oferecidos pelos fornecedores são diferenciados ou possuem custos de mudança; os fornecedores são uma ameaça concreta de integração para a frente.

2.4. Análise SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats* – Inglês para Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, respectivamente) na perspectiva de Gamble e Thompson

Jr. (2012) tem como objetivo identificar fraquezas e alavancar forças dentro de uma organização, tendo em vista as oportunidades e ameaças do ambiente competitivo. O modelo é simplificado em uma matriz dois por dois como observado na figura 4.

Figura 4 - Modelo para Análise SWOT

SWOT	Fatores Positivos (Ajuda)	Fatores Negativos (Atrapalha)
Fatores Internos (Empresa)	Forças	Fraquezas
Fatores Externos (Ambiente)	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Adaptado de Gamble e Thompson Jr. (2012)

A análise SWOT é uma ferramenta generalista e auxilia de maneira rápida a análise do estado atual da organização. É geralmente utilizado para realização de planejamento estratégico, análise de oportunidade, análise competitiva e desenvolvimento de novos negócios.

2.5. Conjunto de Estratégias Genéricas de Porter

Para enfrentar as cinco forças de sua indústria, as empresas devem criar estratégias competitivas efetivas. De fato, diversas empresas alcançam esse objetivo, cada uma com soluções únicas, considerando cada particularidade. Nesse contexto, Porter (2004) propõe, em um sentido mais amplo, três estratégias genéricas para criar uma posição defensável a longo prazo e superar concorrentes: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Porter (2004) enfatiza a importância de ter uma escolha clara sobre o posicionamento da empresa em uma das três estratégias genéricas, o que em caso contrário resultaria no “meio-termo”, uma situação pouco efetiva e, muitas vezes, prejudicial a empresa. A figura 5 exemplifica o modelo das estratégias genéricas.

Figura 5 - Três estratégias Genéricas



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

- **Liderança no custo total:** estratégia que tem como foco trabalhar com custos abaixo da concorrência, propiciando obtenção de retornos acima da média da indústria. Para tanto, são adotadas políticas como construção de instalações em escala eficiente, redução de custos pela experiência, e controle rígido de custos e despesas gerais.
- **Diferenciação:** O objetivo é diferenciar o produto/serviço oferecido de tal maneira que a sua unicidade perante os demais seja motivo de preferência dos clientes. As fontes de diferenciação podem ser dimensões como o projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou a combinação de vários.
- **Enfoque:** Enquanto as estratégias anteriores buscam, na medida do possível, atender a indústria como um todo, a estratégia de enfoque foca apenas em um determinado alvo estratégico. Por direcionar seus esforços de maneira mais estreita, a empresa espera atender tal alvo de forma superior aos concorrentes que apresentam estratégia mais ampla. O alvo estratégico pode assumir diversas formas, como um determinado grupo de clientes, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Também,

uma vez dentro do alvo definido, a empresa irá buscar a posição de baixo custo, de diferenciação ou ambas.

Cada uma das estratégias competitivas necessita de recursos e habilidades distintas, além de uma organização estrutural específica para serem implementadas. A partir disso, Porter (2004) afirma que para que uma empresa alcance o sucesso, a mesma deve focar em uma das vantagens competitivas. A tabela 3 traz alguns pontos relevantes que traduzem essas diferentes necessidades das estratégias genéricas.

Tabela 3 - Requisito das Estratégias Genéricas

Estratégia genérica	Recursos e habilidades em geral requeridos	Requisitos organizacionais comuns
Liderança no custo total	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento de capital sustentado e acesso ao capital • Boa capacidade de engenharia de processo • Supervisão intensa da mão-de-obra • Produtos projetados para facilitar a fabricação • Sistema de distribuição com baixo custo 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de custo rígido • Relatórios de controle frequentes e detalhados • Organização e responsabilidades estruturadas • Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> • Grande habilidade de marketing • Engenharia do produto • Tino criativo • Grande capacidade em pesquisa básica • Reputação da empresa com líder em qualidade ou tecnologia • Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios • Forte cooperação dos canais 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing • Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas • Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

O modelo proposto por Porter (2004) exige estruturas completamente diferente para cada uma das estratégias o que levaria modelos “meio-termo”, ou seja, estratégias não definidas ao fracasso.

Apesar disso, muitos autores defendem a efetividade do modelo “meio-termo” em alguns casos. Gamble e Thompson Jr. (2012), partem do modelo de Porter e propõem uma versão ampliada, adicionando uma estratégia genérica adicional. O termo é utilizado como “a estratégia provedora do melhor custo” que se resume em oferecer aos clientes um valor maior pelo dinheiro, ou seja, oferecer um serviço que supere as expectativas quanto ao produto/serviço e superar as expectativas quanto ao preço também. Ou seja, organizações que adotam esta estratégia buscam alcançar os custos mais baixos frente a concorrentes cujos oferecimentos tem atributos de diferenciação comparáveis.

2.6. Lean Startup

O termo Startup é empregado de diversas formas por autores diferentes. Ries (2011) define uma *startup* como “uma organização humana criada para desenvolver um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza”. O termo *Lean Startup* provém da metodologia de Ries (2011) de desenvolvimento de novos negócios e produtos. Tal metodologia procura encurtar o tempo de desenvolvimento de produto por meio da elaboração e validação de hipóteses voltadas para o empreendimento por meio do método iterativo de validação de produto e curva de aprendizado. A ideia principal é validar e aprender melhorias do produto desenvolvido logo em estágios iniciais da organização. Assim, há uma redução dos riscos de mercado e a prevenção de custos para elaboração de novos projetos.

O método do *Lean Startup* se baseia em três principais passos:

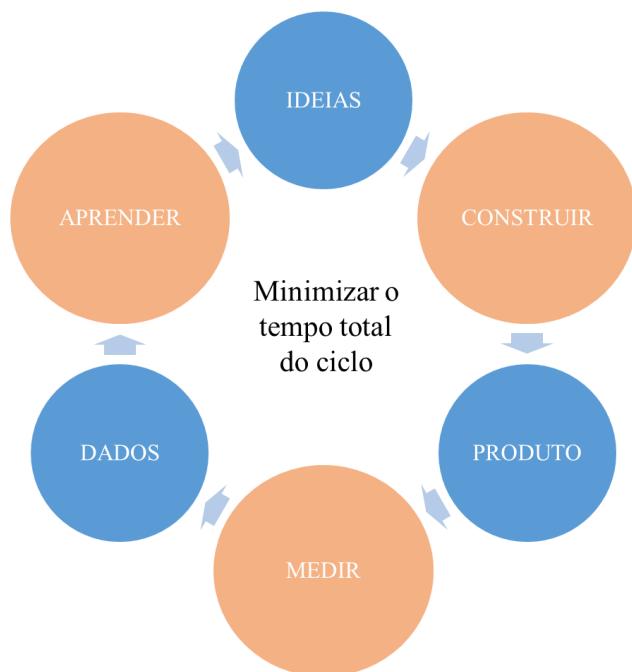
- i) Ao invés de se prender a meses de planejamento e pesquisa, empreendedores devem aceitar que tudo desenvolvido no dia da concepção da ideia todo o ativo que eles possuem são hipóteses sobre seu modelo de negócio.
- ii) O modelo *Lean Startup* envolve a execução ativa do modelo e não apenas planejamento e adoção de hipóteses prévias. É ideal que os idealizadores do negócio validem suas hipóteses, por meio da interação entre possíveis usuários, parceiros e clientes. A partir disso, é necessário recolher feedback sobre todos os modelos do negócio como preço,

funções, canais de distribuição e métodos de aquisição de usuário. A ideia principal é criar um produto mínimo viável (MVP – *minimum viable product*) que atenda minimamente a ideia do serviço ou produto oferecido. O método contempla a realização desta atividade em ciclos até que se chegue em um modelo que traga retorno.

- iii) Por fim, o método pratica o uso do desenvolvimento ágil que contempla o desenvolvimento do produto de forma iterativa e incremental, o que torna o processo de validação mais ágil e contornável.

A ideia está representada na figura 6.

Figura 6 - Ciclo Build-Measure-Learn



Fonte: Adaptado de Ries (2011)

Para Graham (2009), *startups* são organizações desenhadas para o rápido crescimento e geralmente, de base tecnológica. Outros aspectos que definem uma *startup* podem contemplar o tempo de atuação da empresa, investimentos por parte de terceiros, planejamento estratégico definido e escalabilidade.

2.7. Business Model Canvas

Uma forma de auxiliar a visualização do modelo de negócios de um empreendimento é utilizar o modelo no formato *canvas* apresentado por Osterwalder e Pigneur (2010). Essa análise auxilia na etapa de ideias do modelo *Lean Startup* e é descrito por meio de blocos capazes de traduzir de forma lógica o empreendimento como um todo.

A principal vantagem do modelo é de abranger todos os aspectos mais relevantes do negócio e possibilitar a fácil readaptação do modelo no método iterativo de validação de negócio. O modelo está representado abaixo na figura 7.

Figura 7 - Estrutura do Business Model Canvas



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

2.7.1. Segmento de Clientes

As principais perguntas a serem respondidas neste tópico devem ser: Quem são os clientes? O que eles pensam? O que eles veem? O que eles sentem? O que eles fazem?

Para conseguir identificar as respostas deve-se analisar alguns pontos principais. O primeiro deles é entender o mercado em qual a empresa está sendo inserida. Mercados amplos geralmente apresentam diversos segmentos, e todos os segmentos devem ser

levados em conta na análise. A próxima etapa envolve entender qual a composição do segmento por meio da idealização de personas e identificar todos os padrões deste possível cliente. Por fim, deve-se entender todos os aspectos destas personas, tais como emprego, necessidades e problemas.

2.7.2. Proposição de Valor

As principais perguntas que devem ser respondidas neste tópico são: O que há de mais atraente na proposição? Porque clientes compram e usam tal produto/serviço?

A ideia é descrever como o produto oferecido cria valores para um grupo de clientes. Aqui serão definidos os principais diferenciais do produto desenvolvido frente os concorrentes, sendo este o principal elemento que levaria o cliente a optar por um negócio e não pelo outro. Cada segmento de clientes deve obter uma proposição de valor.

2.7.3. Canais

As principais perguntas que devem ser respondidas neste tópico são: Como as proposições de valor são entregues, vendidas ou promovidas? Porque? Está funcionando?

Os canais representam os principais meios pelos quais a organização atinge os seus clientes, ou seja, entender todo o processo de entrega de valor compreende saber por onde o seu cliente está adquirindo o valor proposto. Canais nem sempre são únicos e podem se apresentar de diversas formas para o seu cliente.

2.7.4. Relação com Clientes

A principal pergunta a ser respondida neste tópico é: Como a organização interage com o seu cliente durante a sua jornada?

A relação com o cliente é necessária para identificar laços criados, quebrados e mantidos, analisando todo o ciclo de vida de um cliente. Este aspecto deve ser analisado desde o primeiro contato com o cliente.

2.7.5. Fontes de Receita

A única pergunta a ser respondida aqui é: Como o empreendimento fatura com a sua proposição de valor?

A partir do momento que existe um valor, um canal, e uma relação com o cliente, é necessário identificar qual a forma de receita advinda de determinado segmento de clientes. Para diferentes segmentos de clientes, diferentes formas de receita podem ser elaboradas.

2.7.6. Atividades Chave

Quais são as estratégias únicas que o empreendimento possui para entregar o seu valor?

Aqui devem ser listadas as principais ações que devem ser executadas para o modelo inteiro conseguir funcionar. Dentre as diversas atividades que uma empresa realiza, deve-se identificar quais são as principais.

2.7.7. Recursos Chave

Quais são os ativos únicos que a organização deve possuir para competir no mercado?

Devem ser listadas os principais recursos inerentes ao empreendimento que possibilitam a existência do modelo de negócio. Os recursos chave podem ser provenientes de recursos financeiros, intelectuais, humanos e físicos.

2.7.8. Parcerias Chave

A principal pergunta neste tópico é: O que a empresa pode não fazer para se focar apenas nas atividades chave?

O principal elemento aqui é identificar o que pode ser feito fora da organização e que auxiliasse na entrega do valor ao cliente. Elementos como fornecedores e prestadores de serviços são exemplos dentro de parcerias.

2.7.9. Estrutura de Custo

Quais são os maiores custos dentro da organização? Como eles estão ligados a receita?

O modelo Startup deve prezar pela escalabilidade do negócio e o aumento da receita deve depender minimamente dos custos dentro da organização. Elencar os principais custos ajudam a identificar possíveis ganhos de escala.

2.8. Balanced Scorecards (BSC)

2.8.1. Definições da ferramenta

Segundo Kaplan e Norton (1997), o conceito do *Balanced Scorecard* (BSC), surgiu a partir de um estudo realizado entre diversas empresas, intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, motivado pela percepção de alguns executivos de que somente a utilização de indicadores contábeis e financeiros poderia esconder alguns sinais importantes em relação ao desempenho e futuro de suas organizações. O modelo tradicional utilizado até então já não mais atendia aos requisitos do mercado contemporâneo altamente competitivo.

Diante da fragilidade dos antigos indicadores de desempenho diversas foram as frentes criadas para tentar solucionar este problema. Algumas focaram na melhoria dos atuais indicadores financeiros, deixando-os mais abrangentes, outras preferiram por abandonar os indicadores financeiros e focar no desenvolvimento de medidas de desempenho que focasse em outras áreas como operacionais que medisse tempos de ciclo de produção, nível de reprocesso da linha de montagem ou número de defeitos, acreditando que o sucesso financeiro seria consequência desses indicadores (KAPLAN; NORTON, 1992).

O que se percebeu, no entanto é que os gestores não devem ter que escolher entre uma forma de medição de desempenho ou outra, é impossível que apenas com uma abordagem consiga atender a todas as áreas de uma companhia e suas respectivas necessidades, é necessário balancear todos os indicadores para se atender à necessidade dos gestores. (KAPLAN; NORTON, 1992).

Tal fato, levou a Kaplan e Norton a criar o método do *Balanced Scorecards* que envolve todo o acompanhamento estratégico de uma empresa traduzido por alguns elementos chaves que a resumem. A ideia é obter indicadores de rápido acesso que indicam o desenvolvimento da empresa como um todo. Com o avanço das pesquisas, o BSC deixa de ser apenas um aglomerado de indicadores e passa a ser tratada como metodologia para capaz de traduzir a estratégia em ação. (KAPLAN; NORTON, 1997)

A ferramenta BSC apresenta uma maneira de agrupar os objetivos de uma empresa em uma cadeia de geração de valor, obtendo-se o que se chama de “Mapa Estratégico”. O “Mapa

Estratégico” é dividido em quatro grandes áreas e que concentram diferentes perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

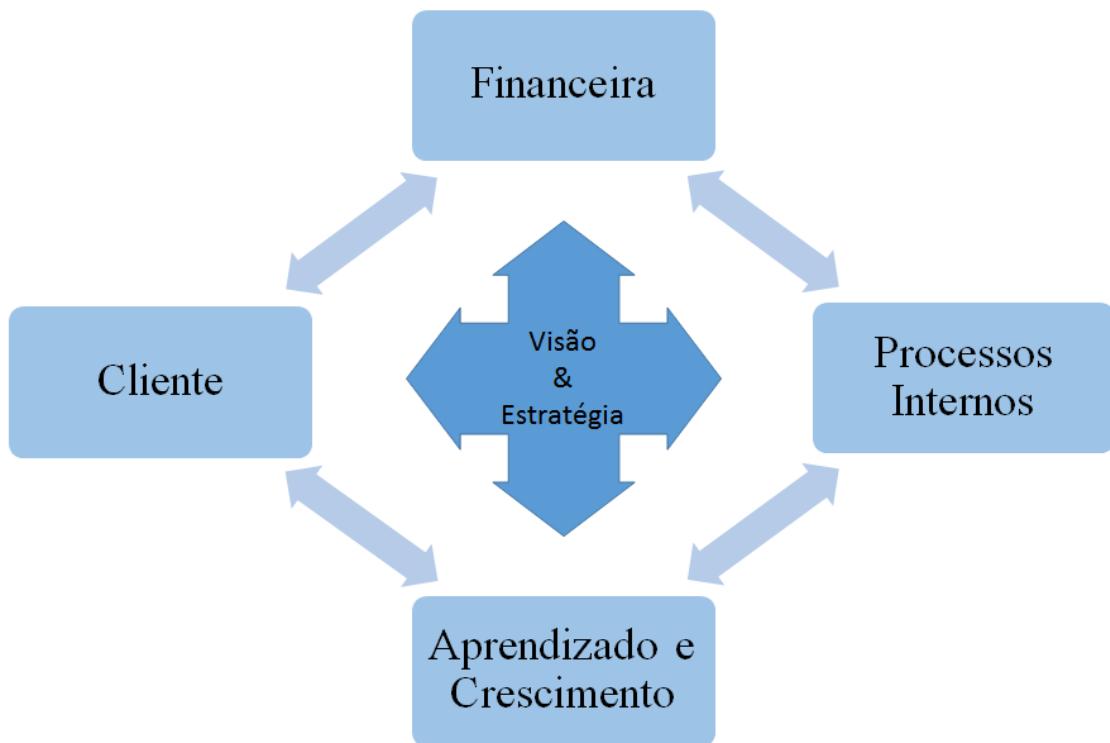
- Como os clientes nos veem? (Perspectiva dos clientes)
- Em quais processos devemos buscar excelência? (Perspectiva dos processos Internos)
- Nós podemos mudar e melhorar continuamente? (Perspectiva do aprendizado e crescimento)
- Como somos vistos pelos nossos acionistas? (Perspectiva financeira)

Diante dessas perspectivas é possível dividi-las em duas abordagens distintas. A primeira é referenciada a métricas de desempenho da operação, focando em aspectos quantitativos como nível de reprocesso, número de defeitos, tempo de operação, entre outras métricas. Bons resultados dessas métricas dependem do bom desenvolvimento da perspectiva de Aprendizado e Crescimento e a perspectiva de Processos Internos. (KAPLAN; NORTON, 1997).

A segunda tem como foco os resultados obtidos pela empresa, ou seja, resultados que influenciam na imagem e reputação da empresa no mercado e são valorizados por acionistas. Logo para obter um bom desempenho nessa abordagem é necessário focar na perspectiva do Cliente e na perspectiva Financeira. (KAPLAN; NORTON, 1997).

O modelo a seguir representa a relação entre a visão estratégica com as perspectivas do BSC:

Figura 8 - Perspectivas e Visão Estratégica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

2.8.2. Perspectivas do modelo

A fim de realizar o processo de definição de indicadores, é necessária uma explicação mais detalhada sobre as principais perspectivas do modelo BSC. Com base nas descrições de cada perspectiva, espera-se que seja mais fácil a obtenção de informação quanto ao desenvolvimento da ferramenta.

2.8.2.1. Perspectiva do cliente

O primeiro passo para definir a perspectiva do cliente é identificar a segmentação de mercado atual da população e a partir disso selecionar os segmentos mais indicados para a empresa ter o foco de atuação (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para se tratar da perspectiva do cliente existem dois grandes grupos de indicadores capazes de traduzi-la: As Medidas Essenciais e as Medidas de Propostas de Valor. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Medidas Essenciais

- Participação de mercado

A Participação de mercado mede a parcela de negócios ou transações realizadas dentro de um nicho específico do mercado (KAPLAN; NORTON, 1997).

- Retenção de clientes

A partir dessa medida é possível identificar com que frequência o relacionamento com os clientes é mantido após a primeira prestação do serviço (KAPLAN; NORTON, 1997).

- Captação de clientes

A Captação avalia a intensidade com que a empresa atrai novos negócios ou novos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

- Satisfação de clientes

Mede, de acordo com critérios apropriados para a proposta de valor do cliente, a satisfação do mesmo com o serviço prestado ou produto oferecido (KAPLAN; NORTON, 1997).

- Lucratividade de clientes

Representa o lucro líquido do cliente, sendo necessário aplicar as deduções necessárias relativas às despesas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Figura 9 - Medidas Essenciais



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Medidas de proposta de valor

- Atributos dos produtos e serviços

Abrangem aspectos como funcionalidade, preço e qualidade (KAPLAN; NORTON, 1997).

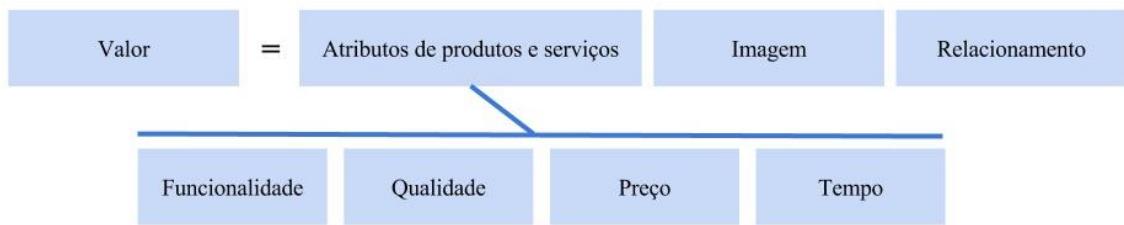
- Relacionamento com clientes:

Relaciona-se com a entrega do produto/serviço, incluindo a dimensão de tempo de resposta e o confronto do cliente em relação a toda a compra (KAPLAN; NORTON, 1997).

- Imagem e reputação

Resume fatores intangíveis que atraem o cliente a empresa, seja pelo seu produto ou serviço (KAPLAN; NORTON, 1997).

Figura 10 - Medidas de Proposta de Valor



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

2.8.2.2. Perspectiva dos processos internos

Essa perspectiva identifica os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a empresa ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes-alvo e satisfaça as expectativas que os acionistas tem de bons retornos financeiros.

Normalmente, as empresas traçam os objetivos e indicadores dessa perspectiva depois de formular os objetivos e indicadores para as perspectivas financeira e dos clientes, focando principalmente nos processos de inovação, pós-venda e operações (KAPLAN; NORTON, 1997):

- Inovação

As necessidades dos clientes-alvo são pesquisadas, criando produtos ou serviços que atenderão às suas necessidades (KAPLAN; NORTON, 1997);

- Operações

Produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997);

- Serviços pós-venda

Serviço de atendimento ao cliente após a venda ou entrega de um produto ou serviço (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) apresentam um fluxo de relação existente com o cliente, indicando sua relação com a definição de objetivos estratégicos e indicadores:

Figura 11 - Perspectivas dos Processos internos



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

2.8.2.3. Perspectiva de aprendizado e crescimento

As perspectivas do Cliente e de Processos Internos tem como objetivo providenciar a empresa os indicadores necessários para que seja possível obter o sucesso competitivo em seu mercado, porém os parâmetros que definem o sucesso e qualquer mercado não são estáticos, são dinâmicos, exigindo da empresa uma melhoria contínua de seus processos e em seus produtos/ serviços se esta deseja manter sua força competitiva (KAPLAN; NORTON, 1992).

Através dos indicadores desta perspectiva procura-se passar à gestão da empresa como ela deve proceder para conseguir inovar, aprender e aperfeiçoar para assim obter sucesso em seu objetivo estratégico (KAPLAN.; NORTON , 1997). A facilidade com que a organização consegue executar tais atividades interfere diretamente no valor da mesma no mercado, esse valor aliado com a capacidade de lançar novos produtos e aplicar melhorias continuas em seus processos permitem uma inserção no mercado e aumento de margens e receitas (KAPLAN; NORTON , 1992).

A perspectiva de Aprendizado e Crescimento foca em áreas não tradicionais, tais como infraestrutura e áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Pode-se dizer que nessa perspectiva o foco é o futuro já que tais investimentos são necessários se a empresa deseja alcançar seus objetivos de crescimento financeiro no longo prazo (KAPLAN; NORTON , 1997).

O *Balanced Scorecard* se utiliza destas três categorias de indicadores para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

- Capacidade de funcionários

Os indicadores dessa categoria são satisfação, retenção e produtividade dos funcionários (KAPLAN; NORTON, 1997).

- Capacidade da Infraestrutura e sistemas de informação

Com excelência nos sistemas de informação é possível que os funcionários consigam executar suas tarefas e melhorem seus processos (KAPLAN; NORTON, 1997).

- Motivação, *empowerment* e alinhamento

É necessário que os funcionários estejam motivados e tenham autonomia para agir e trabalhar no melhor interesse da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.8.2.4. Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira resume o resultado final da implementação da estratégia e é possível identificar se as melhorias estão de fato ocorrendo na empresa. Essa perspectiva determina um fim nas relações de causa e efeito e é considera a orientadora das outras perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Dependendo da fase do ciclo de vida que se encontra a empresa, pode-se alocá-la e diferentes tipos de objetivos financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997):

- Crescimento

Nessa fase a empresa tem como objetivo ampliar os seus produtos e serviços oferecidos, conquistar novos mercados aumentando suas vendas e aumentar o valor agregado dos

produtos e serviços que oferece. Por estar no estágio inicial do ciclo de vida a empresa possui produtos com grande potencial de crescimento, e, justamente por estar neste estado, pode necessitar de grandes investimentos em itens de infraestrutura e relacionamento com clientes, gerando baixo retorno sobre o capital empregado (ROCE). Porém, nessa fase o objetivo deve estar relacionado com percentuais de crescimento de receita e aumento de vendas para determinados mercados (KAPLAN; NORTON, 1997).

- Sustentação

Aqui espera-se que a empresa já tenha conquistado um certo grau de maturidade, conseguindo assim reduzir custos e melhorar a produtividade, gerando aumento de produção e de receita, redução dos custos unitários e redução de despesas operacionais. Mas ainda é capaz de serem necessários investimentos adicionais com o objetivo de aumentar a capacidade e implementar a melhoria contínua. Os objetivos financeiros agora se relacionam com à lucratividade como ROCE, receita contábil e valor econômico agregado, por exemplo (KAPLAN; NORTON, 1997).

- Colheita

Com os investimentos realizados nas duas fases anteriores, é de se esperar que comecem a surgir os frutos oriundos de tais investimentos. Não devem ser mais necessários investimentos com objetivos de aumentar a capacidade produtiva, o objetivo dos investimentos deve ser apenas o de manter o nível de atendimento atual. Nessa fase se priorizam objetivos como redução dos custos unitários e alento de lucratividade por cliente (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.8.3. Implementação do Balanced Scorecards

O método de implementação do *Balanced Scorecard* pode ser dividido em duas etapas as quais são definidas pela fase de planejamento e a fase de desenvolvimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Fase de Planejamento

Segundo Norton e Kaplan, a fase de planejamento parte da definição dos objetivos que querem ser alcançados com a ferramenta do BSC e valida-lo com a alta gestão da empresa. Também, para o bom procedimento da etapa de desenvolvimento da ferramenta, deve-se montar uma equipe capacitada e detentora de competências adequadas para tal tarefa.

Fase de desenvolvimento

A etapa de desenvolvimento pode ser subdividida em quatro etapas principais compreendidos por: a definição da arquitetura de indicadores, o alinhamento quanto aos objetivos estratégicos, a escolha em si dos indicadores e a elaboração da implementação.

A primeira etapa definida pela definição da arquitetura de indicadores, tem como principal foco escolher a unidade de negócios em que será aplicado o BSC e a sua relação com a estrutura da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

A segunda etapa, definida pelo alinhamento com os objetivos estratégicos, recomenda-se que sejam elaboradas entrevistas com a alta gestão da organização. A partir dos resultados dessas entrevistas, deverá ser elaborada uma lista com os principais objetivos estratégicos e de medidas para cada perspectiva (KAPLAN; NORTON, 1997).

A terceira etapa, definida pela elaboração e escolha dos indicadores, deve estar alinhado com as relações de causa e efeito do mapa estratégico da organização. Para tanto, alguns critérios podem ser utilizados para seguir como trilho de aplicação:

Ligaçāo com a estratégia: Os indicadores devem estar totalmente alinhados com os objetivos da empresa. Indicadores mal formulados ou que fogem deste conceito causam incertezas e confusões momentos analíticos.

Quantificação: Os indicadores devem ser passíveis de quantificação, podendo ser medidos e acompanhados através de análises numéricas.

Acessibilidade: Os indicadores devem ser pautados de forma que apenas a empresa possa medi-los.

Facilidade de entendimento: O objetivo principal dos indicadores é a tradução do desempenho da empresa de modo rápido e de fácil compreensão. Assim, é necessário que todos da organização consigam interpretar os resultados de cada indicador.

Contrabalanceio: Alguns indicadores podem estar correlacionados ocasionando causas diretas ou inversamente proporcionais. É preciso evitar indicadores que seguem em direções opostas de uma mesma variável.

Relevância: Os indicadores devem ser relevantes para o acompanhamento estratégico

Definição comum: A definição do significado de cada indicador deve ser facilitada para a compreensão por parte de todos aqueles que o acompanharão, desde metodologia de cálculo até os impactos dentro da organização.

Por fim, a implementação dos indicadores deve ao final, avaliar a consistência dos indicadores seguindo os critérios mencionados e elaborar planos de melhorias dentro do modelo de negócios.

3. A Empresa

A empresa a ser estudada é a Ingresse, um *Marketplace* de vendas de ingressos. O autor do presente trabalho ingressou na empresa em Dezembro de 2015 atuando como estagiário na área de Marketing Digital e *Business Intelligence*.

As principais atividades nas referidas áreas incluem análises de mercado, processos de funil de conversão, execução de anúncios voltados para a aquisição de usuários do produto e elaboração de *dashboards* de controle interno.

3.1. História da Empresa

A empresa foi idealizada por Gabriel Benarrós, graduado em Economia e Psicologia na universidade de Stanford, Califórnia, EUA. A ideia surgiu em 2012 quando o mesmo ainda se encontrava na graduação. Fomentado por um ambiente inovador, com grandes revoluções tecnológicas ocorrendo e fundos realizando grandes investimentos em startups de base tecnológica, a empresa teve seu início ali.

A validação do modelo de negócio não se sucedeu no Vale do Silício, mas sim em Manaus, cidade natal do fundador. Ao lado do sócio Marcelo Bissuh que topou dar continuidade a ideia, desenvolveram um software de vendas de ingressos online e maturaram a ideia em um ambiente controlado e não tão competitivo.

Após alguns cases de sucesso em Manaus, os empreendedores foram selecionados para participar do programa de aceleração do fundo *500 Startups*, um dos maiores programas de aceleração do mundo, onde obtiveram mentorias de gigantes americanas.

Após toda a validação do modelo em ambiente controlado e acompanhados por um dos maiores programas de aceleração do mundo, os sócios decidiram competir na região sudeste do país, implementado a tecnologia em um mercado com muito mais potencial. O modelo final do empreendimento foi o *Marketplace* de ingressos, onde atua tanto no *B2C* quanto no *B2B*.

Figura 12 - Logo da Empresa



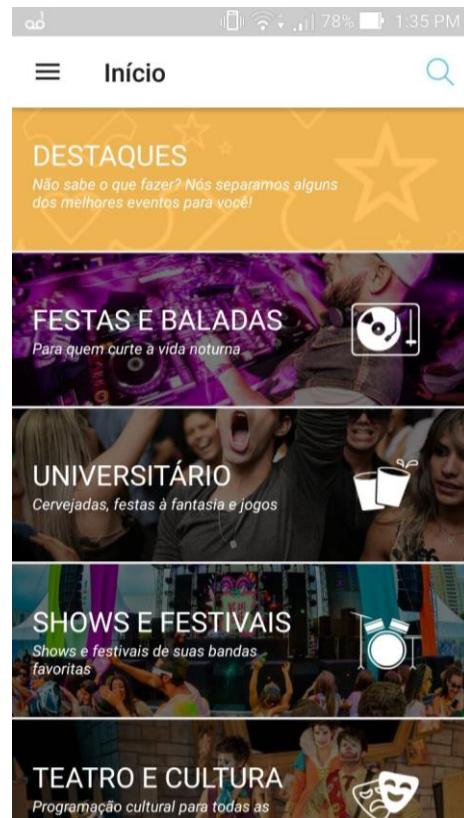
Fonte: ingresso.com

No lado *B2C*, a plataforma de ingressos permite que os consumidores procurem eventos como festivais, shows, festas, exposições, entre outros segmentos, além de comprar e guardar os ingressos no próprio aplicativo da empresa, sem a necessidade de impressão ou retirada de ingressos antes de um evento.

Figura 13 - Versão Web da Ingresso

Fonte: ingresso.com

Figura 14 - Versão Mobile da Ingresso



Fonte: Aplicativo Ingresso

Figura 15 - Ingresso no Celular



Fonte: medium.com/@ingresso

No lado B2B, a empresa tem relação direta com organizadores de eventos e agências que são atraídos por todo o controle de dados que a empresa oferece. Entre os serviços

oferecidos entram-se o *CRM* dos clientes do organizador, distribuição das vendas do evento, fácil emissão de ingressos, padrões de comportamento de clientes, controle de vendas, controle de entrada em eventos e exposição ampla do evento.

Figura 16 - Backstage Ingresso



Fonte: medium.com/@ingresse

Com 4 anos de vida, a empresa conta com 4 grandes investidores que acreditam no modelo de negócio e veem a empresa como inovadora no mercado de ingressos. A equipe é composta por 40 membros que juntos fazem a empresa ter um crescimento médio de 250% ao ano.

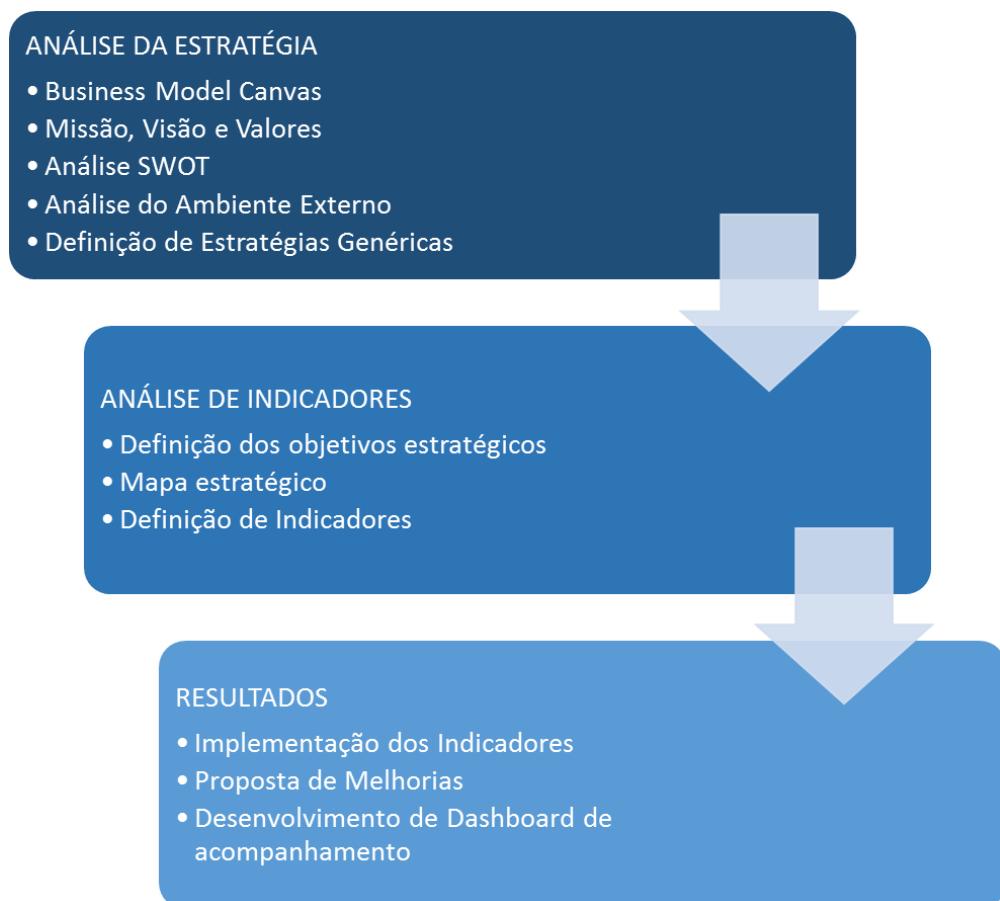
4. Análise da Empresa

4.1. Método do trabalho

Como já enunciado no presente trabalho, o principal problema enfrentado pela organização em análise diz respeito ao mercado de fraudes e conciliação de indicadores.

Para se ter uma ideia geral do método desenvolvido, a figura 17 enuncia os passos e análises que se sucederão.

Figura 17 - Método de Elaboração do Trabalho



Fonte: Autor

4.2. Análise do modelo de negócio

Para ajudar a compreender o modelo de negócios da Ingresse, será desenvolvido a seguir o modelo *Canvas* que contempla de forma simples todos os aspectos da organização. Serão analisados 9 principais elementos separadamente, sendo eles:

- Segmento de Clientes
- Proposição de valor
- Canais
- Relação com Clientes
- Fontes de Receita
- Atividades Chave
- Recursos Chave
- Parceiros Chave
- Estrutura de Custos

4.2.1. Segmento de Clientes

A Ingresse trabalha com dois grandes segmentos de clientes, podendo ser divididos em geradores de conteúdo e consumidores de conteúdo. Dentro desses dois grandes segmentos, ainda podemos encontrar diferenças quanto ao comportamento e características dos clientes, podendo agrupa-los em clusters menores.

Quando olhamos para os consumidores de conteúdo, há uma divisão clara quanto ao tipo de consumidor e a qual segmento específico de evento o cliente consome. Assim, podemos caracterizá-los nos seguintes *clusters*: consumidores de festas, consumidores de eventos culturais, consumidores sazonais e consumidores de eventos específicos:

Consumidores de festas: Esse segmento de clientes representa a grande maioria dos consumidores de conteúdo. Possuem uma recorrência média de uma compra mensalmente e um ticket médio intermediário. Compreende principalmente os consumidores de festas da categoria

Premium (ingressos a partir de R\$100,00 e elevado volume de vendas), além de frequentadores de festas universitárias e casas fixas noturnas. A faixa etária deste cluster comprehende em sua grande maioria entre 21 a 30 anos de idade.

Consumidores de eventos culturais: Esse segmento de clientes são os principais consumidores de eventos cuja categoria comprehende Teatros, Musicais e Exposições. São compradores esporádicos e sem uma frequência definida. O ticket médio desse segmento é baixo e geralmente não são fiéis ao produto, ou seja, procuram a empresa pelo conteúdo e não pelo serviço prestado. Não há uma faixa etária definida para esse segmento.

Consumidores sazonais: Compreende o cluster de clientes sazonais e consumidores de eventos para épocas especiais do ano, tais como Carnaval, Réveillon e eventos de grande porte como Shows e Festivais. Possuem uma baixa frequência de compra, porém com um ticket médio elevado. São clientes que procuram a Ingresso como fonte de descoberta para eventos sazonais.

Consumidores de eventos específicos: São geralmente clientes provenientes de eventos de ramos diversos, contemplando convenções, festas particulares e feiras. São clientes que consomem apenas uma vez o conteúdo e não utilizam o serviço como fonte de descoberta de eventos, mas sim como plataforma de venda de ingresso do evento de seu interesse.

Quando analisamos o lado dos geradores de conteúdo, a tendência é diferenciá-los de acordo com o segmento do evento organizado. Além dos produtores, um segmento recente de cliente são os denominados “*white labels*”, contemplando outras plataformas de vendas de ingressos e que utilizam a tecnologia desenvolvida pela Ingresso para a venda de ingressos.

Organizador de festas: Esse segmento corresponde ao organizador de festas e que utiliza a plataforma da Ingresso como principal meio de venda de ingressos online. Podem ser pessoas físicas que querem apenas um meio fácil de venda de ingressos, uma agência de eventos que possui produtos recorrentes ou uma instituição universitária que realiza eventos voltado ao público universitário. Esse cliente tem total autonomia para gerenciar a sua própria conta e sempre busca saber mais sobre o seu público alvo.

Organizador de Exposições: Geralmente são representados por instituições que recebem e realizam eventos culturais. É um segmento de cliente que busca a empresa principalmente pela tecnologia de controle de entrada e o fácil processamento de grandes volumes de ingressos diários.

White labels: O segmento de clientes *White labels* compreende as outras plataformas de venda de ingressos. O tipo de produto deste consumidor é diferente, pois ele usufrui de toda a base tecnológica de venda de ingressos da Ingresse em sua própria plataforma. É um cliente que busca a tecnologia a cima de tudo e entende que o produto oferecido é o melhor existente no mercado.

4.2.2. Proposição de valor

A proposta de valor deve ser analisada para cada segmento de clientes. Como uma proposta de valor pode ser comum a diversos segmentos, é possível elencar as principais vantagens do uso da plataforma da Ingresse e alocar quais segmentos são atendidos por esse valor. Da mesma forma que no segmento de clientes, os valores serão diferenciados em dois grupos, cada um atendendo a necessidade de cada grande segmento de clientes.

Quando analisamos o lado dos consumidores de evento, podemos elencar como principais valores do uso da plataforma a facilidade de gerenciamento de ingressos, velocidade na compra do ingresso, facilidade na entrada do evento e descoberta de novos eventos.

Gerenciamento de Ingressos: Geralmente, clientes tendem a comprar ingressos para eventos com certa antecedência. O que antes poderia ser um problema o gerenciamento dos ingressos físicos devido à perda, danificação ou esquecimento do ingresso, é sanado por ingressos dentro do próprio celular e controle de dados nas nuvens. Ou seja, a partir do momento que o consumidor de eventos possui o ingresso armazenado no aplicativo da Ingresse, o mesmo nunca será perdido ou danificado e a entrada ao evento estará garantida pela integração do sistema que independe do ingresso físico. A principal proposta de valor não é apenas oferecer um novo meio de uso de ingresso, mas sim, sanar problemas antigos que o ingresso físico apresentava.

Velocidade na Compra: A plataforma da Ingresse atua no meio online e pode ser acessado a qualquer momento via smartphones (seja no aplicativo ou na versão *web* para celular). Essa integração com o sistema online permite a facilidade na compra dos produtos oferecidos, pois não limita o horário de compra de ingressos. Além disso, o sistema de processamento de pagamento integrado é rápido e processa pagamentos via cartão de crédito de forma rápida e segura. O principal valor proposto aqui é a comodidade que o cliente possui em adquirir os ingressos a qualquer momento e em um período de no máximo 15 minutos concluir uma compra e já estar com o ingresso disponível.

Facilidade na entrada do evento: Como o ingresso está no celular do cliente, a entrada no evento também é facilitada, tornando o processo de validação de ingressos e entrada em evento muito mais rápida e eficiente. O principal valor aqui é reduzir os problemas do consumidor de evento desde a compra dos ingressos até a entrada.

Descoberta de novos eventos: A plataforma, além dos valores oferecidos acima, também é uma fonte de descoberta de novos eventos. Dado que a Ingresse atua como um *Marketplace* de ingressos, o consumidor de evento pode encontrar eventos de seu interesse na plataforma, além de descobrir novos eventos em qualquer lugar do Brasil.

Quando analisamos o lado dos geradores de conteúdo, os principais valores proporcionados ao cliente estão ligados aos dados gerados. Como o meio de atuação da empresa se encontra no serviço online, o gerenciamento de dados e tratamento dos mesmos são fáceis e permitem o desenvolvimento de produtos em cima dos dados gerados. Os principais valores podem ser elencados de forma mais precisa como controle de vendas, emissão de ingressos, gerenciamento dos consumidores, acesso a serviços de marketing exclusivos e controle de acesso a evento.

Controle de vendas: Como a plataforma oferece o serviço de venda real-time de ingressos, o organizador de evento também consegue acompanhar e controlar de forma dinâmica as vendas do seu produto. Dados como número de ingressos, receita, distribuição de vendas por dia e formas de pagamento são os principais meios de trazer o valor ao cliente.

Emissão de ingressos: A plataforma atua de forma independente e, mesmo que o organizador não queira realizar vendas online, existe a possibilidade de emissão de ingressos pela plataforma. Esse tipo de serviço substituiria as bilheterias ou guichês de eventos e cortaria custos do organizador com ingressos impressos. Outra vantagem que também pode ser elencada neste tópico é a facilidade da emissão de cortesias de eventos. O valor entregue ao cliente com as cortesias é a facilidade em gerenciamento de *stakeholders* do produtor, dado que o mesmo atua com a emissão de cortesias para tal finalidade.

Gerenciamento de clientes: Este é outro valor diretamente relacionado com os dados gerados dentro da plataforma. A Ingresse conta com um sistema de rankeamento de clientes chamado *CRM*, onde todos os clientes de um organizador são elencados conforme algumas variáveis internas. Isso permite que o organizador encontre os seus melhores clientes, tenha o contato

daqueles que frequentam seus eventos e os gerencie com precisão. Tais análises podem levar a insights e otimizar vendas, determinar sazonalidades e até se comunicar com aqueles que deixam de ser seus clientes.

Acesso a serviços de marketing: Dado que o modelo de negócios da empresa se comporta como um *Marketplace*, os serviços de marketing são essenciais para produtores de eventos. Como possíveis usuários entram na plataforma para buscar produtos, os geradores de conteúdo buscam a maior exposição possível dentro da plataforma. Também, como todos os clientes de um determinado segmento de eventos se concentra na plataforma, os organizadores têm acesso a novos clientes com grandes chances de adquirirem o interesse pelo evento.

Compra embarcada: O serviço da ingresso permite que organizadores utilizem a plataforma da Ingresso em seus sites por meio de uma *API* simples de ser implementada. Tal serviço é disponível principalmente para “*White Labels*” onde todo o sistema de vendas (desde o início, até o processamento da transação) é oferecido e implementado para sites ou aplicações desse segmento de cliente.

4.2.3. Canais

Os canais descrevem como a Ingresso se conecta com os segmentos de clientes dentro do ambiente ao qual está inserido e entrega o valor proposto. Dentro dos segmentos de clientes, realizaremos a análise em dois grupos sendo eles os consumidores de eventos e os geradores de conteúdo.

Consumidores de eventos: Os consumidores de eventos são impactados pelos serviços da ingresso principalmente por dois canais, sendo o primeiro deles o Site da empresa que é moldado tanto para versões *desktop* quanto para versão *web mobile*. O segundo deles é o Aplicativo da ingresso onde além de ser possível interagir da mesma forma que o Site, o cliente também tem acesso aos seus ingressos virtuais e carteiras de ingresso.

Geradores de conteúdo: Para este grupo, alguns valores são entregues em canais distintos e, não necessariamente, pela mesma plataforma. Para a entrega dos valores de controle de dados, o principal canal é o Site da Ingresso voltado para organizadores. Nesse formato, o organizador de evento tem acesso a tudo que se diz respeito a eventos específicos que usuário e o gerenciamento de melhores clientes (*CRM*). Também, para a emissão de ingressos e acompanhamento de vendas, o valor é entregue por meio do aplicativo “*Backstage Ingresso*”

que comporta todos os serviços do site, além de permitir a validação de ingressos na porta dos eventos. Quanto à entrega do serviço *White Label*, o principal canal são as *API's* desenvolvidas pela Ingresso, onde o organizador de eventos pode adicionar a sua página principal uma compra embarcada.

4.2.4. Relação com clientes

A empresa também trabalha em duas frentes quanto à relação com clientes, onde um lado cuida dos consumidores de eventos e o outro dos organizadores. O relacionamento com os consumidores de eventos é feito pela área de atendimento ao consumidor que conta com canais como telefone, e-mail, *chat bot* e mídias sociais. Para a empresa, essa é uma área de bastante referência e reconhecimento, dado o bom resultado frente aos consumidores.

Quanto ao lado dos produtores de eventos, a relação é mais extensa e é realizada pela equipe comercial da organização. Em parte, a função da equipe é majoritariamente auxiliar o produtor a usar a plataforma da Ingresso além de atender a pedidos específicos e fazer a ponte entre organizador e empresa. A relação é estabelecida principalmente pelo canal direto (telefone e e-mail) onde a maioria das solicitações ocorrem. Para pautas mais extensas como negociações e parcerias, reuniões presenciais ou vídeo conferências também são realizadas.

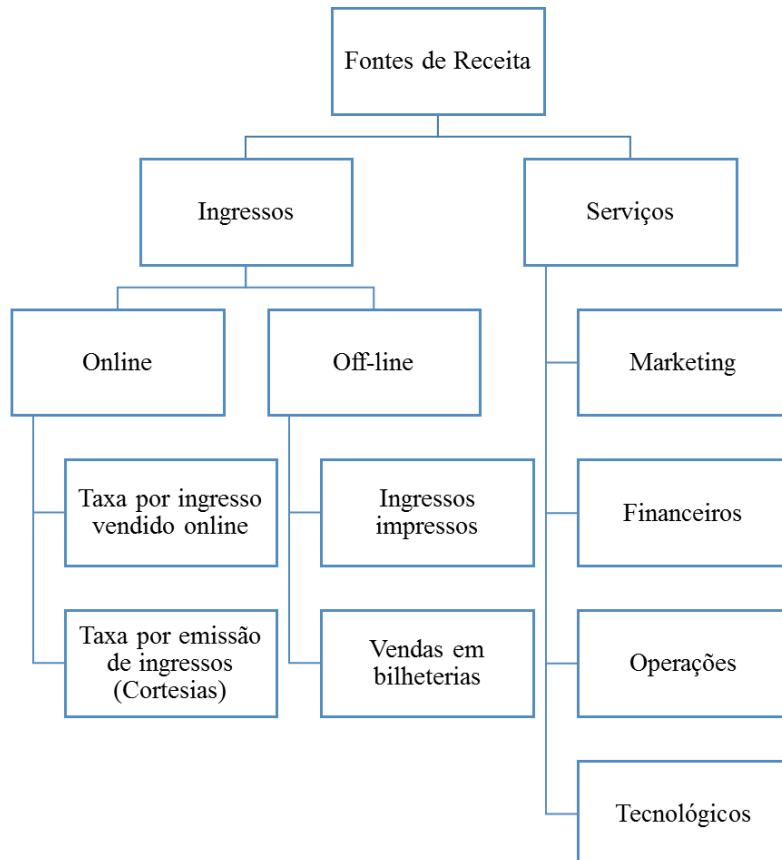
A ideia é que os clientes sejam autônomos dentro da plataforma onde algumas ferramentas já foram implementadas, como sistemas programados de atendimento autônomo ao consumidor. Além disso a empresa conta com uma área que cuida exclusivamente de relações de interface do usuário e melhoria da sua experiência, a fim de tornar o serviço mais intuitivo e, principalmente, escalável.

4.2.5. Fontes de receita

O portfólio de produtos da empresa permite a extensão para diversos modelos de receita dentro da organização. Podemos dividir o modelo de receita em dois grandes grupos

majoritários, sendo eles receita por ingressos e receita por serviços. Dentro de cada grupo, as receitas são distribuídas segundo as fontes descritas na figura 18:

Figura 18 - Modelos de Receita



Fonte: Autor

- Receita de Ingressos

A fonte de receita por ingressos trabalha principalmente no modelo variável, onde uma taxa é aplicada por ingresso vendido ou emitido. Para tanto, existe tanto o modelo online quanto off-line de receita neste tópico. Para a venda de ingressos online, é aplicada uma “taxa de conveniência” para os compradores neste modelo, sendo a taxa padrão de 10% do valor do ingresso. Algumas negociações podem tanto variar esta taxa quanto aderir a um modelo fixo de receita por ingresso.

Segundo a linha de receita fixa por ingresso no modelo online, estão a cobrança por emissão de cortesias. É comum que organizadores de eventos detenham um lote de ingressos voltados apenas para cortesias (a serem distribuídos entre parceiros e clientes especiais) e, geralmente são emitidos em alto volume. Para tanto, é cobrado um valor definido em negociação para cada cortesia enviada.

Sobre o modelo *off-line* de receita por ingresso, constituem-se basicamente de ingressos impressos e ingressos emitidos em bilheterias de eventos. Embora o modelo da empresa envolva principalmente ingressos online, o mercado ainda atua de forma física e muitos organizadores ainda se utilizam de tal formato. Como gestão estratégica para entrada dentro deste mercado e difusão do modelo de ingressos *online*, é necessário que a empresa detenha a emissão de ingressos físicos também, onde para alguns eventos, são solicitados lotes desse tipo de ingresso. A receita da Ingresso é proveniente basicamente de uma cobrança por ingresso impresso.

- Receita de Serviços

Dado que o modelo de receita por ingressos atua apenas em faturamento variável, novos portfólios de serviços surgem para complementar essa renda e auxiliar nas receitas do empreendimento. Entre as outras receitas, a segunda principal forma de receita é a venda ou prestação de serviços voltados a eventos. Esses serviços podem ser divididos em 4 grandes áreas, sendo compostas por Marketing, Financeiro, Operações e Tecnologia.

Para receitas em Marketing, estão inclusas todas as formas de cobrança para anúncios voltados totalmente para vendas. O principal ponto desta fonte de receita é que a Ingresso, por ser um *Marketplace*, concentra todos os clientes de determinado segmento da indústria, ou seja, caso os esforços em marketing provenham do próprio organizador, o mesmo não conseguiria atingir a mesma quantidade de possíveis compradores como a Ingresso consegue. Isso abre portas para um modelo de precificação de serviços exclusivos de consumidores que usam a Ingresso principalmente como fonte de descoberta de eventos. Ações precificadas incluem aparição em *newsletters*, *push notification* para aqueles que possuem o aplicativo Ingresso, destaque nas plataformas da Ingresso, anúncios em redes sociais e anúncios em ferramentas de pesquisa.

Quanto a fontes financeiras de receita, incluem aqui taxas e fontes de receitas financeiras da empresa. A principal é o modelo por adiantamento de repasse, onde caso o organizador de

evento queira que o repasse da venda dos ingressos aconteça antes da data prevista, é cobrado uma taxa variando com o valor a ser transferido. Também, dado que a empresa trabalha no modelo de repasses, existe a concentração de capital na empresa, e permite que empresa tenha capital de giro ocasionando receitas financeiras por investimentos.

Para fontes de receita operacional, incluem, principalmente, operações de entrada em eventos. Para eventos de grande porte, o organizador por si só não consegue gerir todo o fluxo de entrada mesmo com o uso da plataforma da Ingresso. Para tanto, é vendido o serviço de operações de entrada que incluem serviços de portaria, validação de ingressos e venda de ingressos na porta do evento. Evidentemente, essa é uma área de pouca escalabilidade da empresa, onde o grande volume de eventos, ocasionaria a necessidade de um grande volume de recursos humanos para o gerenciamento desse serviço.

Quanto a fontes tecnológicas, pode-se listar, principalmente, serviços de implementação da integração da plataforma ingresso com plataformas já existentes ou não. Alguns organizadores buscam sistemas mais complexos para vendas diferenciadas de ingressos. Para tanto, a empresa oferece um serviço exclusivo quanto ao desenvolvimento dessa plataforma, gerando receita sobre esse novo projeto.

4.2.6. Atividades Chave

Para todo o desenvolvimento da cadeia de valor proposta pela empresa, algumas atividades principais precisam ser executadas para atingir tal objetivo. As atividades são vitais para a sustentação do modelo de negócios atual da empresa e incluem tanto atividades internas quanto externas. Pode-se listar as seguintes atividades para sobrevivência do modelo de negócio:

- Sistema Antifraude

As fraudes no comércio eletrônico têm sido pauta de muita discussão nos tempos atuais. A facilidade de compras por cartão de crédito no modelo *online* aliadas a facilidade e obtenção de dados pessoais, facilitam muito a existência de um mercado fraudulento. Transações fraudulentas ocorrem em todo o tipo de comércio eletrônico e, para a Ingresso não é diferente.

Fraudes são a principal fonte de despesas da empresa e o gerenciamento de um sistema antifraude é essencial para a sobrevivência do modelo de negócio.

- Gestão do relacionamento com cliente

Por existirem muitos segmentos de clientes, além de ser uma plataforma nova em um meio que sempre atuou de forma off-line, a gestão do relacionamento com clientes é essencial. A proposição de um novo meio de venda e consumo de ingressos obriga que novos clientes sejam bem gerenciados, a fim de oferecer uma experiência de uso da plataforma única e alcançar a recorrência do cliente.

- Melhorias contínuas da plataforma

Como a empresa oferece serviços tecnológicos, é chave para a empresa a constante melhoria do seu produto. Dado que o meio online muda constantemente e o mercado se modifica de acordo com tais mudanças, a necessidade de um produto que atenda a todas as demandas desse mercado cresce. Tal necessidade implica em melhorias contínuas do seu produto, agregando cada vez mais produtos e inovando em diversas vertentes.

- Prospecção de recursos financeiros

O modelo atual da empresa é alto sustentável para manter a empresa funcionando. Para alcançar os objetivos e metas dentro do mercado, a prospecção de recursos financeiros é uma atividade chave para tal crescimento. Investidores são as principais entidades relacionadas a essa atividade e, levantamento de novos recursos ajuda a empresa a expandir constantemente.

4.2.7. Recursos Chave

Dentro deste tópico, podemos listar os principais recursos que geram o valor proposto pela empresa. Os recursos podem ser listados segundo as categorias financeiras, humanas, intelectuais e físicas.

- Recursos financeiros

Cabe dentro deste tópico o recurso básico para a existência de qualquer empresa. Recursos financeiros entram tanto como sustentabilidade da empresa quanto expansão. No caso da empresa, recursos financeiros são majoritariamente recursos voltados para os recursos humanos e utilizados principalmente como investimento da organização.

- Recursos humanos

Como qualquer outra empresa de software, recurso humano é o principal ativo dentro da organização. O modelo escalável de negócio permite que a empresa atinja grandes resultados com uma força tarefa enxuta. Assim, o investimento em recursos humanos de alta ponta é básico para alcançar o modelo escalável da organização, além de permitir e facilitar a atividade chave de melhorias internas da empresa.

- Recursos intelectuais

Como a Ingresse é uma empresa de base totalmente tecnológica, recursos intelectuais são básicos para o desenvolvimento de toda a máquina. Limitações técnicas dificultam o desenvolvimento e expansão da organização, originando a necessidade recursos intelectuais. Para uma empresa de base tecnológica, recursos intelectuais dizem respeito, principalmente em conhecimentos em programação, bem como conhecimentos estatísticos para tomadas de decisões futuras.

- Recursos físicos

Dado o rápido crescimento da organização no meio em que está inserido, a necessidade de recursos físicos também aumenta. Os principais recursos físicos dizem respeito a um escritório capaz de comportar todos os colaboradores da organização, além de recursos físicos básicos para execução das operações em eventos. Entre esses recursos, listam-se catracas, celulares e máquinas para transações financeiras.

4.2.8. Parceiros Chave

Dado todo o contexto da organização, alguns parceiros chave são listados como principais para o modelo de negócios da organização. Parceiros podem ser encontrados em

todas as áreas da empresa, mas os principais podem ser listados nas áreas financeiras, tecnológicas e marketing.

No quesito de parcerias financeiras, a relação com alguns prestadores de serviços é básica para a organização. Sistemas de conciliação financeira e parcerias com adquirentes são chaves para a execução de todo o modelo de negócios. Parcerias com processadoras de pagamento online também se fazem necessárias para a continuidade da organização.

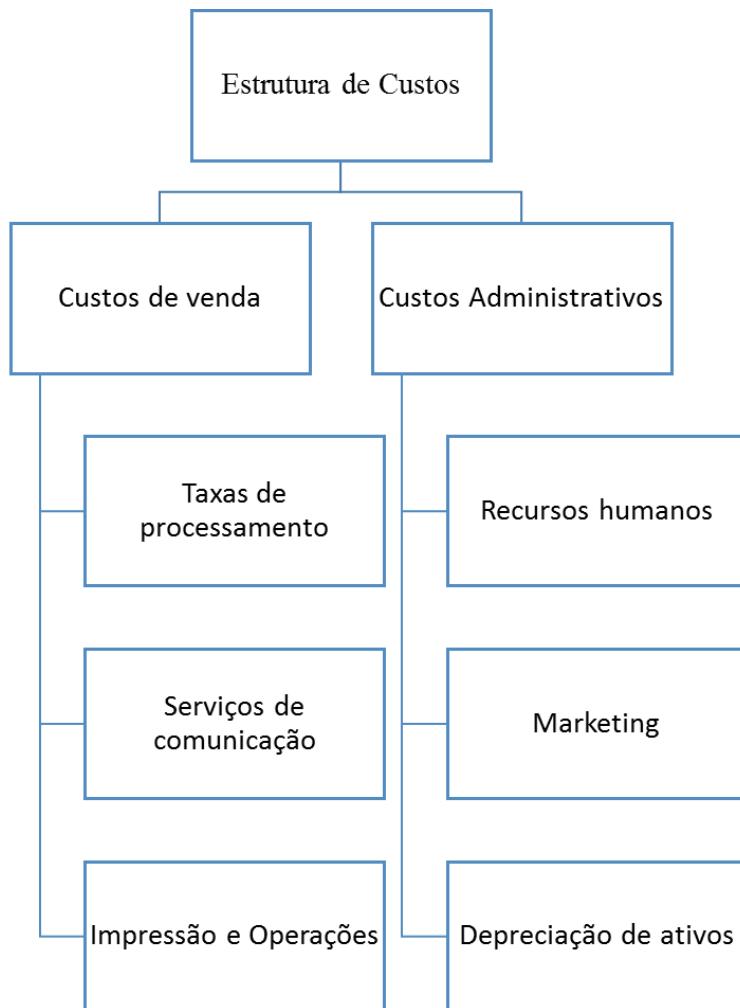
No quesito tecnológico, existem parcerias necessárias para a execução de todo o modelo da empresa. A primeira diz respeito a servidores de dados, onde, hoje, são majoritariamente trados em servidores *cloud* com prestadoras deste serviço. Outras parcerias tecnológicas estão relacionadas a serviços adicionais que levaria muito tempo para desenvolvimento interno da empresa e que outras empresas já executam, incluindo tecnologias antifraude, gerenciamento de sites e aplicativos, lojas para divulgação do aplicativo e hardwares que funcionam com a tecnologia ingresse.

No quesito marketing, os principais parceiros são os fornecedores de plataformas de rápido gerenciamento de desempenho. Tais plataformas atuam tanto em redes de pesquisa quanto em redes de display em mídias ou sites parceiros. Também, outros serviços complementares a eventos são parceiros neste tópico, seja oferecendo produtos a serem usados pré, durante ou após o evento.

4.2.9. Estrutura de Custos

A estrutura de custos da empresa pode ser separada em dois grandes grupos, sendo eles custos de venda e custos administrativos. Dentro desses grupos, são classificados os principais custos associados. A seguir, a figura 19 exemplifica a estrutura de custos da empresa de forma detalhada:

Figura 19 - Estrutura de Custos da Empresa



Fonte: Autor

- **Custos de venda**

Os custos associados a custos de venda são principalmente custos variáveis da empresa, onde cada ingresso vendido gera um custo associado ao mesmo. O primeiro custo listado é o custo associado ao *Gateway* ou processadora de pagamentos, onde é cobrado uma taxa de processamento para operações realizadas no cartão de crédito. Para operações cuja forma de pagamento é feita em boleto, existe um custo associado a emissão do boleto, sendo este uma taxa fixa por boleto gerado. O custo associado a taxa de processamento é relativamente alto, pois entra no valor total transacionado e não apenas na receita da empresa.

O segundo custo dentro desse tópico diz respeito à comunicação de compra, onde toda transação gera uma confirmação de compra para o comprador efetuada via e-mail. Para tanto,

é cobrada uma taxa de envio de e-mail que varia de acordo com a quantidade de transações dentro da plataforma.

Quando olhamos para a emissão de ingressos físicos, também geramos custos associados à impressão dos mesmos. Para cada ingresso emitido, são utilizadas matérias-primas como material plástico, papéis, tinta e caixas.

Outros pequenos custos associados a vendas são em termos de geração de dados, onde armazenamento e tratamento desses dados consome uma mínima parcela do servidor. Esses custos existem, porém, devido a grandes capacidades tecnológicas do processamento em servidores *cloud*, não chega a ser um custo considerável.

- Custos Administrativos

Os custos administrativos associados à organização são principalmente custos fixos associados a diversas fontes da organização.

A primeira e mais intensa fonte de custos administrativos são os custos associados a recursos humanos. Como já mencionado, a empresa gira em torno de uma base tecnológica e depende da inovação para sustentação do modelo de negócio. Para tal acompanhamento, o investimento em recursos humanos é chave para a inovação da organização e representa grande parte dos custos administrativos da empresa.

Em seguida, os custos em marketing também existem, porém não em grande escala. A área de marketing da empresa trabalha principalmente com o desempenho de divulgações e se utiliza de ferramentas e redes para o vínculo dos anúncios. O marketing é realizado tanto para captação de novos organizadores quanto para a venda de ingressos para consumidores de ventos.

Por fim, outra parcela dentro dos custos da organização envolvem a depreciação de ativos da empresa. Entre eles utensílios para escritório, catracas de controle de entrada e celulares para testes da plataforma.

4.3. Missão, visão e valores

Para a definição da missão, visão e valores, será utilizada a metodologia proposta por Terence (2002). Optou-se por essa metodologia dada a clareza em sua execução e a maior quantidade de critérios utilizadas para definir tais pontos.

Missão

Para o detalhamento da missão, foi aplicado o seguinte questionário, a fim de conhecer mais sobre a organização pela visão da alta gestão.

Tabela 4 - Questionário sobre a organização

Pergunta	Resposta
Qual o negócio da empresa?	Somos uma TAE (Tecnologia aplicada a eventos), além de uma plataforma de venda de ingressos.
Como está a empresa atualmente?	Em fase de crescimento e expansão no mercado de eventos
Onde a empresa está?	O foco principal da empresa está no produto e no time de desenvolvimento da tecnologia
Onde a empresa quer chegar?	Pretende romper o mercado de ingressos físicos e utilizar a tecnologia como fonte dessa disruptão
Quais os nossos clientes?	Organizadores de eventos que procuram escalabilidade na produção de seus eventos
Quais produtos/serviços a empresa oferece?	Oferecemos Sites e Aplicativos para organizadores e consumidores, além de controle de entrada em eventos, acompanhamento financeiro, controle de vendas e marketing digital
Quais as necessidades dos clientes?	Menos burocracia na compra dos ingressos e mais dados relacionados aos eventos que produzem
Qual é o diferencial em relação à concorrência?	Ingressos pelo celular e a melhor tecnologia para controle de dados
Qual é a imagem da empresa no mercado?	Empresa inovadora e disruptiva no mercado de venda de ingressos
Qual é a imagem da empresa perante os funcionários?	Empresa jovem e com metodologias novas de gestão com grande potencial de crescimento

Fonte: Autor

Com base nas respostas, definimos a missão da organização como: “Oferecer a todos um local onde se possa encontrar os melhores eventos e aproveitá-los da melhor forma possível”

Visão

A visão da organização foi desenvolvida a partir de objetivos futuros ao qual a empresa deseja alcançar. Alguns pontos relevantes foram abordados para a formalização da visão, mas os principais objetivos da organização compreendem a expansão da tecnologia em território nacional, expansão para diferentes segmentos do mercado de eventos e obter o reconhecimento quanto a tecnologia aplicada.

Assim sendo, podemos formalizar a visão da organização como: “Ser uma empresa reconhecida em âmbito nacional por trazer uma tecnologia inovadora para os diversos segmentos de eventos voltados para o entretenimento”

Valores

Os valores foram definidos partindo da visão da alta gestão sobre o modelo de negócios visados por eles. Também, para auxílio do mapeamento de valores, alguns membros da equipe levantaram motivações e valores que eram alinhados com as suas próprias expectativas. Os seis valores definidos podem ser listados como:

- Crescimento e auto avaliação
- Resultados
- Ética
- Profissionalismo, sigilo e imparcialidade
- Equipe acima do indivíduo

Em suma, missão, visão e valores podem ser definidos da seguinte forma:

- Missão: O propósito da organização no mundo
- Visão: Onde a organização pretende chegar no futuro
- Valores: Conjunto de princípios que guiam e definem os conceitos éticos e ações individuais do grupo interno a organização.

4.4. Análise SWOT

A análise estratégica interna a empresa pode ser complementada pela análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. A seguir análise é desenvolvida em formato de tabela para facilitar a identificação dos elementos:

Tabela 5 - Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Técnologia disruptiva no mercado de Ingressos - Equipe gerencial de alto nível - Produto altamente escalável - Estrutura enxuta de colaboradores - Referência no mercado de ingressos online 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitação de recursos financeiros - Equipe jovem sem muita experiência no mercado de eventos - Inexistência de pontos físicos de venda - Baixa margem de lucro pelo produto vendido - Dependência do desenvolvimento para melhorias do produto
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Mercado Online de ingressos crescendo ao longo dos anos - Parcerias com outras empresas de base tecnológica - Migração do consumo físico para online - Necessidade de controle de dados em eventos - Consumidores adeptos à tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado fragmentado e altamente concorrido - Fraudes de comércio eletrônico - Redução do consumo de ingressos devido a conjuntura econômica - Dependência de investimentos financeiros - Clientes rigorosos e difícil atendimento

Fonte: Elaborado pelo autor

- Forças

As forças dizem respeito principalmente quanto a características internas a organização e listam as principais características que tornam a empresa viável internamente e autossuficiente. A principal força aqui listada diz respeito principalmente a escalabilidade da plataforma, que permite grandes movimentações da plataforma sem a necessidade de grandes custos associados ao modelo de negócios. Tal fato, leva a outra força relevante no modelo que é a estrutura enxuta da empresa e de alto nível.

- Fraquezas

As fraquezas da empresa listam principalmente as maiores limitações da organização. As limitações ocorrem majoritariamente pelas limitações financeiras que desencadeiam uma série

de limitações do produto. Embora a empresa seja autossuficiente hoje, ainda são necessários investimentos voltados para a expansão e aquisição de novos clientes. Quanto a produto, existe uma limitação sobre a necessidade de programadores para a evolução da tecnologia envolvida.

- **Oportunidades**

As oportunidades listadas estão principalmente associadas ao mercado em qual a empresa está inserida ou pode se inserir. Um grande indicador da oportunidade do mercado são referências quanto ao crescimento do mercado de ingressos online e principalmente ao crescimento da base de usuários adeptos à tecnologia.

- **Fraquezas**

As principais fraquezas da organização estão associadas quanto ao mercado fragmentado e concorrido de vendas de ingressos. Tal fato também abre espaço para o mercado de fraudes que abre as portas para existência de fraudes no mercado eletrônico.

4.5. Análises Externas

Para a realização de análises externas da organização, será necessário a definição prévia do mercado ao qual a empresa está inserida. A partir de tal definição será aplicada a análise por meio das 5 forças de Porter a fim de detalhar a indústria a qual a empresa está inserida e como as forças agem dentro da organização.

4.5.1. Mercado de Ingressos Online

Embora a contextualização básica do modelo da Ingresse envolva o mercado de ingressos online, será desenvolvido o nicho ao qual a empresa se situa, dado que ingressos abrange uma infinidade de contextos ao qual pode ser utilizada. Para qualquer modelo de negócio que envolva a admissão de pessoas dentro de um local específico é possível do uso de ingressos com os objetivos de controle de entrada, controle de venda e, principalmente, monetização do serviço prestado.

Dentro das especificações relacionadas ao mercado de ingressos online, diversas entidades se utilizam desse sistema com os objetivos listados e, passam a vender as entradas para determinadas atividades. Dentro deste conceito, alguns possíveis mercados que utilizariam

ingressos como fonte de receita e entrada seriam o mercado de entretenimento, com festas, festivais, cinema, esportes e o mercado de transportes, com passagens para diferentes módulos de transportes.

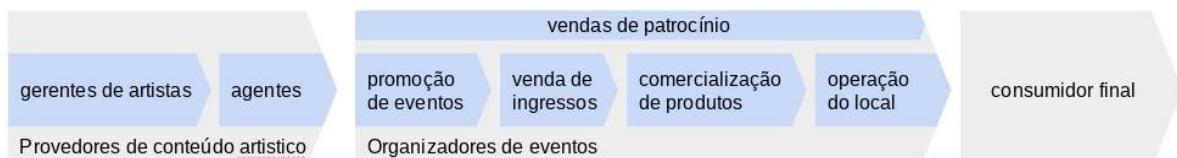
A partir dessa segmentação, fica claro que a Ingresso pertence ao segmento de ingressos voltados para entretenimento. Mesmo assim, o mercado de entretenimento possui diversos segmentos dentro do mesmo que podem ser diferenciados e categorizados entre eventos, esportes, exposições, teatro e cinema.

Como já mencionado na descrição da empresa, a Ingresso, hoje, atua majoritariamente dentro do mercado de eventos e exposições devido a tangência e algumas limitações ainda existentes no sistema desenvolvido. Assim sendo, para efeitos de análises aplicadas, o mercado em questão a ser analisado compõem-se do mercado de entretenimento voltado para eventos.

4.5.2. Estrutura da indústria de eventos

O mercado de ingressos para eventos é apenas uma das pontas que descrevem a indústria de eventos nos moldes atuais. Seguindo a linha de eventos voltados para o entretenimento, a estrutura do mercado pode ser segmentada da seguinte forma:

Figura 20 - Cadeia da Indústria de Eventos



Fonte: Adaptado de TIME4FUN, 2017

Provedores de conteúdo artístico: Muitos eventos necessitam de conteúdo artístico para a realização do evento promovido. Tal ponto é muito relevante principalmente em shows e

festivais de grande porte, onde se concentram grandes artistas do setor musical. Os provedores de conteúdo artístico são em sua maioria agentes que promovem o artista em questão e atuam como “fornecedores” de conteúdo.

Promoção de evento: Cabe a essa entidade a organização e a promoção do evento, envolvendo estratégias de marketing e gerando receitas principalmente através da venda dos ingressos e dos produtos vendidos dentro do evento.

Venda de ingressos: Cabe a essa entidade a venda dos ingressos para determinado evento, atuando no mercado online ou em pontos de vendas físicos e bilheterias do próprio evento. A Ingresse atua principalmente nessa etapa de um evento e presta serviço majoritariamente para os provedores de eventos.

Comercialização de alimentos, bebidas e merchandising: Durante a realização do evento, produtos destinados ao consumo do frequentador do evento são adicionados ao meio. É neste ponto onde organizadores podem abrir o espaço para este tipo de comércio ou criar por si só todo o sistema de consumação dentro do evento.

Operação do local: Dentro deste tópico, são listadas as principais atividades dentro do local onde será realizado o evento tais como operações de entrada, estacionamentos, infraestrutura do local (iluminação, refrigeração, som e vídeo). A Ingresse acaba por atuar na área de operação de entrada.

Vendas de patrocínio: A exposição da marca de empresas patrocinadoras do evento está em todos os elos da cadeia e auxiliam com receitas extras pela venda dos espaços. Atualmente, muitas empresas buscam associar as marcas com alguns eventos em específico, seja pela identificação do público alvo ou pela identificação com o estilo do evento. A associação da marca de patrocinadores pode estar associada a materiais de divulgação, produtos disponíveis, espaços dentro de eventos e os demais elos da cadeia.

4.5.3. As 5 forças competitivas de Porter

Segundo Porter (2004), existe um conjunto de forças do mercado que atuam dentro de dele e que são influentes dentro do desempenho de uma empresa dentro deste mercado. Para tal análise das forças que agem sobre a Ingresse, definimos que o mercado a ser analisado é o de

ingressos online voltados para eventos. Como já definido, sabe-se que quanto maior a força atuante dentro do mercado, menor o potencial de lucro da empresa.

Entrantes Potenciais

Para Porter, a ameaça de novos entrantes está associada ao nível da barreira de entrada neste mercado. Para tanto, são analisados 6 critérios para a análise dessa força:

Economias de escala: Novos entrantes dentro desse mercado podem sofrer com desvantagens de custos, não por conta da larga escala, mas sim pela estabilidade do mercado em meio a grandes *players*. A larga escala da produção é indiferente neste aspecto pois, caso um novo entrante gostaria de entrar e competir dentro deste mercado, o sistema será similar e a quantidade de ingressos influenciará tanto os novos entrantes quanto as empresas estabelecidas da mesma forma.

Diferenciação no produto: Embora o mercado seja hoje muito fragmentado entre diversas “ticketeiras”, a diferenciação no produto é um ponto relevante para novos entrantes. O mercado ainda é imaturo e um produto que atenda novas expectativas é sempre bem-vindo por parte do organizador de evento, que acaba não sendo tão fiel ao seu parceiro de vendas de ingressos. Porém, a implementação de um novo produto exige conhecimentos técnicos elevados além de conhecimentos específicos do mercado ao qual está sendo inserido.

Necessidade de capital: O capital inicial para entrar neste mercado é baixo devido ao meio online e a difusão de conhecimento sobre ele, ou seja, existe a necessidade apenas de conhecimento técnico para início das operações deste tipo de empresa. Dado o baixo investimento inicial, os riscos associados a esse tipo de empreendimento são baixos pois não há a necessidade de ativos com alto valor agregado.

Custos de mudança: Devido a uma cadeia simples e organizadores voláteis, não existem tantos custos associados a mudança, seja de segmento ou empresas que nunca atuaram no setor.

Acesso aos canais de distribuição: Nos moldes do tipo de empresa associada a vendas de ingressos, os canais de vendas são próprios à empresa que vende os produtos e, as organizações que estão neste meio, concorrem diretamente entre as mesmas não exigindo necessidades de estabelecimento de relações com o distribuidor.

Desvantagens de custo independentes da escala: Para tal caso, o único custo não associado à escala diz respeito à curva de experiência, onde empresas que já estão alocadas neste meio são mais estabilizadas e aprenderam a melhorar processos com o tempo. Novos entrantes terão dificuldade nos primeiros instantes e poderão até agregar custos por não terem processos exatos definidos e que tragam uma curva de experiência.

Dado os pontos analisados, observamos que a barreira de entrada é relativamente baixa dentro deste mercado, ocasionando a facilidade de entrada de novos concorrentes e, também, resultando em uma força competitiva de alta intensidade.

Rivalidade entre as empresas existentes

Quanto a essa força, é interessante ressaltar que o mercado de eventos é composto por diversos segmentos, onde cada segmento possui uma vendedora de ingressos que domina o gênero de evento específico. Não há uma empresa que domina todos os setores, mesmo que todas atuem em diversos segmentos distintos. As principais concorrentes hoje são listadas como: Sem Hora, Ingresso Rápido, Ingresso.com, Sympla, Ticket 360 e Blacktag. Além, disso, cada mercado também pode ser dominado e apresentar concorrentes em diversas praças, não existindo uma plataforma de ingressos que abrange todos os espaços nacionais e segmentos específicos.

Tal fato, expõe que o mercado de ingressos online é equilibrado quanto a ter espaço para todos, embora mercados específicos dentro do segmento de eventos apresentem concorrentes que dominem o segmento em questão. Isso ocorre devido a um momento inicial do mercado de ingresso online onde cada empresa identificou a possibilidade de empreendimentos em nichos específicos dentro desse ambiente. É provável que, com a maturação de um mercado emergente, o ambiente de concorrências se intensifique, onde os players de mercados específicos passam a migrar para outros tipos de seguimentos e passam a dividir o *Share* dentro de mercados como eventos *premium*, cinemas, teatros e shows.

A movimentação com a migração das empresas entre nichos de segmentos é cada vez mais plausível, dado o crescente consumo de conteúdo online nos últimos tempos. Mercados potenciais e organizadores que antes atuavam apenas no mercado *off-line*, passam a migrar para o online abrindo ainda mais a possibilidade de ação das empresas vendedoras de ingressos *online*.

Mesmo que a empresa em questão domine o mercado de eventos *premium* e possua uma boa fatia nos mercados de exposições e eventos universitários da cidade de São Paulo, o processo de expansão para outros segmentos ou outras praças pode ser dificultado devido ao domínio de outros players dentro desses nichos. Caso a análise em questão envolvesse apenas o mercado de eventos da categoria *premium*, a força dos concorrentes se apresentaria com baixa intensidade, porém, como a análise contempla o mercado de eventos como um todo, a força se intensifica devido ao domínio de outros grandes players em mercados mais concentrados, sendo classificada como média intensidade.

Pressão dos produtos substitutos

Ao realizar a análise dos produtos substitutos, pode-se pensar em cada valor que a plataforma traz para os diversos clientes que a usam. Como estamos analisando o mercado de ingressos para eventos, vamos considerar a análise apenas de produtos que poderiam substituir os ingressos *online*. Caso a análise se estendesse a outras vertentes do negócio, poderíamos pensar em produtos substitutos quanto a outros serviços inerentes à plataforma como buscadores e descobertas de eventos, plataforma de divulgação de eventos e controle de acesso a eventos.

Da mesma forma que os ingressos online são produtos substitutos dos ingressos impressos, os ingressos impressos ainda participamativamente do mercado e representam boa parte do consumo de eventos, podendo ser substitutos do ingresso *online* em alguns segmentos. Essa disputa entre os dois modelos de ingressos está tomando espaço entre organizadores, onde os mais tradicionais preferem atuar de maneira *off-line* e os adeptos a novas tecnologias trabalham apenas no mercado *online*.

Também, como a Ingresso oferece serviços com base tecnológica, produtos substitutos deveriam oferecer tecnologias superiores se comparadas a empresa a ponto de se tornar uma força de alta intensidade. Por enquanto, a empresa atua com uma das melhores tecnologias do mercado e com preços similares aos outros prestadores de serviços.

Assim sendo, como a empresa é líder em quesito de tecnologia e é um mercado que tende a migrar completamente para o modelo online, essa força atuante na empresa tem intensidade baixa.

Poder de negociação dos compradores

Quanto a essa força da indústria, consideraremos os compradores como clientes finais dos produtos, determinados dentro do presente trabalho como consumidores de eventos. Para que um comprador apresente grande força dentro da organização, é esperado que o mesmo gere muito retorno para a empresa e que sua perda significaria uma redução considerável no faturamento da organização. Como o modelo da empresa gira em torno de um *Marketplace* onde existem consumidores de diversos segmentos e, raramente um consumidor frequenta mais de 4 eventos no mês, podemos destacar essa força com uma intensidade baixa, onde os consumidores finais atuam com compras específicas, mas que sozinhos quase não influenciam a dinâmica do empreendimento.

Poder de negociação dos fornecedores

Para a análise do empreendimento em questão, os fornecedores podem ser considerados o elo produtor de eventos dentro da cadeia do mercado. Para a análise a ser realizada o poder de barganha dos fornecedores ou, no caso, organizadores de eventos, depende da sua influência dentro do mercado. Devido a existência de inúmeros organizadores que utilizam a plataforma, o poder de negociação deles varia de acordo com o quanto influente nos resultados finais esse organizador é para a Ingresso. Alguns clientes detentores de eventos famosos ou grandes festivais representam uma grande parcela dentro dos resultados da empresa e possuem um alto poder de negociação com a empresa. Organizadores pequenos acabam por não conseguir uma negociação tão intensa com a empresa e acabam trabalhando no modelo padrão de venda de ingressos.

Como os organizadores que trabalham com eventos de grande porte e são influentes no mercado de eventos são poucos e sua frequência de realização de evento é menor que de organizadores comuns, o poder de negociação dos fornecedores como um todo chega a ser baixa, uma vez que deixar de atender esse tipo de cliente resultaria em uma redução admissível dentro do planejamento estratégico da empresa.

As forças competitivas de Porter aplicadas à empresa, podem ser resumidas segundo a seguinte tabela:

Tabela 6 - Resumo Forças de Porter

Força competitiva	Fatores que agem sobre a força	Intensidade da força
Ameaça de novos entrantes	Baixos investimentos; Mercado crescente; Demanda não atendida pelos players atuais	Alta
Rivalidade entre os concorrentes	Mercado concentrado em nichos de segmento e fragmentado entre os players	Média
Ameaça de produtos substitutos	Mercado de ingressos deslocando para o meio online	Baixa
Poder de barganha dos compradores	Clientes diversificados em vários segmentos do mercado	Baixa
Poder de negociação dos fornecedores	Receita fragmentada em diversos organizadores	Baixa

Fonte: Autor

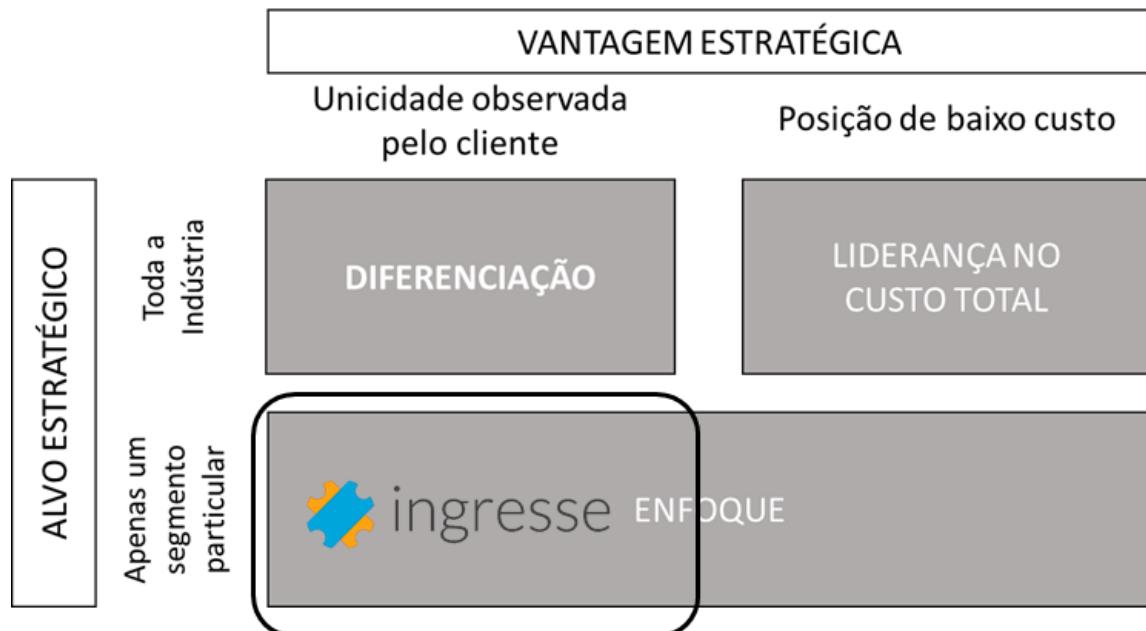
4.6. Diagnóstico da Estratégia

Com base no que foi descrito sobre a organização em termos das análises internas e externas, podemos realizar um diagnóstico quanto a estratégia da empresa e classificá-la segundo as estratégias genéricas de Porter. A classificação da empresa se enquadraria em na estratégia de enfoque em diferenciação pelos seguintes motivos:

- A empresa atua no mercado de eventos de entretenimento e domina o segmento de eventos *premium* e universitário.
- A empresa se julga inovadora no mercado de ingressos e inovadora quanto às tecnologias gerenciadas e criadas pela própria organização.
- Mesmo que a taxa de conveniência seja padrão para todos os tipos de ingressos, a empresa possuí um ticket médio elevado devido a atuação no seguimento de eventos *premium*, trazendo produtos de alto valor agregado.
- Além da qualidade e da empresa ser voltada principalmente para o desenvolvimento do produto, a empresa atua com diferenciação também para aqueles que consomem os

eventos, oferecendo novas formas de compra, de utilização de produto e entrada no evento.

Figura 21 - Estratégias Genéricas Ingresso



Fonte: Autor

No mercado de ingressos online, a sobrevivência por parte de uma empresa que adota estratégias de custo é dificultada, pois a tecnologia permitiu a escalabilidade dos negócios a ponto de gerar grandes retornos sem grande variação dos custos, onde o principal meio de concorrência dentro deste ambiente é por diferenciação de produto e enfoque em nichos ainda inexplorados.

4.7. Definição dos objetivos estratégicos do *Balanced Scorecards*

Nesta etapa do presente trabalho, serão desenvolvidas as definições dos objetivos estratégicos de acordo com cada perspectiva do *Balanced Scorecards*, sendo elas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Tal análise é possibilitada a partir do momento em que terminamos de analisar a empresa tanto internamente quanto externamente e definimos a estratégia genérica da empresa.

4.7.1. Perspectiva financeira

De acordo com a metodologia proposta por Norton e Kaplan (1997), pela perspectiva financeira, uma empresa pode se encontrar em algum dos estágios do ciclo de vida de uma empresa, podendo ser classificada nos estágios de crescimento, sustentação e colheita.

Poderíamos classificar a Ingresse como uma empresa em um estágio de crescimento, definida principalmente pelo fato de ser uma organização ainda limitada para a sustentação e depende de investimentos pesados para a aceleração do processo de crescimento. Também, por ser uma empresa de base tecnologia ingressando em um meio onde não há uma tecnologia consolidada, o produto ainda precisa ser refinado a ponto de necessitar o máximo de recurso possível para o seu desenvolvimento. Tal ação visa o retorno a longo prazo da organização, caracterizando ainda mais uma empresa em um estágio de crescimento.

Para a alta gestão da Ingresse, os objetivos financeiros da ingresso estão elencados nos seguintes pontos:

Controle de Fraudes: Como já mencionado, o mercado de fraudes no comércio eletrônico tem crescido nos últimos tempos. Isso decorrente da facilidade de compras online com cartões de crédito, além de facilidade em obtenção de dados em empresas que não se preocupam com a segurança da informação. As fraudes dentro da Ingresse representam um elevado custo para a organização que acabam arcando com o prejuízo total da venda de um ingresso. O controle das fraudes deve ser monitorado a fim de entender melhor a dinâmica do mercado das fraudes, além de elaborar planos estratégicos que evitem a ocorrência de tal fato.

Aumento do Total Processado Vendido: Uma das fontes de receita da ingresso incluem-se em receitas financeiras, onde a empresa participa como processadora de todos o valor de ingressos vendidos em um evento e realiza repasses para organizadores. Tal fato, auxilia na quantidade processada da empresa e gera um enorme capital de giro capaz de gerar grandes contribuições dentro do planejado em uma organização.

Precisão no controle financeiro de repasses: Devido ao fato de ser a ponta da cadeia de processamento de montantes online, a possibilidade da propagação de erros dentro do sistema de repasses é alta. Uma cadeia composta por processadora de pagamento, adquirente e banco gera processos onde cada etapa pode conter inconsistências e gerar prejuízos para a organização.

4.7.2. Perspectiva dos clientes

Para que seja definido a perspectiva dos clientes da ingresso, é necessário que haja a definição prévia do segmento de clientes que atuam dentro da empresa. Como já definido na seção de modelos de negócios desse presente trabalho, trabalharemos o segmento de clientes em duas vertentes, sendo eles os produtores de eventos ou geradores de conteúdo e os clientes finais ou consumidores de ingressos. Assim sendo, os objetivos estratégicos devem incluir:

Captação de novos clientes: O mercado de eventos é bastante fragmentado em nichos específicos de produtores de eventos. Conforme a tecnologia evolui, mais seguimentos conseguem ser atingidos e impactados e, com isso, maior o portfólio de clientes que a empresa consegue atingir. Pensando no lado de consumidores de eventos, captar novos clientes para a base é chave para negociação com novos organizadores, uma vez que produtores de evento aderem a um produto se a base de clientes dentro desse meio estiver em linha com a base de consumidores do seu evento.

Ativação de novos clientes: O processo de ativação de clientes inclui a etapa onde organizadores ou consumidores realizam uma etapa final na plataforma sendo ela criar um evento e vender na plataforma ou consumir um evento da plataforma. Essa etapa é relevante pois a base de clientes que se cadastram para apenas acompanhar os diversos eventos que ocorrem é alto e fazer com que o cliente realize uma ação final na plataforma é onde a empresa passa a monetizar o seu modelo de negócios.

Retenção de clientes: Além do trabalho de aquisição de novos clientes, o trabalho de retenção é essencial para a continuidade do empreendimento. Fazer com que organizadores voltem a usar o serviço gera conteúdo para a plataforma e também auxilia na retenção de consumidores de eventos, uma vez que passariam a utilizar o serviço da ingresso como fonte de descoberta para novos eventos.

4.7.3. Perspectiva dos processos internos

Etapas do processo de compra: A análise do processo de compra é chave para entender a dinâmica do mercado em que a empresa está inserida. Como cada etapa do funil de compra é detalhada por clientes que desistem desse processo, entender todo o caminho e motivos de desistência e até de retorno são essenciais para a melhoria do produto.

Processos contratuais: Devido à volatilidade do mercado e necessidade de negociações constantes com organizadores de eventos que ainda não estão familiarizados com o processo de venda online, o acompanhamento de processos contratuais é chave para o meio. Tal fato, protege a empresa de possíveis auto fraudes e más índoies de organizadores que acabam destratando a empresa. Contratos de exclusividade também são comuns a organização e vira uma necessidade a proteção dos contratos devido a investimentos que a empresa faz para manter clientes chave.

Treinamento de operadores: Como a Ingresso também atua no modelo de operação de entrada de eventos, nem sempre o organizador tem a capacidade de controlar eventos sozinhos, principalmente, para aqueles com grande capacidade. Bons processos de entrada em eventos previnem fraudes e aumentam a credibilidade da empresa com o organizador, evidenciando que a tecnologia funciona e é confiável para tal controle.

Priorização de projetos: Como a demanda do mercado existe e ainda não é atendida, muitos produtos ainda não foram implementados e são chave para a fidelização ou aquisição de clientes. Para tanto, o portfólio de necessidades é crescente e a taxa de produção de novas funcionalidades não atende tal demanda. Assim, é necessário a definição de processos internos para levantamento das necessidades e priorização dos projetos que se julgam essenciais. O processo de priorização ajudaria a empresa a estabelecer o foco necessário para a continuidade no desenvolvimento de produto.

4.7.4. Perspectiva do conhecimento e aprendizagem

Essa etapa da perspectiva está relacionada à gestão de recursos e conhecimentos internos. Algumas ações que acabam interferindo nos objetivos desta perspectiva incluem a concentração do conhecimento em apenas alguns elos da cadeia e a taxa de *turn-over* da organização ou taxa de saída de funcionários.

Melhores benefícios para a equipe: A perspectiva de melhores benefícios dentro da organização é alta. Uma política da empresa é manter a operação enxuta e com pessoas com altas taxas de entrega e com maiores recompensas. Isso se alinha a um aumento na produtividade por parte dos funcionários, seja pelo desenvolvimento de novos produtos, serviços e captação de novos clientes e usuários.

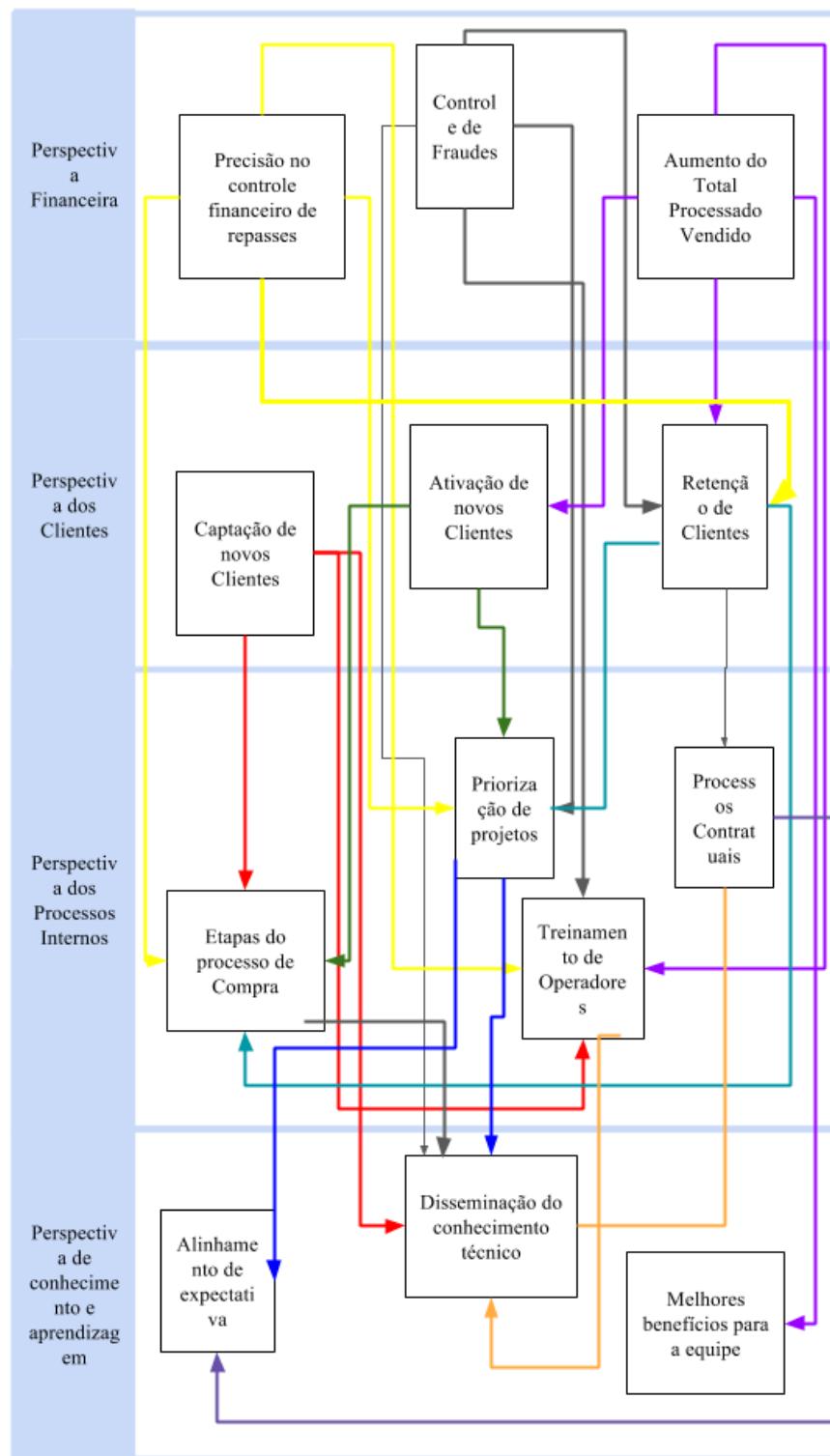
Disseminação do conhecimento técnico: A equipe hoje é dividida entre algumas áreas da empresa e seus membros detêm habilidades e conhecimentos específicos de sua área. A ideia é difundir o conhecimento seja em habilidades específicas ou em conceitos teóricos capazes de auxiliar a equipe a desenvolver novas atividades com maior produtividade e até dividir o conhecimento entre as áreas, motivando a equipe como um todo.

Alinhamento da expectativa: Por mais que a empresa viva um bom momento de crescimento no mercado e venha apresentando bons resultados, o alinhamento de expectativas é essencial para a motivação da equipe como um todo. Por mais que a empresa viva bons momentos, vale lembrar que o mercado de atuação é ainda o de entretenimento, que acaba sendo um dos mercados mais voláteis da indústria. Alinhamento do andamento da organização com a equipe que atua dentro dela é chave para motivação como um todo bem como resiliência da equipe.

4.8. Mapa Estratégico

A partir da definição das quatro perspectivas do negócio, conseguimos analisar a relação de causa e efeito em cada uma dessas etapas e realizar o desenvolvimento do mapa estratégico da organização, interligando aspectos críticos e objetivos da empresa. A imagem a seguir resume o mapa estratégico da organização:

Figura 22 - Mapa Estratégico Ingresse



Fonte: Autor

4.9. Elaboração dos indicadores

Os indicadores foram detalhados seguindo cada uma das perspectivas do negócio. Foram elaborados a fim de acompanhar a estratégia da empresa como um todo e abordam os aspectos internos e tangíveis da organização.

Perspectiva Financeira

Os indicadores listados a seguir foram desenvolvidos visando o alcance dos objetivos financeiros. São propostas de indicadores que podem ser acompanhados com periodicidades definidas e expectativas de movimentação do número.

Tabela 7 - Indicadores da Perspectiva Financeira

Indicador	Descrição	Periodicidade	Meta
Total Processado Vendido	Quantifica o total monetário processado pela empresa, contando taxas de conveniências e valores finais de ingressos	Semanal	Aumentar
Ticket Médio	Total processado vendido / Número de ingressos emitidos	Mensal	Aumentar
Penetração Online	Ingressos emitidos online / Total de ingressos emitidos	Mensal	Aumentar
Ingressos Vendidos pelo App	Ingressos emitidos pelo app / Total de ingressos online	Semanal	100%
Taxa de fraude	Transações fraudulentas / Total de Transações	Semanal	Reducir
Variação das Fraudes	Quantidade de fraudes do período atual / Quantidade de fraudes do último período	Semanal	Reducir
Representação Financeira da Fraude	Total perdido em fraude / Receita Faturada	Mensal	Reducir

Fonte: Autor

Total processado vendido: Indica o quanto a empresa processou durante o período determinado. Tal indicador é relevante devido à movimentação do fluxo de caixa da empresa e entra diretamente no cálculo do valor de mercado da organização.

Ticket Médio: O Ticket médio da organização contempla a razão entre o total de ingressos emitidos vendidos sobre o total processado. Esse indicador resume qual o processamento médio por ingresso e determina o tipo de segmento ao qual a organização está inserida

Penetração online: Um dos objetivos da empresa é realizar a migração de todos os ingressos para o serviço online. Este indicador ajuda a medir esse objetivo por meio da quantidade de ingressos emitidos online sobre a quantidade de ingressos totais emitidos na plataforma.

Ingressos vendidos pelo App: Um nível a mais dentro do mercado de ingressos online é o consumo de ingressos via aplicação para celular. Esse é um indicador relevante que indica o quanto o aplicativo está presente na participação de resultados da empresa.

Taxa de fraude: Como já mencionado, as fraudes representam grande parte dos custos dentro da empresa e o acompanhamento deste indicador é chave para alcançar bons resultados dentro do meio ao qual a empresa está inserida.

Variação das fraudes: Este indicador ajuda a medir fraudes para segmentos específicos, onde podemos verificar a existência de praças ou semanas mais fraudulentas. Também, a sazonalidade é tópico relevante para este indicador, uma vez que semanas de maiores vendas como carnavais e réveillons, estão mais sujeitas a fraudes.

Representação financeira de fraude: O indicador resume o quanto influente uma fraude é na receita final da empresa. O ponto principal é que é preferível ter uma quantidade de menor de fraudes com tickets altos a ter diversas transações fraudulentas com ticket médio.

Perspectiva dos clientes

Tabela 8 - Indicadores de Perspectiva dos Clientes

Indicadores	Descrição	Periodicidade	Meta
Eventos ativos na plataforma	Quantidade de eventos ativos no período atual / Quantidade de eventos ativos no último período	Semanal	Aumentar
Organizadores Faturados	Organizadores totais no período atual / Organizadores totais no último período	Mensal	Aumentar
Visitas no site	Total de visitas no site	Diário	Aumentar
Visitas no app	Total de visitas no App	Diário	Aumentar
Incremento da base de usuários	Usuários ativos na base no período atual / Usuários ativos na base no último período	Semanal	Aumentar

Fonte: Autor

Eventos ativos na plataforma: A quantidade de eventos ativos dentro da plataforma consegue resumir com bastante propriedade a captação de novos organizadores e a entrada em novos seguimentos ou praças. É essencial para captar os diversos tipos de seguimentos de clientes que empresa está captando.

Organizadores faturados: A taxa de novos organizadores na plataforma resume resultados tanto internos quanto externos, onde maior o portfólio de produtos da empresa, mais segmentos ela atinge e mais organizadores entrando na base.

Visitas no site: A quantidade de visitas no site resume a efetividade da captação de novos usuários, seja eles via o meio online ou via captação de novos organizadores.

Visitas no App: A quantidade de usuários visitando o aplicativo resume o objetivo da empresa em fornecer conteúdo e atuar como local de descoberta de eventos. Também, abre um canal direto com o consumidor possibilitando formatos de marketing diferenciados.

Incremento da base de usuários: O crescimento da base de usuários resume a adoção da tecnologia por parte de novos usuários. Também atua no ramo de retenção de usuários indicando que usuários já cadastrados voltam para a plataforma para conferir novos produtos.

Perspectiva dos processos internos

Tabela 9 - Indicadores da Perspectiva dos Processos Internos

Indicadores	Descrição	Periodicidade	Meta
Produtos Publicados	Produtos lançados no período / Produtos lançados no último período	Bimestral	Aumentar
Taxa de ociosidade	Produtos não publicados no período / Produtos Propostos no período	Bimestral	Reducir
Taxa de Conversão	Quantidade de usuários que efetuaram uma compra / Quantidade de usuários que visitaram o site	Diário	Aumentar
Quantidade de Operações Independentes	Operações autônomas / Total de operações	Semanal	100%
Eventos com ingressos esgotados	Eventos com Ingressos esgotados / Eventos ativos totais	Semanal	Aumentar
Parceiros Comerciais	Número de parceiros no período atual / Número de parceiros no último período	Mensal	Manter
Citações na mídia	Quantidade de citações na mídia no período	Trimestral	Aumentar

Fonte: Autor

Produtos publicados: A expansão do produto e de novos mercados, bem como aumento da escalabilidade do negócio pode ser medido pela quantidade de produtos publicados na plataforma. Novas funcionalidades ajudam a escalar o produto e atingir novos mercados.

Taxa de ociosidade: Esse indicador evidencia a quantidade de projetos que não são executados durante o período programado. Tal indicador evidencia uma projeção errada por parte da gerência na estimativa de tempo de execução de um novo projeto.

Taxa de conversão: A taxa de conversão para um mercado online é facilmente medida e é passível de quantificação a quantidade de usuários utilizaram o seu serviço frente a aqueles que apenas se interessaram pelo seu produto.

Quantidade de operações independentes: As operações autônomas são aquelas executadas pelo próprio organizador. É de interesse da empresa que a plataforma ofereça todos os serviços e treinamentos capazes de instruir um organizador a controlar a entrada em um evento. Esse indicador busca mostrar a taxa de escalabilidade do negócio, uma vez que essa é a área menos escalável dentro da organização.

Eventos com ingressos esgotados: O objetivo de evento é sempre vender a maior quantidade de ingressos possíveis. Se um evento alcançou tal objetivo, significa que, na maioria das vezes,

este é um evento de alta qualidade e de reconhecimento. Assim sendo, a quantidade de eventos que atingiram tal meta resume a eficiência da plataforma e a qualidade dos produtos que são oferecidos.

Parceiros comerciais: O modelo de negócio Marketplace também se sustenta de várias parcerias para o seu negócio. As parcerias são sempre associadas a produtos complementares aos que a empresa oferece e, quanto mais parceiros, mais reconhecidos dentro do mercado a empresa é.

Citações na mídia: A quantidade de citações na mídia é de extrema relevância dentro de modelos de negócios online. Citações geralmente geram grandes fluxos de possíveis consumidores de eventos e auxilia na divulgação gratuita do negócio. O indicador também é relevante para saber o quanto o mercado conhece do empreendimento.

Perspectiva de conhecimento e aprendizagem

Tabela 10 - Indicadores da Perspectiva de Conhecimento e Aprendizagem

Indicadores	Descrição	Periodicidade	Meta
Faturamento per capita	Receita Faturada / Total de colaboradores	Mensal	Aumentar
Produtividade comercial	Novos organizadores / Colaboradores na área comercial	Mensal	Aumentar
Tamanho da equipe	Colaboradores no período atual / Colaboradores no último período	Semestral	Manter
Produtividade tecnológica	Quantidade de Publicações / Colaboradores na Equipe de desenvolvimento	Mensal	Aumentar

Fonte: Autor

Faturamento per capita: O resultado final do faturamento dividido pela quantidade de colaboradores da empresa que auxiliaram no processo de geração de valor como um todo evidencia o quão eficiente e produtivo o time está sendo e quanto de valor, mesmo intangível a equipe gera.

Produtividade comercial: O ponto principal do indicador é medir o quanto a equipe de vendas gera de retorno pela aquisição de novos organizadores.

Tamanho da equipe: Esse é um indicador que deve ser utilizado em sinergia com outros elementos. As variações no tamanho da equipe podem ser ocasionadas tanto por falta de escalabilidade quanto por crescimento rápido da indústria.

Produtividade tecnológica: Indicador relativo a quantidade de publicações de novos produtos frente a equipe de desenvolvimento. A produtividade do time de desenvolvimento é medida e acompanhada ao longo do tempo. Também, pode-se obter conclusões sobre a dificuldade de implementação nos projetos propostos.

4.10. Plano de Implementação

A partir do modelo do *Balanced Scorecards* e encontrando os devidos indicadores com suas periodicidades e metas, foi possível o início do plano de implementação dos indicadores e a elaboração de um mapa onde podemos acompanhar critérios como fontes de aquisição da informação. A ideia é, principalmente, encontrar a fonte de dados e elaborar *Dashboards* de acompanhamento dos indicadores da forma mais independente possível e que esteja alinhada com a periodicidade desejada.

Tabela 11 - Análise dos Indicadores

Indicador	Fonte	Periodicidade	Meta
Total Processado Vendido	Banco de Dados	Semanal	Aumentar
Ticket Médio	Banco de Dados	Mensal	Aumentar
Penetração Online	Banco de Dados	Mensal	Aumentar
Ingressos Vendidos pelo App	Banco de Dados	Semanal	100%
Taxa de fraude	Planiilha Adquirente	Semanal	Reducir
Variação das Fraudes	Planiilha Adquirente	Semanal	Reducir
Representação Financeira da Fraude	Planiilha Adquirente	Mensal	Reducir
Eventos ativos na plataforma	Planiilha Adquirente	Semanal	Aumentar
Organizadores Faturados	Planiilha Comercial	Mensal	Aumentar
Visitas no site	Site Analytics	Diário	Aumentar
Visitas no app	Site Analytics	Diário	Aumentar
Incremento da base de usuários	Banco de Dados	Semanal	Aumentar
Produtos Publicados	Planiilha Desenvolvimento	Bimestral	Aumentar
Taxa de ociosidade	Planiilha Desenvolvimento	Bimestral	Reducir
Taxa de conversão	Site Analytics	Diário	Aumentar
Quantidade de Operações Independentes	Planiilha Comercial	Semanal	100%
Eventos com ingressos esgotados	Banco de Dados	Semanal	Aumentar
Parceiros Comerciais	Planiilha Comercial	Mensal	Manter
Citações na mídia	Site Analytics	Trimestral	Aumentar
Faturamento per capita	Banco de Dados	Mensal	Aumentar
Produtividade comercial	Planiilha Comercial	Mensal	Aumentar
Tamanho da equipe	Controle Administrativo	Semestral	Manter
Produtividade tecnológica	Planiilha Desenvolvimento	Mensal	Aumentar

Fonte: Autor

Como existem métricas de acompanhamento semanal e o trabalho de cálculo para os indicadores exigiria trabalhos operacionais extensos, é desejável que a implementação dos indicadores, principalmente financeiros e de fraude sejam acompanhados de forma automática. Tal medida pouparia recursos da organização, que, pelo modelo *Lean start up* de organização, é escasso.

A ideia de gerar um relatório de acompanhamento semanal e automático. Para a criação de tal ferramenta, é necessária a divisão do processo de análise em duas etapas, sendo elas, a compilação e tratamento dos dados e, posteriormente, a visualização por meio de *Dashboards*.

- Compilação e tratamento de dados

Esta etapa da implementação pretende agregar todas as fontes de dados disponíveis em um único banco de dados, onde se possam tratar os dados em conjunto. O tratamento de dados, padronizaria as métricas e as deixariam puras para o cálculo final dos indicadores.

- Visualização dos dados

Essa etapa envolve a utilização dos dados tratados para a criação de gráficos dinâmicos e interfaces amigáveis em plataformas de rápida consulta dos indicadores.

Em discussão para encontrar a melhor plataforma que atenda às necessidades de facilidade em manuseio de dados, possibilidade de criação de uma interface amigável e atualização automática dos dados oferecidos, optou-se pelo uso da ferramenta *Google Spreadsheets*, ou planilhas do *Google*, que atendem as necessidades e é de conhecimento geral dentro da organização.

Para o acompanhamento detalhado e mensurado das atividades, foi desenvolvido o seguinte cronograma detalhado, contemplando as atividades do BSC:

Figura 23 - Cronograma de Implementação do BSC

Atividades	Responsável	Set/2016	Out/2016	Nov/2016	Dez/2016	Jan/2017	Fev/2017	Mar/2017	Abr/2017
Reunião de Introdução do projeto	Autor, Líder do projeto								
Revisão da metodologia	Autor, Líder do projeto, Diretoria Executiva								
Elaboração de indicadores	Autor, Líder do projeto, Diretoria Executiva								
Definição de metas	Autor, Líder do projeto, Diretoria Executiva								
Planejamento de implementação	Autor, Líder do projeto								
Teste de ferramentas	Autor								
Elaboração das ferramentas	Autor								
Reunião de Alinhamento	Autor, Líder do projeto								
Validação do BSC	Autor, Líder do projeto, Diretoria Executiva								

Fonte: Autor

Vale lembrar que o cronograma envolve apenas as etapas de planejamento e execução dos indicadores, mas devem ser constantemente acompanhados para gestão estratégica e criticados

segundas novas estratégias da empresa. Assim sendo, os indicadores no presente relatório não devem ser tratados como únicos e a sua revisão deverá acontecer periodicamente.

4.11. Desenvolvimento da Ferramenta

Dado o plano de implementação, o desenvolvimento da ferramenta de acompanhamento dos indicadores foi desenvolvido pelo próprio autor do presente trabalho, utilizando as ferramentas já mencionadas.

A integração de todos os bancos de dados em um único foi possível devido à ferramenta *Google Script*, que utiliza uma linguagem similar a Java e permite a integração e criação de ferramentas personalizáveis.

Os indicadores financeiros e de fraude utilizam-se, principalmente de dados que já estão no banco de dados da empresa. Para tanto, por utilizar serviços web, é possível a integração de planilhas do *Google* com o banco de dados da própria empresa através do *Google Script* e da linguagem em *SQL*, que permite rápidas consultas e a manipulação rápida dos dados necessários.

Por conta de o banco de dados da empresa estar associada a serviços web, a atualização dos dados é quase que instantânea, necessitando apenas definir um ativador de tempo do código para a atualização do modelo desenvolvido.

5. Conclusão

Ao final de todo o ambiente analisado e estudado, é possível afirmar que os objetivos do trabalho foram alcançados no que se diz respeito a análise estratégica, identificação e implementação de novos indicadores e contenção das fraudes do comércio eletrônico. Também, a relação do autor com a empresa foi estimulada durante o tempo de desenvolvimento do trabalho, tornando-o mais próximo da empresa e abrindo espaços para novas oportunidades dentro da organização.

Durante o desenvolvimento do projeto, as principais dificuldades encontradas permutam principalmente sobre questões técnicas quanto a implementação da ferramenta proposta. As necessidades da ferramenta de acompanhamento dos indicadores eram altas e nem todas conseguem ser atendidas pela ferramenta proposta. Um exemplo daquilo que surgiu como uma dificuldade dentro do projeto, foi o manuseio de dados em diversas fontes além da elevada quantidade de dados gerados, o que ocasionou e ainda ocasiona problemas quanto a velocidade de processamento da ferramenta. Claramente, quanto mais dados estão sendo gerados menor a eficiência de cálculo e maior a necessidade de processadores mais potentes ou o uso de outra ferramenta capaz de atender todas as necessidades do projeto.

Em relação a termos estratégicos da organização, as análises realizadas tiveram um impacto positivo dentro da empresa. Como mencionado, o mercado de ingressos online ainda é muito jovem e imaturo, o que leva a precariedade de dados do mercado como um todo e dificulta análises mais extensas. Mesmo assim, a metodologia aplicada ajudou a compreender melhor o ambiente em que a empresa está inserida e forneceu novas ideias relacionadas a posicionamento estratégico da organização frente a esse mercado jovem.

Também, para a empresa, o projeto como um todo atuou de forma positiva no âmbito estratégico. Como mencionado no início do relatório, a empresa passou por um rápido crescimento e deixou de planejar métricas aos quais eram essenciais para a organização. Hoje, os indicadores atuam de forma decisiva nas tomadas de decisões e aceleraram ainda mais o seu processo de desenvolvimento no mercado de ingressos online.

Por fim, o modelo ainda precisa de melhorias e o trabalho implementado ainda é apenas uma parte do objetivo final da organização. Conforme metas são alcançadas e novos

planejamentos estratégicos são executados, haverá a necessidade da reformulação dos indicadores e revalidação dos mesmos. Espera-se que os indicadores aqui encontrados auxiliem a empresa a prosseguir com as estratégias atuais, mas não devem ser utilizados como fonte única de informações e devem ser constantemente duvidados.

6. Bibliografia

CERT. Centro de Estudos, Respostas e Tratamento de Incidentes. Disponível em: <<http://www.cert.br/stats/incidentes/>>. Acesso em: 11 de novembro de 2016

CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: The M.I.T. Press, 1962.

DRUCKER, Peter F., *A Administração na Próxima Sociedade*. NOBEL: 2003.

ENDEAVOR BRASIL. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/historia-ingresse/>>. Acesso em: 18 de março de 2017.

GAMBLE, J.; THOMPSON Jr., A. *Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva*. 2a edição ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2012.

GRAHAM, P. “Startup = Growth”. Disponível em: <<http://www.paulgraham.com/growth.html>>. Acesso em: 06 de março de 2017.

HARVARD BUSINESS REVIEW. BLANK, S. “*Why the lean startup changes everything*”. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>>. Acesso em 6 de março de 2017.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The Balanced Scorecard - Measures that drive performance*. Harvard Business Review, Boston, p. 71-79, jan./fev. 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MINTZBERG, H. *Strategy: Critical Perspectives on Business and Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2002.

MINTZBERG, H. et al. *O processo da estratégia: conceitos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, S. L.; OLIVEIRA, J. L. Canais de distribuição da indústria farmacêutica. Um estudo de caso na Eli Lilly do Brasil. XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Florianópolis, 2004.

OSTERWALDER A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

PORTRER, M. E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIES, E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. 1. ed. New York: Crown Business, 2011. 336 p.

STATISTA. Disponível em: <<https://www.statista.com/outlook/264/115/event-tickets/brazil#market-revenue>>. Acesso em: 11 de junho de 2017.

SPC Brasil. Disponível em: <<https://www.spcbrasil.org.br/pesquisas/pesquisa/935>>. Acesso em 11 de novembro de 2016

TERENCE, A. *Planejamento Estratégico Como Ferramenta De Competitividade Na Pequena Empresa: Desenvolvimento E Avaliação De Um Roteiro Prático Para O Processo De Elaboração Do Planejamento*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

TIME4FUN. Disponível em:
<http://ri.t4f.com.br/timeforfun/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=34927>. Acesso em: 8 de junho de 2017.

TZU, S. A arte da guerra: os treze capítulos originais. [s.l.] Jardim dos Livros, 2010.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARRELL, J. A. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.