

MARCELO COLLA CANOVAS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA STARTUP DE MÍDIA
ONLINE**

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

**São Paulo
2015**

MARCELO COLLA CANOVAS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA STARTUP DE MÍDIA
ONLINE**

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

Orientador: Prof. Dr. Fernando José Barbin
Laurindo

**São Paulo
2015**

FICHA CATALOGRÁFICA

Canovas, Marcelo Colla

**Planejamento estratégico de uma startup de mídia online / M. C.
Canovas -- São Paulo, 2015.
146 p.**

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

**1.EMPREENDEDORISMO 2.ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL 3.INTERNET
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de
Produção II.t.**

À minha família e amigos.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Fernando José Laurindo pela oportunidade, dedicação, conselhos e orientação que contribuíram para a conclusão deste trabalho.

A minha família, pelo suporte e apoio desde que escolhi seguir esse curso e sempre que precisei.

Aos meus familiares que não estão mais presentes, mas que estariam igualmente orgulhosos de mais essa etapa conquistada na minha vida.

Aos meus amigos e instituições da Poli que me proporcionaram aprendizados e momentos inesquecíveis.

A Cris e o Osni que me acolheram e me ajudaram em toda a minha jornada pela graduação.

A todos os Professores da Escola Politécnica e do Departamento de Engenharia de Produção pela contribuição inestimável na minha formação como engenheiro.

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo realizar uma análise estratégica para uma *startup* de mídia *online*, cuja plataforma permite conectar varejistas *online*, *sites* de conteúdo e usuários, gerando propostas de valor para cada um desses segmentos. Através dos conceitos do modelo de negócio *canvas* foi possível obter uma visão geral dos principais pontos que envolvem a formulação desse novo modelo de negócio. Com a análise estrutural da indústria, a relação da empresa com o ambiente em que está inserida puderam ser observadas. As forças, fraquezas, oportunidades e ameaças foram evidenciadas através da análise SWOT. Com o modelo das quatro ações a *startup* pode identificar como criar uma nova curva de valor a partir de seu negócio. Além disso, uma análise financeira foi feita para garantir que toda a estratégia pensada pudesse se fazer viável comercialmente e garantir o crescimento e expansão no mercado. Concluindo, apesar das *startups* estarem envoltas em alto grau de incertezas, é possível mitigá-las a partir de um planejamento estruturado e um plano de ação objetivo.

Palavras-chave: Startup, Empreendedorismo, Modelo de Negócios, Análise Estratégica, Estratégia competitiva.

ABSTRACT

This work aims to conduct a strategic analysis of an online media startup whose platform allows the connection between online retailers, content *sites* and users, creating value propositions for each of these segments. Through the concepts of the business model *canvas* it was possible to obtain an overview of the main issues surrounding the development of this new business model. With the structural analysis of the industry, the company's relationship with the environment in which it operates could be observed. The strengths, weaknesses, opportunities and threats were revealed by SWOT analysis. With the four actions framework, the startup could identify how to create a new value curve from your business. Moreover, a financial analysis was done to ensure that any strategy designed could be made commercially feasible and to ensure the growth and expansion in the market. In conclusion, despite the startups are wrapped in high degree of uncertainty, it is possible to mitigate them with a structured planning and an objective action plan.

Keywords: Startup, Entrepreneurship, Business Model, Strategic Analysis, Competitive strategy.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Vendas eletrônicas no Brasil em 2014 por categoria	33
Figura 2 - Fluxograma da estrutura do trabalho	36
Figura 3 - <i>Canvas</i> do modelo de negócios	41
Figura 4 - Análise das cinco forças de Porter	45
Figura 5 - Análise SWOT	50
Figura 6 - Método das quatro ações.....	60
Figura 7 - Representação gráfica de um fluxo monetário.....	63
Figura 8 - Fluxo do varejista parceiro na Hatchr Ads	68
Figura 9 - Página principal da Hatchr Ads.....	69
Figura 10 - Painel de seleção de categorias da plataforma Hatchr Ads.....	70
Figura 11 - Painel de controle da Hatchr Ads para <i>sites</i> parceiros.....	70
Figura 12 - Painel de acompanhamento de vendas para <i>sites</i> parceiros	71
Figura 13 - Fluxo do <i>site</i> parceiro na Hatchr Ads	72
Figura 14 - Fluxo de usuários na Hatchr Ads	73
Figura 15 - Segmentos de clientes atendidos pela Hatchr Ads	77
Figura 16 - Canais do modelo de negócio da Hatchr Ads	79
Figura 17 - Recursos chave da startup Hatchr Ads	83
Figura 18 - Modelo de negócio <i>canvas</i> da Hatchr Ads.....	86
Figura 19 - Processo para estimativa de receitas.....	101
Figura 20 - Evolução dos <i>sites</i> parceiros na plataforma Hatchr Ads.....	103
Figura 21 - Processo para o cálculo da média de visitantes mensais	105
Figura 22 - Evolução do total de visitantes nos <i>sites</i> parceiros.....	106
Figura 23 - Visualização do Google Analytics	107
Figura 24 - Evolução do número de visitantes na página de benefícios dos <i>sites</i> parceiros	108
Figura 25 - Evolução do número de visitantes nos varejistas parceiros	109
Figura 26 - Processo de cálculo do número de visitantes nos varejistas parceiros	109
Figura 27 - Evolução das vendas convertidas nos varejistas parceiros	110
Figura 28 - Evolução da receita obtida pela Hatchr Ads	111
Figura 29 - Projeção dos custos variáveis.....	113
Figura 30 - Projeção dos custos fixos	114
Figura 31 - Fluxo financeiro do cenário pessimista	115

Figura 32 - Fluxo financeiro do cenário base	115
Figura 33 - Fluxo financeiro no cenário otimista	116
Figura 34 - Processo para obtenção de <i>feedback</i>	125
Figura 35 - Cronograma do plano de ações	127

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Crescimento do mercado de mídia <i>online</i> mundial	30
Tabela 2 - Grau de penetração do mercado de varejo <i>online</i> no Brasil.....	32
Tabela 3 - Evolução dos usuários que compram pela <i>internet</i> no Brasil.....	32
Tabela 4 - 10 maiores empresas do segmento varejo no Brasil segundo faturamento em 2013.....	34
Tabela 5 - Taxa de mortalidade de <i>startups</i>	39
Tabela 6 - Diferença entre a contribuição do oceano azul e vermelho.....	57
Tabela 7 - Varejistas eletrônicos brasileiros por tráfego	84
Tabela 8 - Categorias de varejistas da Hatchr Ads por frequência	103
Tabela 9 - Projeção da DRE nos dois primeiros anos de atividade da Hatchr Ads ...	117
Tabela 10 - Projeção do fluxo financeiro do projeto	118
Tabela 11 - Projeção do fluxo monetário descontado	119
Tabela 12 - Projeção do retorno sobre o investimento	119
Tabela 13 - Projeção da taxa interna de retorno.....	120
Tabela 14 - Categorias inicialmente mapeadas	123
Tabela 15 - Fluxos monetários descontados cenário pessimista	144
Tabela 16 - Fluxo monetário descontado cenário base.....	145
Tabela 17 - Fluxo monetário descontado cenário otimista	146

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities and Threats
IAB	Interactive Advertising Bureau
ABComm	Associação Brasileira de Comércio Eletrônico
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
FMD	Fluxo monetário descontado
TIR	Taxa Interna de Retorno
VPL	Valor Presente Líquido
ROI	Retorno Sobre o Investimento

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores para verificação dos pontos fortes e fracos de uma organização ..	52
Quadro 2 - Fatores para análise de ameaças de uma organização	54
Quadro 3 - Diferenças entre o oceano azul e vermelho	58
Quadro 4 - Demonstrativo do resultado do exercício.....	62
Quadro 5 - Termos utilizados na pesquisa	104
Quadro 6 - Variáveis utilizadas na análise de projeção de receitas.....	112
Quadro 7 - Ações de melhoria levantadas	122
Quadro 8 - Métricas compatíveis com a tecnologia atual da plataforma	124
Quadro 9 - Métricas a serem desenvolvidas na plataforma Hatchr Ads.....	125
Quadro 10 - Nova lista de ações de melhoria	126
Quadro 11 - Questionário de forças e fraquezas	133
Quadro 12 - Questionário de ameaças	134
Quadro 13 - Questionário de oportunidades	138

SUMÁRIO

1	Introdução	29
1.1	Justificativa do trabalho	29
1.2	Objetivo do trabalho	30
1.3	O mercado de mídia <i>online</i>	30
1.4	Relação do autor com o trabalho	31
1.5	O mercado de comércio eletrônico no Brasil	31
1.6	Estrutura do trabalho.....	35
2	Revisão bibliográfica.....	37
2.1	Plataforma	37
2.2	<i>Startup</i>	38
2.3	Modelo de negócios <i>canvas</i>	40
2.3.1	Segmentos de Clientes	41
2.3.2	Proposição de Valor.....	42
2.3.3	Canais.....	42
2.3.4	Relação com o Cliente	42
2.3.5	Fontes de Receita.....	43
2.3.6	Recursos Chave	43
2.3.7	Atividades Chave.....	43
2.3.8	Parcerias Chave	43
2.3.9	Estrutura de Custo.....	44
2.4	Análise estrutural de indústrias	44
2.4.1	Ameaça de novos entrantes	45
2.4.2	Poder de negociação dos fornecedores	47
2.4.3	Ameaça de produtos ou serviços substitutos.....	48
2.4.4	Poder de negociação dos compradores	48

2.4.5	Rivalidade entre as empresas existentes	49
2.5	Análise SWOT	49
2.5.1	Fatores internos	51
2.5.2	Fatores externos.....	53
2.5.3	Classificação.....	56
2.6	<i>Oceano azul</i>	56
2.6.1	O modelo das quatro ações.....	58
2.7	Revisão teórica de engenharia financeira e contabilidade	61
2.7.1	Demonstrações financeiras.....	61
2.7.2	Indicadores de rentabilidade.....	62
3	Apresentação da empresa	65
3.1	A empresa Hatchr	65
3.2	A <i>startup</i> Hatchr Ads.....	66
3.3	Funcionamento da plataforma Hatchr Ads	67
3.3.1	Fluxo de funcionamento para os varejistas	67
3.3.2	Fluxo de funcionamento para os <i>sites</i> parceiros.....	68
3.3.3	Fluxo de funcionamento para os usuários.....	72
4	Análise.....	75
4.1	Modelo de negócios <i>canvas</i>	75
4.1.1	Segmentos de Clientes	75
4.1.2	Proposição de Valor.....	77
4.1.3	Canais.....	79
4.1.4	Relação com o Cliente	80
4.1.5	Fontes de Receita.....	81
4.1.6	Recursos Chave	82
4.1.7	Atividades Chave.....	83
4.1.8	Parcerias Chave	84

4.1.9	Estrutura de Custo.....	85
4.2	Análise estrutural da indústria.....	86
4.2.1	Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes	86
4.2.2	Rivalidade entre os concorrentes.....	87
4.2.3	Poder de Negociação dos compradores	87
4.2.4	Poder de Negociação dos fornecedores	88
4.2.5	Ameaça de produtos substitutos	88
4.3	Análise SWOT	92
4.3.1	Fatores internos.....	93
4.3.2	Fatores externos.....	95
4.3.3	Classificação.....	98
4.4	Oceano azul.....	98
4.4.1	Modelo das quatro ações.....	98
5	Análise financeira	101
5.1	Projeção de receitas	101
5.1.1	Definição dos cenários de crescimento	102
5.1.2	Projeção do crescimento de <i>sites</i> parceiros	102
5.1.3	Projeção de visitas nos <i>sites</i> parceiros	103
5.1.4	Projeção da conversão na página de anúncios.....	106
5.1.5	Projeção da conversão de vendas nos varejistas parceiros.....	110
5.1.6	Projeção da receita total obtida.....	110
5.2	Custos.....	112
5.2.1	Custos variáveis.....	112
5.2.2	Custos fixos	113
5.3	Fluxo financeiro	114
5.3.1	Fluxo financeiro no cenário pessimista.....	114
5.3.2	Fluxo financeiro no cenário base	115

5.3.3	Fluxo financeiro no cenário otimista	116
5.4	Demonstração do Resultado de Exercício (DRE)	116
5.5	Medidas de rentabilidade	117
5.5.1	Fluxo monetário descontado (FMD).....	117
5.5.2	Taxa interna de retorno (TIR)	119
6	Resultados.....	121
6.1	Análise das ações de melhoria	122
6.2	Plano de ação.....	126
7	Conclusão	129
8	Bibliografia	131
9	Anexos.....	133

1 INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Segundos dados da organização não governamental Endeavor, pouco mais de 1% das empresas no Brasil são de alto crescimento, ou seja, crescem mais que 20% ao ano durante três anos consecutivos. Mesmo sendo um número de empresas percentualmente baixo se comparadas com a totalidade das empresas brasileiras, elas são responsáveis por criar quase que 50% dos novos postos de empregos do Brasil, ainda segundo a mesma entidade. Observando esse cenário fica claro que essas novas empresas tem grande importância na nossa economia e que as bases para o surgimento de novos empreendedores devem ser fomentadas para que isso traga ainda mais benefícios para a sociedade.

Dentro desse universo do empreendedorismo estão contidas as *startups*, modelos de negócio que operam com alto grau de incerteza e que são desenhadas para ter grande potencial de crescimento. Nos últimos anos acompanhamos o surgimento de diversas *startups* que impactaram de forma significativa nas nossas vidas, entre algumas delas estão empresas como o Facebook, Twitter, Google, LinkedIn e Netflix.

Dado esse cenário, é preciso que a cultura do empreendedorismo no Brasil seja difundida para que aqui também possam surgir empresas de alto impacto que transformem a vida do maior número de pessoas. Um dos pontos para essa difusão de conhecimento é a maior participação da Universidade de São Paulo com trabalhos, estudos e eventos sobre o tema, de forma a criar um conhecimento com base científica e possa ser aproveitado fora dos limites da Universidade.

Para colaborar com esse propósito, esse trabalho envereda no campo da estratégia e a utiliza como forma de base para o nascimento de um empreendimento estruturado. Nessa jornada, foram utilizadas tanto ferramentas clássicas já sedimentadas dentro desse campo de estudo, quanto novas ferramentas que surgiram para dar mais agilidade e acompanhar as inovações que esses novos empreendimentos introduziram no mercado.

No caminho de um empreendedor, a estratégia é uma ferramenta primordial para que ele possa não apenas se lançar em novo negócio, mas se lançar a partir de um plano formulado de objetivos e ações concretas que vão impactar no seu negócio.

1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

O principal objetivo desse trabalho é analisar, sob a ótica estratégica, a criação de uma nova estrutura de negócio dentro de uma empresa de tecnologia.

Essa análise envolve uma visão geral do mercado de mídia *online* e comércio eletrônico para, a partir de ferramentas práticas de inovação apoiadas pela literatura acadêmica, entender com detalhe o modelo de negócio proposto e assim conseguir levantar soluções e alternativas eficazes para melhorar os resultados da empresa. Para isso, o autor utilizou todo o conhecimento obtido dentro do âmbito do curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica e atividades extracurriculares.

Em um primeiro momento, foi feito um levantamento geral do mercado em que essa unidade de negócio pretende atuar, com o objetivo de se desenhar o panorama no qual está inserida. Depois dessa etapa, partiu-se para o levantamento acadêmico de bibliografias que pudessem apoiar o trabalho aqui desenvolvido e criassem sustentação para as análises posteriores. A partir das análises sustentadas pelo levantamento bibliográfico, passou-se para a análise do modelo de negócio e consequente levantamento de resultados e de um plano de ação.

1.3 O MERCADO DE MÍDIA ONLINE

O mercado de mídia *online* está inserido dentro de um contexto maior de mercado de mídia global que será responsável por movimentar, segundo estimativas do relatório feito pela eMarketer, em 2014, U\$592,44 bilhões de dólares no ano de 2015. Além de apresentar números absolutos consideráveis em relação à economia mundial, esse mercado vem crescendo continuamente desde a crise de 2009, segundo dados da *McKinsey & Company* que estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Crescimento do mercado de mídia *online* mundial

Ano	Crescimento (%)
2010	6,1%
2011	6,0%
2012	4,2%
2013	5,9%

Fonte: Adaptado de *McKinsey & Company* (2014)

Segundo dados do IAB Brasil (*Interactive Advertising Bureau*), o segmento de publicidade *online* deverá crescer cerca de 14% no Brasil. Ainda dessa mesma fonte, o investimento total em publicidade na mídia *online* brasileira ultrapassou R\$ 8,3 bilhões em 2014 e deve chegar a R\$ 9,5 bilhões em 2015.

1.4 RELAÇÃO DO AUTOR COM O TRABALHO

O autor é fundador da empresa Hatchr e nela atua na parte comercial e estratégica. A *startup* Hatchr Ads é um projeto interno da empresa Hatchr que foi encabeçado pelo autor e seu desenvolvimento será amparado pela análise estratégica realizada nesse trabalho.

A importância desse trabalho para o autor está fundamentada em um tripé que envolve sua paixão pelo empreendedorismo, seu interesse pelo estudo da estratégia e os conhecimentos e aprendizados obtidos ao longo do curso de Engenharia de Produção na Escola Politécnica.

O contato durante o curso com ferramentas modernas e práticas relativas à estratégia e inovação possibilitou uma ampliação da sua visão e o capacitou para empreender mesmo durante o curso.

A relação direta e intrínseca possibilitou uma imersão maior do autor no trabalho uma vez que o projeto já fazia parte de seu cotidiano.

1.5 O MERCADO DE COMÉRCIO ELETRÔNICO NO BRASIL

De acordo com dados coletados pela Morgan Stanley (2013), o mercado de comércio eletrônico brasileiro vem apresentando uma taxa anual de crescimento composta de 29% (2007-2009). O mercado ainda apresenta baixa taxa de penetração, especialmente na classe média, porém as suas projeções indicam um forte crescimento dentro dessa classe. Esse fato, aliado a situação econômica brasileira de aumento absoluto da classe média indica uma forte tendência de crescimento nesse mercado.

A Tabela 2 ilustra o grau de penetração do mercado de varejo *online* no Brasil.

Tabela 2 - Grau de penetração do mercado de varejo *online* no Brasil

	Penetração do Mercado de Varejo <i>Online</i>	Total Usuários (mm)	de Incremento Usuários (mm)
Situação da classe C Atual	21%	20	-
Se a penetração aumentar para a taxa das classes A/B	53%	51	30

Fonte: Adaptado de Morgan Stanley (2013)

Os primeiros *sites* de comércio eletrônico surgiram no Brasil em meados de 1995, sendo os pioneiros nesse mercado as seguintes empresas: Livraria Cultura, Grupo Pão de Açúcar, Lojas Americanas, Magazine Luiza e *Booknet*.

Segundo dados da ABComm (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico), o Brasil terminou 2013 com 37.000 lojas virtuais. O volume de vendas transacionado nessas lojas foi de R\$ 28,8 bilhões em 2013, representando um crescimento nominal de 28% em relação a 2012, segundo dados do relatório WebShoppers de 2014. A Tabela 3 apresenta a evolução dos usuários que compram pela *internet* no Brasil.

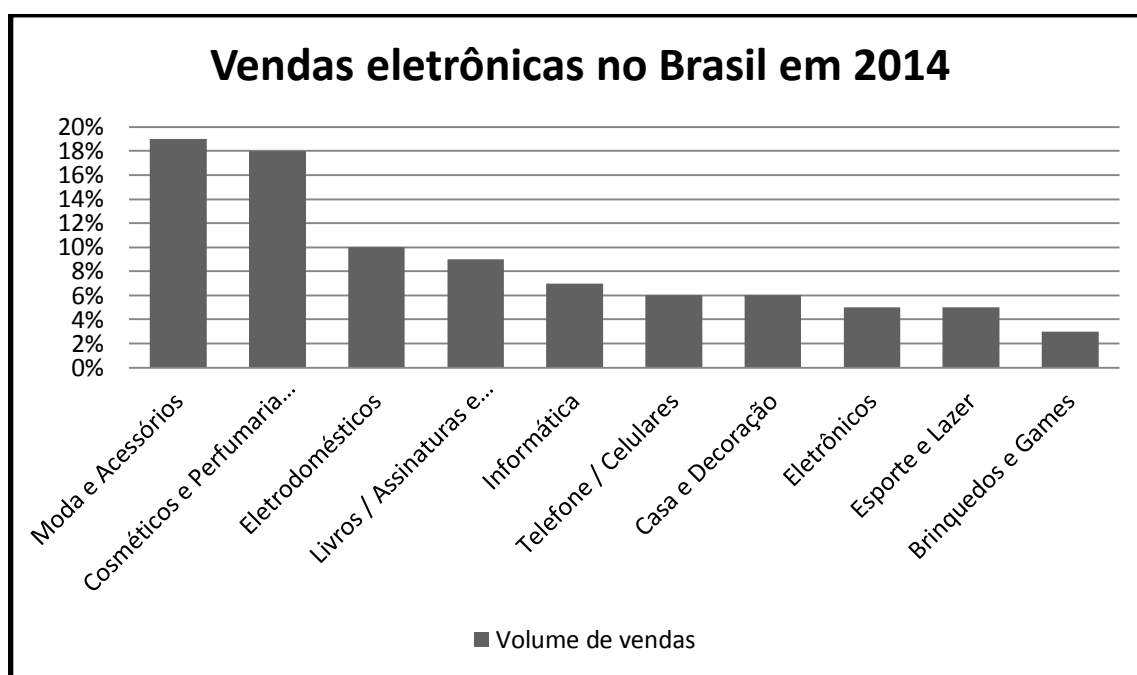
Tabela 3 - Evolução dos usuários que compram pela *internet* no Brasil

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
População (mi)	184	186	189	191	192	194
Usuários de <i>internet</i> (mi)	62	66	73	77	87	94
% da população que usa a <i>internet</i>	33%	36%	39%	40%	45%	49%
Usuários que compram pela <i>internet</i> (mi)	10	13	18	23	32	42
% dos usuários de <i>internet</i> que compram pela <i>internet</i>	15%	20%	24%	30%	37%	44%

Fonte: Adaptado pelo autor com base nos dados do IBGE, Cetic.br, e-Bit, Euromonitor e *Morgan Stanley Research*

Ainda segundo dados da pesquisa Webshoppers conduzida pela e-bit, as principais categorias em volume de pedidos no *ecommerce* brasileiro em 2013 foram moda e acessórios e cosméticos e perfumaria com 19% e 18% de participação, respectivamente. As dez principais categorias em volume de pedidos podem ser visualizadas na Figura 1.

Figura 1 - Vendas eletrônicas no Brasil em 2014 por categoria



Fonte: Elaborado com base nos dados do relatório Webshoppers (2014)

A importância do comércio eletrônico brasileiro também pode ser representada ao observar que dos dez maiores grupos varejistas do Brasil, sete possuem atuação no varejo eletrônico. Na Tabela 4 estão listadas essas empresas de acordo com seus respectivos faturamentos.

Tabela 4 - 10 maiores empresas do segmento varejo no Brasil segundo faturamento em 2013

Posição	Nome da empresa	Segmento principal	Faturamento
1	Grupo Pão de Açúcar (controlado por Groupe Casino - FR)	Supermercadista	R\$ 64,4 bilhões
2	Carrefour	Supermercadista	R\$ 34,01 bilhões
3	Walmart	Supermercadista	R\$ 24,4 bilhões
4	Lojas Americanas	Loja de departamento	R\$ 15,4 bilhões
5	Cencosud	Supermercadista	R\$ 9,8 bilhões
6	Magazine Luiza	Loja de departamento	R\$ 9,6 bilhões
7	Máquina de Vendas	Móveis e eletros	R\$ 9,1 bilhões
8	O Boticário	Cosméticos e perfumaria	R\$ 8 bilhões
9	Makro	Supermercadista	R\$ 7,4 bilhões
10	Raia Drogasil	Farmácias	R\$ 6,4 bilhões

Fonte: Elaborador pelo autor com base nos dados do Ibevar (2013)

Dos grupos varejistas listados, apenas Carrefour, Cencosud e Makro não operam eletronicamente.

Através do levantamento dos dados acerca do mercado de comércio eletrônico é possível notar sua constante evolução e potencial para continuar crescendo e ganhado participação dentro do varejo brasileiro.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado de forma que o primeiro capítulo apresente as motivações e objetivos que nortearam a execução deste. Além disso, apresenta também uma visão ampla do mercado de varejo eletrônico e de mídia *online*, vitais para um bom entendimento e compreensão geral do ambiente de atuação da empresa analisada.

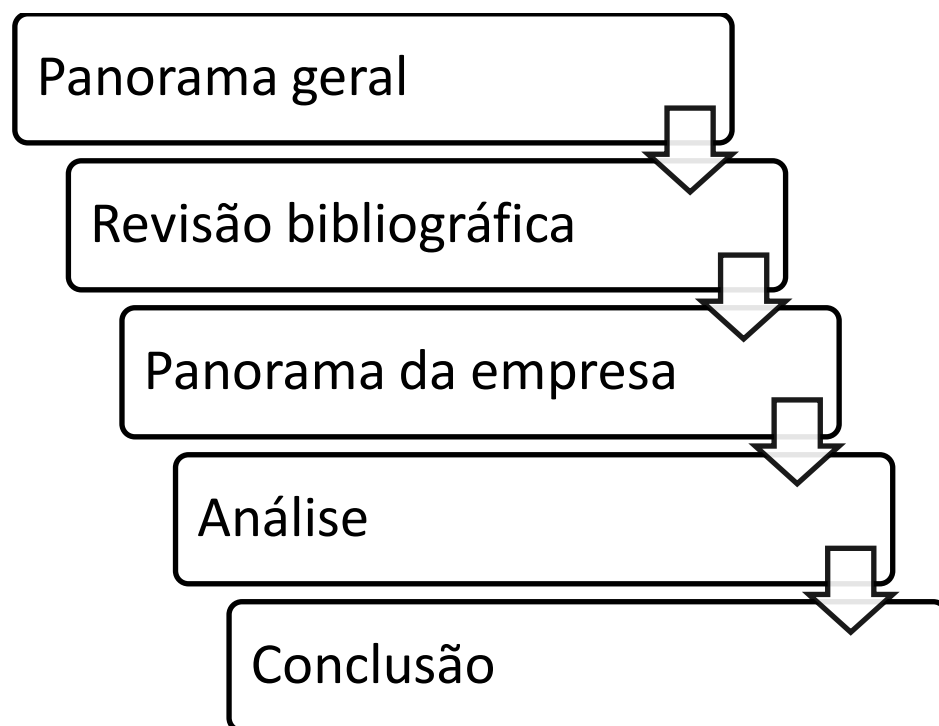
No segundo capítulo estão todas as revisões bibliográficas que se fizeram necessárias serem aprofundadas para o desenvolvimento posterior do trabalho. Dentro dos pontos analisados, estão alguns profundamente consolidados dentro do contexto da Engenharia de Produção e já foram exaustivamente estudados, como a análise estrutural da indústria de Porter, uma análise de viabilidade econômica utilizando ferramentas gerais de economia financeira e a análise SWOT. Outros pontos estão emergindo e ganhando importância dentro desse ambiente e se mostrando importantes para se analisar novas dimensões de mercado que vem surgindo constantemente na economia. Entre esses novos conceitos, os escolhidos para integrar as análises desse trabalho estão o modelo de negócio *canvas* e o modelo das quatro ações da teoria do oceano vermelho e azul de Kim e Mauborgne. Além desses, fez-se necessário uma revisão bibliográfica de dois conceitos que vem sendo amplamente tratados no mundo corporativo, mas que ainda estão emergindo dentro de trabalhos acadêmicos, sendo esses os conceitos de *startup* e plataforma, que também foram tratados nesse trabalho.

O terceiro capítulo foi dedicado às duas empresas que tem relação direta com esse trabalho e com o autor. Além disso, ele apresenta visualmente o funcionamento para os diferentes segmentos de clientes envolvidos e servidos pela plataforma criada.

A partir do quarto capítulo, partiu-se para a aplicação prática de todos os conceitos levantados anteriormente, utilizando o modelo de negócios *canvas*, SWOT, análise estrutural das indústrias e modelo das quatro ações. Feito isso, procedeu-se para a análise financeira, em que foram levantadas as projeções de custos e de receitas para se criar uma visão de viabilidade econômica do projeto nos dois primeiros anos.

Ao final dessa etapa prosseguiu-se para a conclusão do trabalho a partir de todos os levantamentos e análises feitos anteriormente. Um resumo da estrutura desse trabalho pode ser visualizado através da Figura 2.

Figura 2 - Fluxograma da estrutura do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 PLATAFORMA

Segundo Sloan (2014), as plataformas multilaterais são tecnologias, produtos ou serviços que criam valor ao permitir interações diretas entre dois ou mais segmentos de clientes participantes.

Osterwalder e Pigneur (2010) complementam esse conceito ao afirmar que além dessas plataformas criarem valor através da interação direta entre dois ou mais segmentos de clientes, elas também só aumentam seu valor a partir do seu efeito de rede. Dessa forma, a entrega de valor para um dos segmentos envolvido só cresce com o aumento da base dos outros segmentos de clientes.

O efeito de rede das plataformas multilaterais representa um desafio para seus gestores, uma vez que um segmento de clientes não entrará na plataforma sem que a outra já esteja presente em quantidade significativa para gerar valor.

Ainda segundo Sloan (2014), existem quatro fatores principais que devem ser observados no gerenciamento de uma plataforma multilateral. O primeiro é em relação ao número de segmentos que devem ser incorporados à plataforma. Nesse sentido, devem ser analisados quantos e quais segmentos de clientes irão compor a plataforma. Segundo o autor, plataformas multilaterais com mais atores envolvidos tendem a gerar mais valor através dos seus efeitos de rede. Apesar desse fato, ele levanta dois pontos importantes que levam a escolher por menos atores. Um deriva do fato de que com muitos atores, um ou mais deles poderá se tornar economicamente inviável para existir independentemente. O outro é que, com mais atores, a complexidade da plataforma tende a aumentar e isso pode levar a conflitos de interesse entre eles.

O segundo fator levantado é em relação às funcionalidades que irão compor o sistema da plataforma. Entre todas as funções que compõem o sistema, podem surgir algumas que causem conflitos entre os diversos segmentos de clientes atendidos. Nesses casos, gerar mais valor para um dos segmentos de clientes pode implicar em gerar menos valor para outro. Não existe uma solução pronta para esse tipo de custo de oportunidade, o gestor deve analisar as opções e decidir qual prejudicará menos o efeito de rede da plataforma.

O terceiro fator está relacionado ao modo de precificação adotado em relação aos diversos segmentos de clientes que compõem a plataforma. Por serem distintos, os segmentos

de clientes tendem a estar submetidos a diferentes modelos de precificação. Para apoiar a decisão de precificação, Sloan (2014) apresenta três princípios, marcados a seguir:

- Para cada segmento de clientes, deve-se cobrar um valor maior quando esse grupo em questão é menos sensível a mudança de preço.
- Se não existem transações financeiras entre dois grupos, então deve-se cobrar mais do grupo que se beneficia mais com a presença do outro na plataforma.
- Se existem transações financeiras entre dois grupos, então deve-se cobrar mais do grupo que extrai mais valor com a presença do outro grupo.

O quarto e último ponto levantado em Sloan (2014) é em relação às regras de governança. Ao criar valor por facilitar as interações entre os diversos segmentos de clientes, uma das atividades chave dos gestores das plataformas deve ser controlar as ações dos envolvidos na plataforma. As duas ações mais importantes dentro desse tópico são decidir quem está apto a entrar e operar na plataforma e quais ações cada segmento de clientes poderá exercer dentro da plataforma.

2.2 **STARTUP**

Não há um consenso para a definição do que é uma *startup*. Diversos atores desse ecossistema criaram definições próprias que tentam de certa forma dar uma ideia teórica para esse conceito.

Segundo Eric Ries (2011), uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos sob condições de extrema incerteza. Para ele, o conceito de *startup* é abrangente, deixando livres fatores como o tamanho da empresa e atividade ou setor da economia que atua. O autor destaca também o fato de que a *startup* não é o seu produto, sua inovação tecnológica ou uma ideia. Ela é maior que a soma dessas partes e é uma iniciativa eminentemente humana.

Para Paul Graham (2009), *startup* é uma organização desenhada para crescer rapidamente. Sua definição também deixa livres alguns fatores, sendo eles: o tempo de atuação da empresa, presença ou não de uma base tecnológica, se existe um beneficiamento por investimentos ou de algum plano de saída definido.

A partir dessas duas definições importantes dentro desse cenário, podemos levantar dois pontos importantes para *startups*. O primeiro deriva do fato delas atuarem em ambientes de extrema incerteza. Uma pesquisa conduzida pelo site *Statistic Brain*, em fevereiro de 2015, com dados coletados na *Entrepreneur Weekly*, na *Small Business Development Center*, na

Bradley University e na *University of Tennessee Research* aponta que 71% das *startups* norte americanas encerram suas atividades antes de 10 anos.

A Tabela 5 apresenta as taxas de encerramento das atividades das *startups* norte americanas por tempo de atividade que foram resultado da pesquisa.

Tabela 5 - Taxa de mortalidade de *startups*

Ano	Porcentagem de <i>startups</i> que encerram suas atividades
Ano 1	25 %
Ano 2	36 %
Ano 3	44 %
Ano 4	50 %
Ano 5	55 %
Ano 6	60 %
Ano 7	63 %
Ano 8	66 %
Ano 9	69 %
Ano 10	71 %

Fonte: Adaptado pelo autor com bases nos dados obtidos do *site Statistic Brain*

Outro ponto importante a ser observado são as taxas de crescimento dessas organizações citadas por Paul Graham (2009). Apesar de a definição ser clara quanto ao objetivo de um *startup*, a taxa de crescimento representada por um crescimento rápido é subjetiva.

Em seu artigo, a partir da experiência na sua incubadora de empresas *YCombinator*, o autor define três níveis de crescimento que são comumente observados durante o processo de incubação. No nível mais alto estão as empresas que conseguem atingir uma taxa de 10% de crescimento por semana, no meio estão as empresas que atingem um crescimento entre 5% e 7% por semana e no nível mais baixo estão as empresas que segundo ele, ainda não conseguiram se encontrar no mercado e possuem crescimento perto de 1% por semana.

Além disso, um ponto muito importante no estudo da definição das *startups* e que fica implícito na definição de Paul Graham é que para se obter taxas de crescimento elevadas por sucessivos anos é preciso que as *startups* apresentem um modelo de negócios altamente

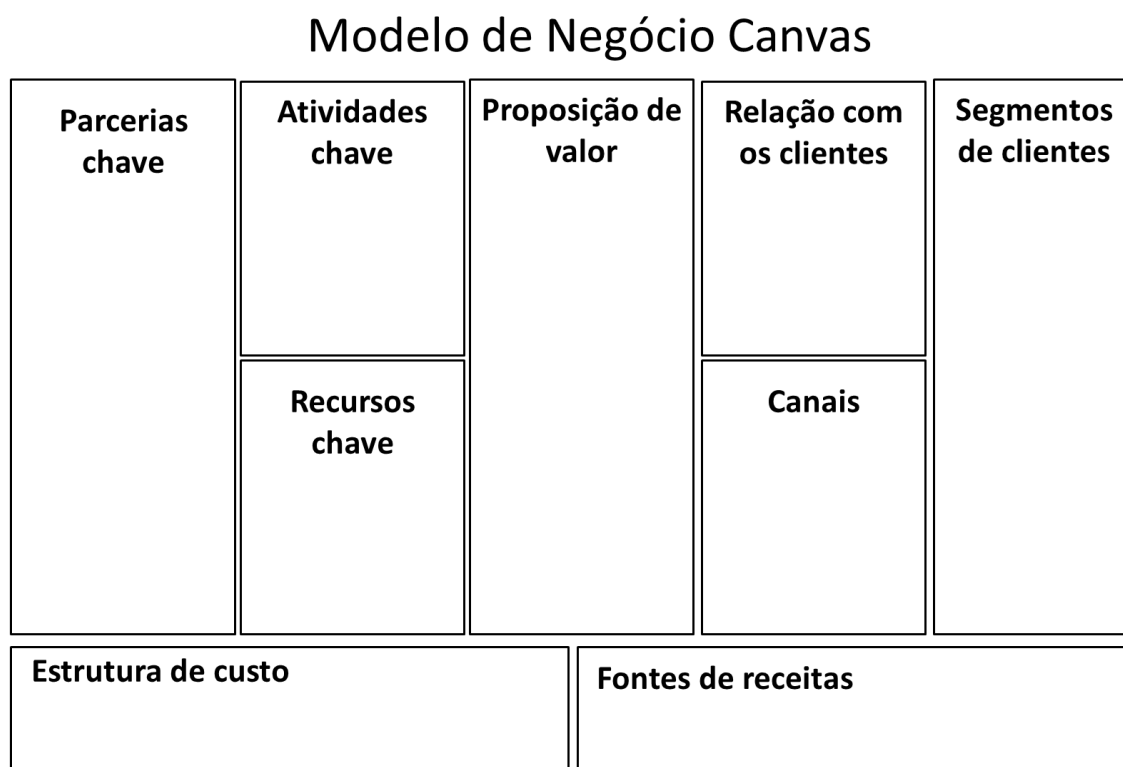
escalável. Em relação ao estudo dos modelos de negócios, as revisões bibliográficas a seguir trarão uma elucidação melhor sobre o tema.

2.3 MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS

Para apoiar a visualização e entendimento de um modelo de negócios pode-se utilizar o formato de *canvas* apresentado em Osterwalder e Pigneur (2010).

Essa análise parte do pressuposto que um modelo de negócios pode ser descrito através de nove blocos que apresentam de forma lógica as formas de gerar receitas de uma organização. Todos esses blocos cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade econômica.

A modelagem de negócios em *canvas* é uma forma dinâmica de organizar os diversos pontos estratégicos de uma organização de forma condensada. Esse formato permite uma manipulação e substituição de diversas formas de estratégia para testar alternativas de modelos de negócio a partir de uma ideia. A Figura 3 apresenta uma representação visual do *canvas* que é usada para dar apoio à teoria.

Figura 3 - *Canvas* do modelo de negócios

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

Os nove blocos apresentados no *canvas* são descritos da seguinte forma:

2.3.1 SEGMENTOS DE CLIENTES

Partindo da análise de um mercado amplo, é possível subdividi-lo em grupos menores de acordo com critérios a serem definidos. O bloco do segmento de clientes define os grupos de pessoas ou organizações a quem o modelo quer atingir e servir. A importância dos clientes é tomada com a espinha dorsal de qualquer negócio. São eles que, basicamente, vão sustentar financeiramente o modelo e permitir sua perpetuação. Para cumprir o objetivo de atingir e servir seus clientes, o modelo poderá trabalhá-los como um grande grupo ou reagrupá-los de forma a melhor definir diferentes comportamentos, necessidades e outros atributos característicos.

Para tomar a decisão de dividir os clientes em grupos distintos, pode-se levar em consideração: se suas necessidades justificam uma oferta diferente; se eles são atingidos por

diferentes canais de distribuição; se eles necessitam diferentes tipos de relações; se as margens de lucro trazidas por eles são substancialmente diferentes; ou se eles estão dispostos a pagar por diferentes aspectos do que está sendo ofertado.

2.3.2 PROPOSIÇÃO DE VALOR

O bloco de proposição de valor descreve como o pacote de serviços e/ou produtos cria valor para cada grupo de clientes definidos no bloco de segmentos de clientes. Esse bloco tem uma importância muito grande, pois é nele que são definidos os diferenciais que o produto e/ou serviço terão em relação aos seus principais concorrentes, sendo comumente o fator de decisão para que um cliente escolha essa ou outras empresas. Para cada produto e/ou serviço devem ser definidos proposições de valor que estão de acordo com cada segmento de clientes. Em alguns casos é possível definir quais produtos e/ou serviços devem atender cada cliente, excluindo assim proposições de valor que não se adequam a determinados clientes.

2.3.3 CANAIS

Os canais representam de forma geral os meios pelos quais a organização vai atingir seus clientes para conseguir seu objetivo de entregar a proposição de valor. A análise de qual canal conseguirá atingir determinado segmento de cliente se mostra vital para a continuidade do negócio. Cabe ressaltar que os canais não são vias únicas para atingir segmentos de clientes, pode-se optar por utilizar uma gama de canais para cumprir esse objetivo e evitar perdas de oportunidade.

2.3.4 RELAÇÃO COM O CLIENTE

A relação formada entre a organização e o cliente deve ser identificada através de que formas elas serão formadas e mantidas. Em alguns casos, cabe observar que de acordo com a resposta do mercado ou a evolução no comportamento dos clientes, faz-se necessário uma revisão nessa relação.

2.3.5 FONTES DE RECEITA

Esse bloco representa as formas de receitas advindas de determinado segmento de cliente. Ao analisar pelo que um cliente está disposto a pagar, também deve ser analisada de que forma ele pretende pagar por isso. Assim como os canais, as fontes de receitas para cada segmento de clientes pode ser feita através de mais de um modo, permitindo várias formas se obter receitas.

2.3.6 RECURSOS CHAVE

Nesse bloco estão contidos todos os recursos mais importantes que são necessários para garantir o funcionamento do modelo de negócios. Os recursos chave dialogam diretamente como as proposições de valor serão criadas e atingirão os clientes para cumprir seu objetivo. Os tipos de recursos chave que devem ser considerados na elaboração de um modelo de negócios estão: físicos, intelectuais, humanos e financeiros.

2.3.7 ATIVIDADES CHAVE

As atividades chave são as ações fundamentais para que o modelo possa funcionar. Dentro de uma organização existe uma série de atividades que são realizadas diariamente por seus colaboradores. É preciso filtrar quais são as atividades chave que vão garantir a criação e entrega da proposição de valor, para que o modelo possa receber as receitas de acordo como planejado.

2.3.8 PARCERIAS CHAVE

Cada organização necessita mapear quais serão as parcerias vitais para garantir o cumprimento dos seus objetivos. Dessa forma, devem ser analisados quais fornecedores e parceiros farão parte da sua cadeia e qual o papel de cada um dentro do modelo. Em alguns casos, é importante observar que o estabelecimento correto dessas alianças poderá trazer ganhos significativos para o modelo.

2.3.9 ESTRUTURA DE CUSTO

Uma empresa possui uma série de custos que devem ser contabilizados para que sua análise de viabilidade econômica possa ser definida. Aqui nessa análise cabe apenas enumerar quais serão os principais custos que esse modelo incorrerá para o cumprimento correto de seus objetivos.

2.4 ANÁLISE ESTRUTURAL DE INDÚSTRIAS

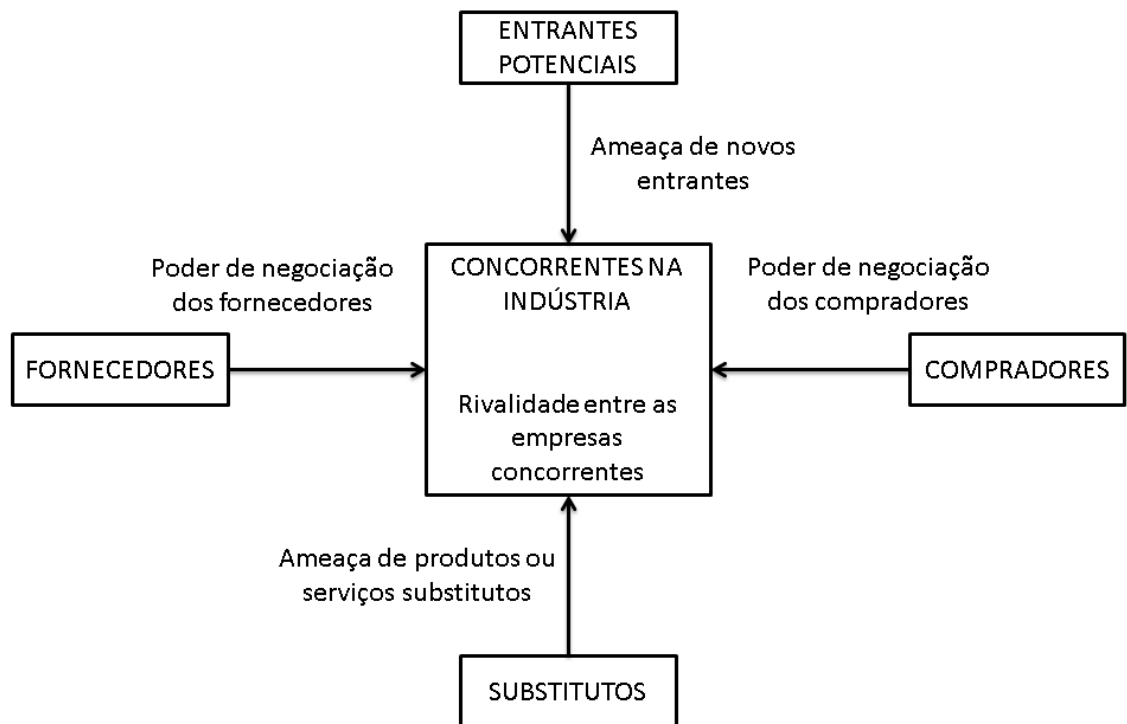
A essência da formulação de estratégia é lidar com a concorrência (PORTER, 1979). A partir da relação de forças de uma organização em um ambiente é possível compreender a sua estratégia e obter informações importantes para tomadas de decisão.

O objetivo principal ao formular uma estratégia competitiva é entender a relação de uma empresa com o ambiente em que ela está inserida. Apesar do meio ambiente relevante ser muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias que ela compete (PORTER, 1997).

A concorrência em um mercado não se limita apenas aos concorrentes diretos de uma empresa, existindo forças competitivas em seus clientes, fornecedores, potenciais entrantes e produtos substitutos. Todos esses são competidores que podem influenciar em maior ou menor grau, sendo mais ativos ou passivos dependendo do mercado de atuação e do período observado.

Dentro do contexto da análise estrutural de indústrias, a análise das cinco forças de Porter é uma poderosa ferramenta para obter uma apreensão analítica da competição dentro de um ambiente industrial. A Figura 4 apresenta uma visualização das cinco forças.

Figura 4 - Análise das cinco forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1986)

A correta aplicação do método de Porter permite também ao estrategista ter um olhar mais amplo do mercado em busca de tendências e participantes que possam alterar a sua lucratividade e crescimento. Uma breve descrição que cada força é dada a seguir.

2.4.1 AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

Cada nova empresa que entra em um mercado traz consigo uma nova capacidade, vontade de ganhar participação no mercado e recursos adicionais. Ao se confrontar com as já estabelecidas, o mercado poderá sofrer alterações que influenciarão os custos ou preços do mercado, mudando a rentabilidade obtida. A compra de um participante por outro, externo ou interno, também pode representar uma nova entrada, mesmo que nenhuma empresa nova tenha sido criada nesse movimento.

A ameaça de entrada em uma indústria é afetada por barreiras de entrada, que somadas à reação dos outros participantes já estabelecidos caracterizam a dificuldade dessa ação. As barreiras de entrada podem ser altas ou baixas, dependendo da intensidade dos fatores principais de barreiras que são apresentados a seguir.

2.4.1.1 ECONOMIAS DE ESCALA

A economia de escala se refere à diminuição do custo unitário de produção à medida que o volume produzido aumenta. Essa barreira está ligada à necessidade de maior ou menor economia de escala para conseguir competir dentro do mercado. A economia de escala influencia a entrada de uma empresa no mercado determinando se ela ingressará em larga escala e desencadeará uma reação dos competidores ou ingressará em menor escala e sofrerá uma desvantagem de custo.

2.4.1.2 DIFERENCIAÇÃO POR PRODUTO

Os produtos das empresas ou o nome das empresas já estabelecidas tem sua marca identificada com seus consumidores. O esforço em marketing investido ao longo do tempo cria vínculos de lealdade entre empresas e clientes. A barreira de entrada por diferenciação por produto trata da dificuldade de quebrar esses vínculos e permitir que uma nova empresa ou produto seja aceito pelos consumidores já habituados com a concorrência.

A quebra desses vínculos implica, em muitos casos, em investimentos pesados. Esses investimentos podem durar por muitos anos, sendo a quantidade de investimento necessária para atingir o objetivo uma forma de entender qual o grau da barreira de entrada por diferenciação.

2.4.1.3 EXIGÊNCIAS DE CAPITAL

A necessidade de capital para entrar em um mercado representa uma barreira de entrada, principalmente se o capital for investido em atividades irrecuperáveis como propaganda e P&D (pesquisa e desenvolvimento).

2.4.1.4 DESVANTAGENS DE CUSTO INDEPENDENTE DE TAMANHO

Algumas empresas já estabelecidas em mercado podem deter vantagens de custo impossíveis de serem igualadas por potenciais entrantes. Entre os principais fatores temos os seguintes:

- Tecnologia patenteada do produto
- Acesso favorável a matérias primas
- Localização favorável
- Subsídios oficiais
- Curva de aprendizado ou experiência
- Acesso a canais de distribuição

Para entrar em um novo mercado, algumas empresas precisam conquistar também os canais de distribuição para assegurar que seus produtos ou serviços cheguem até os consumidores. Quanto mais esses canais forem limitados e a concorrência acirrada, mais difícil de ganhar espaço no mercado. No limite, algumas empresas devem estudar a possibilidade de construir seus próprios canais de distribuição para garantir a correta distribuição de seus produtos ou serviços.

2.4.1.5 POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS

O governo pode agir dentro de um mercado limitando ou impedindo a entrada de empresas em um determinado a partir de ações como a exigência de licenças de funcionamento e acesso a matérias primas. Além disso, regulamentações impostas por governos podem influenciar diretamente na quantidade de capital necessária para se adaptar a certas exigências.

2.4.2 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria elevando o preço ou reduzindo a qualidade dos produtos ou serviços. Os clientes, por sua vez, também podem influenciar no poder de negociação, abaixando os preços ou exigindo mais qualidade dos fornecedores.

O equilíbrio de poder entre fornecedores e clientes dentro de um mercado é o que define a dificuldade que uma empresa pode enfrentar ao atuar na produção de seus serviços ou produtos.

Se o poder dos fornecedores for muito alto, a lucratividade dos clientes pode ficar em risco. Ao elevar os preços, os fornecedores podem impor aos clientes uma diminuição das suas margens em setores incapazes de recuperar os aumentos de custo no seu próprio preço.

Caso o poder dos fornecedores seja baixo, os clientes poderão exercer pressão para diminuição dos preços praticados e um consequente aumento da qualidade ao forçar a competição entre os fornecedores.

2.4.3 AMEAÇA DE PRODUTOS OU SERVIÇOS SUBSTITUTOS

Em um mercado existem diversas empresas competindo, simplificada, com empresas que produzem produtos ou serviços substitutos. Esses produtos substitutos têm influência na precificação praticada, colocando limites nos preços que as empresas podem fixar com o lucro. Quanto maiores forem as opções de substitutos atrativos nos quesitos preço e desempenho, maior será a pressão sobre os lucros da empresa.

Para fugir da competição dos produtos substitutos, as empresas podem investir em *marketing* ou criar melhorias para diferenciá-los.

2.4.4 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

Os compradores exercem força competitiva nos fornecedores forçando os preços praticados a descerem, exigindo melhor qualidade dos produtos ou serviços e acirrando a competição entre fornecedores.

O poder de um grupo de compradores frente aos fornecedores depende de uma série de fatores que estão ligados à situação do mercado e da importância relativa das suas compras em relação ao montante de compras totais do mercado. De forma resumida, um grupo comprador é poderoso se as seguintes circunstâncias são verdadeiras:

- Ele está comprando ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor.
- Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras.

- Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados.
- Ele enfrenta poucos custos de mudança
- Ele consegue lucros baixos.
- O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador.
- O comprador tem total informação.

2.4.5 RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS EXISTENTES

Os concorrentes dentro de um mercado disputam diretamente para melhorar sua posição com o uso de táticas como concorrência de preços, publicidade, novos produtos e aumento de serviços ou de garantias ao cliente.

A rivalidade surge quando uma das empresas competidoras toma alguma ação que altera o equilíbrio do mercado, gerando efeitos de reação nas demais. Esses efeitos competitivos que alteram o equilíbrio do mercado implicam na retaliação ou em esforços para conter o aumento da competição imposta pela ação de alguma empresa competidora.

A rivalidade é uma consequência da interação de vários fatores industriais, que são apresentados de forma resumida a seguir:

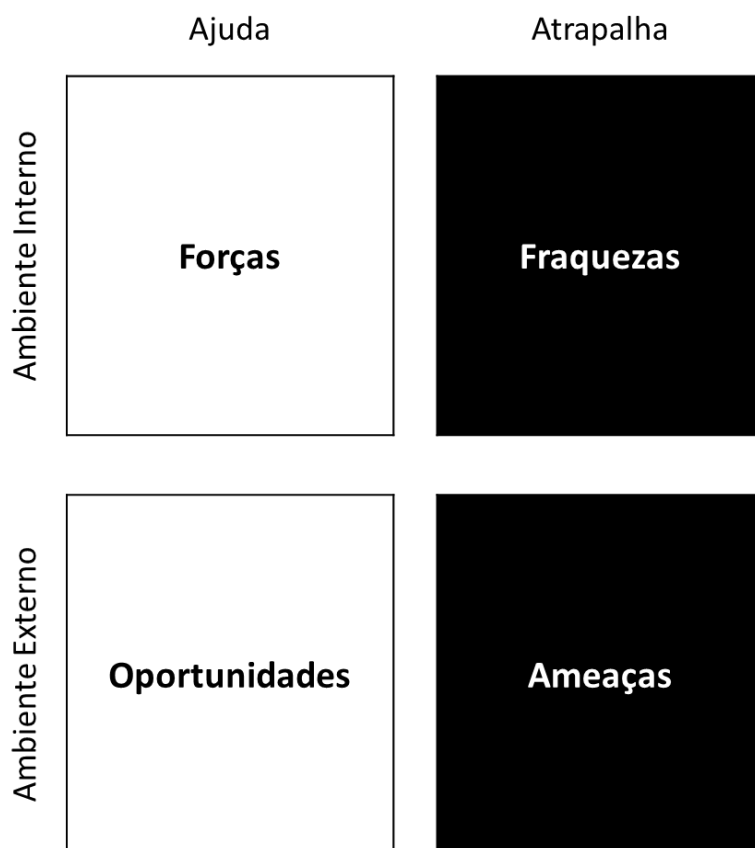
- Concorrentes numerosos ou que tenham aproximadamente o mesmo tamanho e poder.
- O crescimento lento do setor.
- Custos fixos ou custos de armazenamento altos.
- O produto ou serviço não apresenta diferenciação ou custo de mudança.
- A capacidade é normalmente aumentada em grandes incrementos.
- Os concorrentes são divergentes.
- Grandes interesses estratégicos.
- Barreiras de saída elevadas.

2.5 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats*) é uma ferramenta de análise dos ambientes externos e internos de uma organização sob as dimensões dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades.

Esse exercício de identificar os elementos estratégicos chave para a organização é uma forma de reconhecer os riscos e oportunidades relativos ao modelo de negócio da forma como está sendo praticado no momento. Ele pode ser usado tanto para apoiar o futuro posicionamento de uma organização quanto para realizar uma análise atual da posição estratégica de uma empresa que já está no mercado.

Figura 5 - Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo (2003)

O resultado da análise pode ser usado como base ou complemento para decisões estratégicas de continuar ou alterar o modelo de negócio de acordo com as ameaças e oportunidades encontradas. A Figura 5 apresenta a distribuição visual dos pontos analisados na análise SWOT.

2.5.1 FATORES INTERNOS

O ambiente interno faz parte do âmbito da organização. Ele pode ser analisado, controlado e acompanhado pelos seus gestores, uma vez que é resultado da estratégia praticada por esses. Feita a análise, cabe à organização ressaltar seus pontos fortes e trabalhar para mitigar os efeitos advindos dos pontos fracos.

2.5.1.1 FORÇAS

Os pontos fortes de uma organização podem ser definidos como fatores de superioridade em relação às demais organizações envolvidas dentro do seu ambiente. Alguns desses fatores são: maior participação no seu mercado de atuação; melhor eficiência de distribuição ou maior quantidade de canais de distribuição; maior disponibilidade de capital para futuros investimentos em novas linhas de produtos ou unidades produtivas ou a presença de um líder capaz de comandar a equipe de forma a gerar melhores resultados. Os pontos fortes são basicamente diferenciais positivos da organização em relação ao mercado.

2.5.1.2 FRAQUEZAS

Os pontos fracos de uma organização podem ser definidos como os fatores de inferioridade em relação às demais organizações envolvidas dentro do seu ambiente. São fatores em que a organização não expressa vantagem em comparação com seus competidores. Alguns exemplos desse tipo de fatores são: menor capacidade produtiva se comparados com seus concorrentes; menor habilidade técnica de produção; menor estabilidade financeira devido a outras atividades da empresa; força de trabalho com falta de treinamento e estudo adequado; ou ineficiência da força de vendas. Pontos fracos são fatores negativos para a organização dentro do ambiente competitivo do mercado.

Segundo Kotler (1999), para a verificação dos pontos fortes e fracos da organização, os gestores devem conduzir uma pesquisa qualitativa através dos pontos apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Fatores para verificação dos pontos fortes e fracos de uma organização

	Desempenho					Importância		
	Ponto Forte Principal	Ponto Forte Secundário	Neutro	Ponto Fraco Secundário	Ponto Fraco Principal	Alta	Média	Baixa
<i>Marketing</i>								
1. Reputação da empresa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Participação no mercado	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. Qualidade do produto	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. Qualidade do serviço	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Eficiência da política de preços	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. Eficiência da distribuição	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. Eficiência da promoção	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. Eficiência da força de vendas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. Eficiência da inovação	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
10. Cobertura geográfica	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<i>Finanças</i>								
11. Custo/disponibilidade de capital	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
12. Fluxo de caixa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
13. Estabilidade financeira	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<i>Produção</i>								
14. Instalações	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
15. Economia de escala	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
16. Capacidade	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
17. Força de trabalho competente e dedicada	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
18. Capacidade de produzir sem atrasos	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
19. Habilidade técnica de produção	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<i>Organização</i>								
20. Liderança competente e visionária	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
21. Empregados dedicados	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
22. Orientação empreendedora	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
23. Flexível/receptiva	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Fonte: Kotler (1997)

Osterwalder e Pigneur (2010) em consonância com os pontos abordados no quadro anterior criaram um questionário para identificar as forças e fraquezas. Esse questionário foi utilizado nesse trabalho e se encontra no Anexo A, devidamente preenchido com as informações colhidas na entrevista.

2.5.2 FATORES EXTERNOS

Segundo Kotler (2000), para analisar os fatores externos que impactam a organização devem ser consideradas as forças macro ambientais (demográfica, econômica, ambiental, tecnológica, política e cultural) e os agentes micro ambientais (mercados, clientes, concorrentes, distribuidores e concessionários, fornecedores, facilitadores, empresas de marketing e públicos).

2.5.2.1 OPORTUNIDADES

As oportunidades externas podem ser traduzidas como novas possibilidades de aumentar seus lucros através do atendimento de clientes de determinados segmentos que não estavam sendo atendidos pela organização, ou pela alteração na forma como atuais clientes estão sendo atendidos.

2.5.2.2 AMEAÇAS

Ameaças podem ser representadas por eventos ou mudanças, previsíveis ou não, que afetaram negativamente os resultados ou oportunidades da organização. Crises econômicas, entrada de novos concorrentes, mudanças jurídicas no mercado e alteração no perfil do consumidor são alguns exemplos de ameaças que precisam ser acompanhadas pela organização para mitigar seus efeitos e até eventualmente transformá-las em oportunidades. No Quadro 2 estão sintetizados os fatores para análise de ameaças de uma organização levantados por Kotler (1997)

Quadro 2 - Fatores para análise de ameaças de uma organização

Macroambiente	
A. Demográfico	Quais os principais desdobramentos e tendências demográficas que representam oportunidades ou ameaças para a empresa? Que ações a empresa adotou como reação a estes desdobramentos e tendências?
B. Econômico	Quais os principais desdobramentos em renda, preços, poupança e crédito que afetarão a empresa? Que ações a empresa adota como reação a estes desdobramentos e tendências?
C. Ambiental	Qual é o panorama em relação ao custo e à disponibilidade dos recursos naturais e da energia necessários para a empresa? Que preocupações foram expressas sobre o papel da empresa em questões como poluição e conservação ambiental, e que medidas a empresa adotou?
D. Tecnológico	Quais as principais mudanças que ocorrem na tecnologia do produto e do processo? Qual a posição da empresa em relação a estas tecnologias? Quais os principais genéricos que podem substituir este produto?
E. Político	Que mudanças nas leis e nos regulamentos podem afetar a estratégia e tática de <i>marketing</i> ? O que ocorre nas áreas de controle de poluição, oportunidades iguais de emprego, segurança do produto, publicidade, controle de preço etc. que afeta a estratégia de <i>marketing</i> ?
F. Cultural	Qual é a atitude do público em relação ao negócio e aos produtos da empresa? Que mudanças nos estilos de vida e valores dos clientes podem afetar a empresa?
Microambiente	
A. Mercados	O que ocorre com o tamanho do mercado, crescimento,

	distribuição geográfica e lucros? Quais os principais segmentos de mercado?
B. Clientes	Quais as necessidades e os processos de compra dos clientes? Como os clientes atuais e potenciais avaliam a empresa e seus concorrentes em termos de reputação, qualidade do produto, serviço, força de venda e preço? Como os diversos segmentos de clientes tomam suas decisões de compra?
C. Concorrentes	Quem são os principais concorrentes? Quais são seus objetivos, estratégias, forças, fraquezas, tamanhos e participações de mercado? Que tendências afetarão a competição futura e os substitutos dos produtos da empresa?
D. Distribuição concessionários	e Quais os principais canais comerciais que levam os produtos aos clientes? Quais os níveis de eficiência e o potencial de crescimento dos diferentes canais comerciais?
E. Fornecedores	Qual o panorama de disponibilidade em relação aos principais recursos utilizados na produção? Que tendências se revelam entre os fornecedores?
F. Facilitadores e empresas de marketing	Qual o custo e o panorama de disponibilidade quanto a serviços de transporte, instalações de armazenagem e recursos financeiros? Qual a eficiência das agências de publicidade e das empresas de pesquisa de mercado da empresa?
G. Públicos	Que públicos representam oportunidades ou problemas específicos para a empresa? Que medidas a empresa adotou para lidar com cada público de modo eficiente?

Fonte: Adaptado de KOTLER (1997)

Para a condução desse trabalho, foram utilizados dois questionários adaptados de Osterwalder e Pigneur (2010) para identificar os fatores externos. Esses questionários utilizados passam pelos pontos levantados por Kotler (1997) e se encontram nos anexos B e C, respectivamente.

2.5.3 CLASSIFICAÇÃO

Com o levantamento das principais ameaças e oportunidades é possível proceder à classificação do negócio a partir dos seguintes critérios:

- Negócio Ideal:

Caracterizado pela presença de grandes oportunidades e poucas ameaças relevantes.

- Negócio Especulativo:

Caracterizado pela presença de grandes oportunidades e muitas ameaças relevantes.

- Negócio Maduro:

Caracterizado pela presença de poucas oportunidades e ameaças relevantes.

- Negócio com Problemas:

Caracterizado pela presença de poucas oportunidades e muitas ameaças relevantes.

2.6 OCEANO AZUL

Ao analisar historicamente a evolução dos setores de negócio no mundo, percebe-se que muitas dos que hoje são considerados comuns, não existiam há 100 anos. Setores como o automobilístico, aviação civil, petroquímica e consultoria gerencial eram inexistentes ou ainda insipientes. Apesar dessa contínua evolução do mercado, o foco predominante dos trabalhos sobre estratégia nos últimos 25 anos se concentrou em áreas que já estavam bem definidas e claras. Resultando em um conhecimento muito bom sobre como analisar a estrutura

econômica básica de um setor existente, como escolher uma estratégia de baixo custo, diferenciação ou foco, e comparar-se com seus concorrentes (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Kim e Mauborgne (2005) criaram a teoria do oceano azul, trazendo também ferramentas para questionar a proposição de valor da organização e propor formas de explorar novos segmentos de consumidores.

Dentro desse contexto, o oceano azul e o vermelho representam todo o universo do mercado. O oceano vermelho é definido como todos os mercados que existem hoje, com indústrias definidas e limites conhecidos. Todos os concorrentes estabelecidos dentro desses cenários competem pela fatia de mercado para crescer e sobreviver

No oceano azul o ambiente dos mercados ainda não foi definido, em sua maioria são indústrias que ainda não existem e ao serem criadas, vão redefinir novos limites para mercados já definidos ou irão se aproveitar de espaços além desses limites para atuar.

Para exemplificar o poder e importância das empresas que atuam em oceanos azuis, os autores conduziram uma pesquisa com 108 empresas e seus respectivos produtos lançados no mercado. Desse total de lançamentos feitos pelas empresas, 86% representavam produtos pertencentes ao universo do oceano vermelho. Essa quantidade de lançamentos foi responsável por 62% da renda e 39% dos lucros. Do outro lado, os 14% de lançamentos feitos no oceano azul foram responsáveis por 38% das receitas e 61% dos lucros. A Tabela 6 apresenta uma compilação dos resultados dessa pesquisa.

Tabela 6 - Diferença entre a contribuição do oceano azul e vermelho

Fator	Contribuição do oceano vermelho	Contribuição do oceano azul
Número de lançamentos	86%	14%
Receita total	62%	38%
Lucro total	39%	61%

Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005)

Dentro do oceano vermelho, as empresas enfrentam o conflito de escolha entre preço e diferenciação. Segundo os autores da teoria, esse é um dos dogmas aceitos mais comuns da estratégia baseada em competição e é construído no fato de que só é possível criar valor a partir da diferenciação ou liderança de custos.

Por outro lado, as empresas que estão no oceano azul encararam a estratégia de forma contrária, não recorrendo aos concorrentes como paradigmas. Para elas, a estratégia compreende o que se denomina a inovação de valor. Nessa, em vez de se esforçar para conquistar mercados e superar a concorrência, as empresas devem se focar em tornar os concorrentes irrelevantes, através do oferecimento de saltos de valor para compradores e empresas.

Quadro 3 - Diferenças entre o oceano azul e vermelho

Estratégia do oceano vermelho	Estratégia do oceano azul
Competir os espaços de mercado existentes	Criar espaços de mercado inexplorados
Vencer os concorrentes	Tornar a concorrência irrelevante
Aproveitar a demanda existente	Criar e capturar a nova demanda
Exercer o <i>trade-off</i> valor custo	Romper o <i>trade-off</i> valor custo
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo

Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005)

Um ponto importante da inovação de valor é o fato de estar associada ao alinhamento entre inovação e utilidade, com preço e ganhos de custo. Caso essa associação não consiga ser feita, essas empresas podem estar gerando subsídios para que outras se aproveitem de suas ideias e adentrem nesse mercado azul inicialmente almejado. O Quadro 3 sintetiza as diferenças entre as estratégias adotadas nos oceanos azul e vermelho.

2.6.1 O MODELO DAS QUATRO AÇÕES

Uma das ferramentas usadas na análise de oceanos azuis é o modelo das quatro ações. O objetivo principal do modelo é romper o *trade-off* clássico de diferenciação-baixo custo para gerar a inovação de valor. O método de aplicação consiste na indagação a partir de

quatro perguntas que nortearão a estratégia para o oceano azul. As perguntas utilizadas no método são apresentadas a seguir.

2.6.1.1 ELIMINAR

- ***Que atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?***

Essa pergunta visa eliminar atributos de valor que não mais agregam valor para os clientes. Em muitos casos, alguns atributos de valor são mantidos e considerados indispensáveis para o produto ou serviço, mas não geram valor e até mesmo podem vir a destruir valor. O ambiente de oceanos vermelhos faz com que as empresas concorrentes se foquem em imitar umas as outras e esquecem que os atributos valorizados pelos compradores mudam a todo o tempo. Essa estagnação tende a deixar atributos que incorrem custos e que já deixaram de atribuir mais valor para os produtos e serviços.

2.6.1.2 REDUZIR

- ***Que atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?***

A segunda pergunta do método faz com que a empresa se foque em examinar se ocorrem excessos nos atributos de valor incluídos nos seus produtos ou serviços. Em alguns casos, empresas podem estar oferecendo atributos além das expectativas dos seus comprados, incorrendo em custos desnecessários dentro do seu modelo.

2.6.1.3 ELEVAR

- ***Que atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?***

Essa pergunta conduz a empresa a identificar e corrigir gargalos de atributos de valor que são impostos aos clientes. Nessa indagação é possível refletir se existem oportunidades de inovações de valor que não estão sendo atendidas de forma satisfatória pelo mercado.

2.6.1.4 CRIAR

- ***Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?***

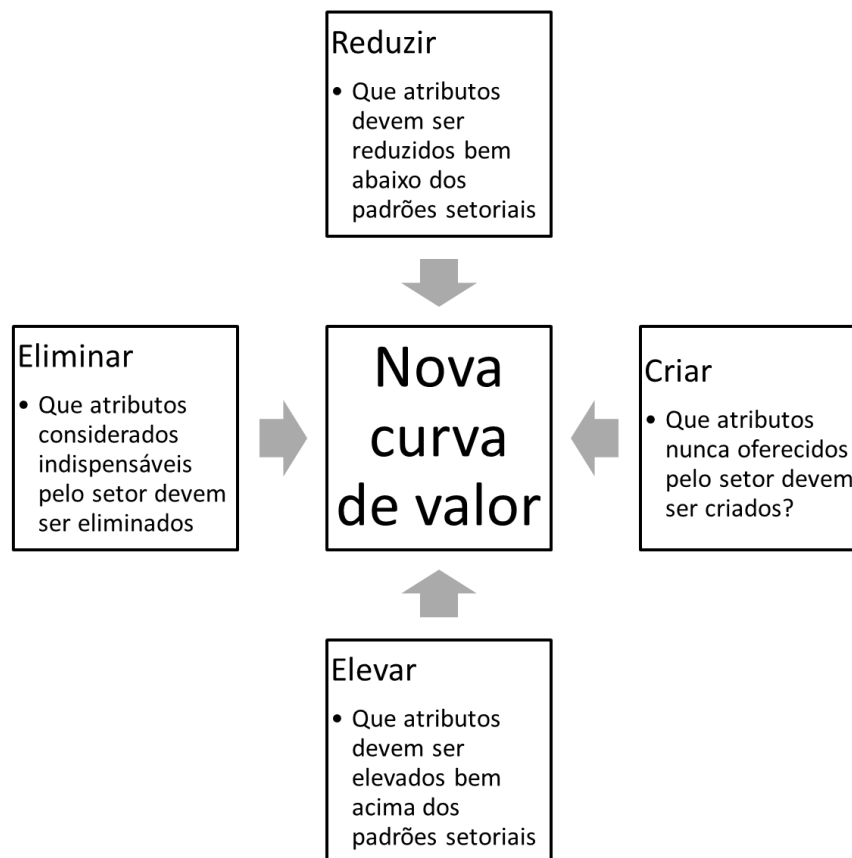
A última pergunta do modelo leva a empresa a buscar fontes novas e inovadoras de valor para o cliente. Com a criação de novas fontes é possível, por consequência, criar novas demandas e alterar a estratégia de preços já praticados pelo setor.

Através das ações referentes às duas primeiras perguntas, redução e eliminação de atributos, é possível aperfeiçoar e repensar a estrutura de custos que a empresa emprega. Ao desenvolver novos modelos de custos a partir da eliminação de excessos as empresas podem gerar vantagens competitivas importantes dentro de um cenário de concorrência.

As duas últimas perguntas visam elevar e criar novas formas de aumentar valor para os consumidores e criar uma nova demanda.

A Figura 6 resume visualmente a aplicação do método das quatro ações criadas por Kim e Mauborgne (2005).

Figura 6 - Método das quatro ações



Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005)

2.7 REVISÃO TEÓRICA DE ENGENHARIA FINANCEIRA E CONTABILIDADE

Para avaliar projetos de investimentos existem algumas ferramentas que auxiliam o tomador de decisões a escolher as melhores alternativas. Dentro do universo da avaliação e seleção de projetos de investimento, a engenharia econômica e a contabilidade atuam analisando os aspectos econômico-financeiros através de critérios quantitativos.

Nesse presente capítulo serão apresentadas algumas ferramentas e indicadores que vão servir de apoio para a análise quantitativa deste trabalho.

2.7.1 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Os dados coletados pela Contabilidade são apresentados periodicamente aos interessados de maneira resumida e ordenada, formando, assim, os relatórios contábeis (MARION, 2009).

Entre as várias possibilidades de relatórios que podem ser gerados a partir dos dados coletados, alguns são obrigatórios de acordo com a legislação brasileira.

As principais demonstrações financeiras obrigatórias por lei no Brasil são:

- Balanço Patrimonial (BP)
- Demonstração do Resultado de Exercício (DRE)
- Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados (DLPAc)
- Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)
- Demonstração do Valor Adicionado (DVA)

Existem peculiaridades no trato dessas demonstrações de acordo com a constituição da sociedade empresarial. No presente trabalho, a empresa possui constituição limitada, excluindo, por exemplo, a obrigatoriedade de apresentação da Demonstração do Valor Adicionado.

2.7.1.1 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

No presente trabalho será utilizado a Demonstração do Resultado do Exercício como ferramenta de apoio a análise de viabilidade do projeto.

A demonstração do resultado do exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período (MARION, 2009). Dessa forma é apresentada de forma dedutiva a diferença entre receitas e despesas, indicando o resultado do período, que pode ser de prejuízo ou lucro.

O Quadro 4, apresentado abaixo, representa de forma concisa os componentes de uma DRE.

Quadro 4 - Demonstrativo do resultado do exercício

Demonstrativo do resultado do exercício
RECEITA BRUTA SOBRE VENDAS
(-) DEDUÇÕES DE VENDAS
(-) IMPOSTOS SOBRE VENDAS
(=) RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS
(-) Custo dos Produtos e Serviços Vendidos
(=) LUCRO BRUTO
(+/-) DESPESAS E RECEITAS OPERACIONAIS
(=) RESULTADO ANTES DAS DESPESAS E RECEITAS FINANCEIRAS
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO
(=) RESULTADO ANTES DOS TRIBUTOS SOBRE OS LUCROS
(-) Provisão para CSLL
(-) Provisão para IRPJ
(=) RESULTADO LÍQUIDO DAS OPERAÇÕES CONTINUADAS
Resultado líquido após os tributos das operações descontinuadas
Resultado líquido de baixas de ativos e mensuração do valor justo
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO

Fonte: Adaptado de Marion (2012)

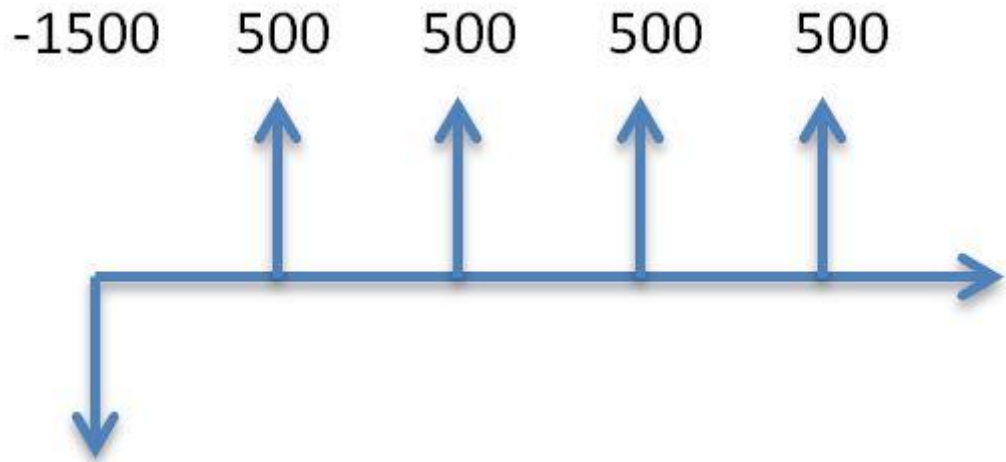
2.7.2 INDICADORES DE RENTABILIDADE

2.7.2.1 FLUXO MONETÁRIO DESCONTADO

O fluxo monetário descontado é uma forma de avaliação de projetos de grande utilidade, pois possibilita comparar um fluxo monetário de valores futuros a partir de uma taxa de desconto apropriada.

Um fluxo monetário consiste em uma sequência de valores (negativos ou positivos) dispostos de forma cronológica. Na Figura 7, pode-se observar uma representação gráfica de um fluxo monetário.

Figura 7 - Representação gráfica de um fluxo monetário



Fonte: Elaborado pelo autor

A partir desses valores futuros é possível calcular cada valor presente correspondente, referenciado a sua respectiva taxa de desconto. Como esses valores são trazidos para o mesmo instante, é possível realizar a soma deles e obter o fluxo monetário descontado equivalente (FMD). De forma simplificada, podemos representar o FMD a partir da fórmula a seguir.

$$FMD = \sum_{n=1}^t \frac{FC_n}{(1+r)^n}$$

Onde:

- FC_n é o fluxo de capital em um determinado período de tempo n
- t é quantidade total de períodos de tempo considerados
- r é a taxa de desconto considerada no período
- n é o respectivo período de tempo considerado

Para apoiar a análise pelo fluxo monetário descontado, também será observado qual é o retorno sobre o investimento do projeto (ROI) que será calculado a partir da razão entre o fluxo monetário descontado dos investimentos e retorno, nos diferentes cenários encontrados.

2.7.2.2 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)

A taxa interna de retorno de um projeto pode ser definida como a taxa que igual o valor presente líquido a zero (EHRLICH e MORAES, 2011).

$$VPL = 0$$

A partir desse cálculo pode-se comparar a taxa de interna de retorno obtida com a taxa de referência e observar se existe uma vantagem comparativa em iniciar determinado projeto.

Na prática, para o cálculo da TIR, implica-se em encontrar a raiz ou raízes de um polinômio de grau n segundo um método iterativo.

3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Dentro do objetivo principal desse trabalho de desenvolver um planejamento estratégico para a *startup* Hatchr Ads, alguns pontos devem ser considerados. Primeiramente é importante situar a *startup* e identificar as principais forças que movem o seu financiamento e operação.

A Hatchr Ads é um dos projetos da empresa Hatchr, que desenvolve *softwares* e sistemas com foco em empresas inovadoras e *startups*, vendendo e licenciando códigos. Em muitos casos, a empresa também terceiriza serviços de tecnologia da informação para que *startups* possam focar seus esforços no seu produto ou serviço e clientes.

Em um movimento para tentar escalar seu modelo de negócio, a empresa Hatchr pretende utilizar todo o seu conhecimento e experiência adquirida com o desenvolvimento de *softwares* para *startups* de terceiros para criar a sua própria *startup*. O conhecimento dos seus gestores no mercado de *startups* e mídia *online* contribuiu diretamente para a escolha da temática do projeto. Esse fator foi considerado essencial por eles para garantir uma segurança maior em empreender nesse ramo.

3.1 A EMPRESA HATCHR

A empresa Hatchr surgiu no mercado no início do ano de 2014, fruto da ambição de dois empreendedores que observaram no mercado a dificuldade que outros empreendedores estavam encontrando para colocar suas ideias em prática e começar seus negócios.

Trabalhando desde a concepção até a entrega de todo o sistema, a empresa atua como uma parceira no aprimoramento, lapidação e constante evolução da ideia dos empreendedores.

O principal serviço oferecido pela Hatchr para seus clientes é o planejamento e desenvolvimento de sistemas. O processo comum pelo qual um projeto de sistema de *startup* passa dentro da Hatchr se divide em duas etapas. A primeira é de planejamento, consistindo em rodadas de conversas, pesquisas de mercado, busca de referências semelhantes e a execução do esboço inicial das telas do sistema, tudo em conjunto com o cliente. A segunda etapa consiste no desenvolvimento, tendo como documento inicial as telas desenhadas. Nessa etapa, o gerente de produto e o gerente de projetos desdobram o sistema em requisitos funcionais e esses em tarefas práticas que serão alocadas para os programadores e designers que atuarão no projeto.

Depois de mais de um ano de atuação no mercado, a Hatchr já desenvolveu e participou do lançamento de mais de 15 *startups* no mercado.

Entre as principais referências de modelos e métodos utilizados pela Hatchr para nortear sua operação e estratégia estão: *Lean Startup* (*Startup Enxuta*); *Extreme Programing* (Desenvolvimento ágil); *Business Model Canvas* (Modelo de negócio *canvas*), *Blue Ocean* (A estratégia do oceano azul) e *Design Thinking*.

O encontro dessa base teórica com a experiência adquirida no acompanhamento de dezenas de *startups* levou os empreendedores da Hatchr a cogitarem a criação de uma *startup* própria como solução para ter um modelo de negócios escalável.

3.2 A *STARTUP* HATCHR ADS

O projeto da Hatchr Ads consiste no desenvolvimento de uma plataforma de publicidade *online*. De um lado do sistema, estão às empresas de comércio eletrônico que buscam aumentar suas vendas e canais de venda com maiores taxas de retorno sobre o investimento. Do outro lado estão os *sites*, *blogs* e portais que buscam formas diversificadas de capitalizar seus negócios e ampliar suas receitas.

Resumidamente, o modelo pensado consiste na criação de conteúdos a partir das ofertas enviadas pelos comércios eletrônicos para serem inseridos de forma síncrona nos *sites* dos clientes.

O principal diferencial desse serviço em comparação com similares encontrados em operação é o fato de que toda a forma de pagamento e remuneração se dá através de vendas concretizadas pela audiência dos *sites* nos varejistas parceiros. Em outras palavras, o varejista eletrônico só paga a comissão e o *site* parceiro só recebe o pagamento quando um usuário realiza uma compra através da plataforma. Além disso, outro diferencial que é pouco explorado no mercado, mas que tem grande destaque na plataforma é o fato de que o próprio cliente pode escolher quais serão as categorias que estarão presentes no seu *site*, transformando o anúncio em um conteúdo relevante para a sua audiência. Esse conteúdo será apresentado, inicialmente em uma página única, criada especialmente para esse fim nos *sites* parceiros, futuramente o *site* poderá optar por inserir em mais espaços.

Inicialmente, para o projeto da Hatchr Ads, foram alocados dois responsáveis, um gerente de produto e um gerente de tecnologia da informação. O gerente de produto ficará responsável por estruturar o projeto e nos primeiros meses cuidará da operação dos setores de *marketing*, vendas e financeiro. O gerente de tecnologia da informação ficará responsável por todo o desenvolvimento técnico do sistema que garantirá a operação da *startup* conforme o planejado. Para garantir um foco maior do departamento de tecnologia da informação no desenvolvimento do produto, toda a infraestrutura tecnológica será terceirizada, incluindo servidores físicos, tecnologias para gestão de dados e softwares de gestão em geral.

3.3 FUNCIONAMENTO DA PLATAFORMA HATCHR ADS

A seção a seguir visa explicar de forma objetiva os fluxos de funcionamento da plataforma Hatchr Ads para os três segmentos de clientes envolvidos na plataforma.

3.3.1 FLUXO DE FUNCIONAMENTO PARA OS VAREJISTAS

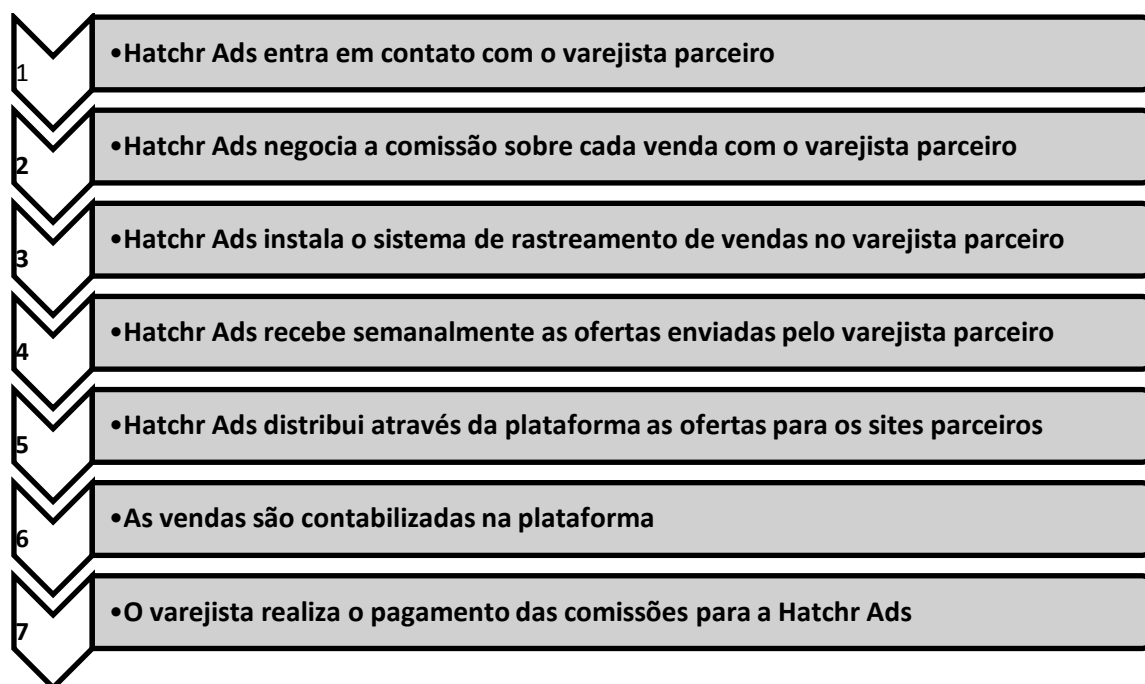
O fluxo de funcionamento para o varejista se inicia com a empresa Hatchr Ads entrando em contato com ele e apresentando sua solução de mídia *online*. Caso o varejista tenha interesse, se inicia uma negociação para a definição de quanto será a comissão paga à plataforma por cada venda realizada através dela. Ao se chegar a um acordo em relação à comissão e assinar o contrato, a Hatchr Ads instala no *site* varejista seu sistema de rastreamento de vendas que permitirá registrar todas as vendas advindas de sua plataforma.

Semanalmente, a Hatchr Ads solicitará ao varejista os cupons de desconto e ofertas a serem publicados na plataforma e distribuídos para os *sites* parceiros. Através de um servidor de distribuição, os cupons de desconto são sincronizados automaticamente nos *sites* que escolheram o tema do cupom ou a oferta para serem mostrados às suas respectivas audiências.

Todas as vendas realizadas através da plataforma Hatchr Ads ficam registradas em um painel de controle e mensalmente ela envia para o varejista parceiro a cobrança das comissões referentes.

Um fluxo simplificado pode ser observado na Figura 8.

Figura 8 - Fluxo do varejista parceiro na Hatchr Ads



Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.2 FLUXO DE FUNCIONAMENTO PARA OS SITES PARCEIROS

O fluxo de funcionamento para os *sites* parceiros começa no *site* da plataforma Hatchr Ads que pode ser visualizado na Figura 9.

Figura 9 - Página principal da Hatchr Ads



Fonte: Figura cedida pela empresa Hatchr

A partir desse ponto o varejista pode realizar um novo cadastro ou, caso já tenha, deve entrar com seus dados previamente cadastrados para ter acesso à plataforma. Dentro da plataforma, ele poderá cadastrar um novo *site* para exibir os anúncios. Ao fazer esse cadastro, ele tem a opção de selecionar os temas que deseja exibir para sua audiência como pode ser visualizado na Figura 10.

Figura 10 - Pannel de seleção de categorias da plataforma Hatchr Ads

Hatchr Ads
hatchr.com.br
+ adicionar site

1 Seleccione as categorias que se relacionam com seu site

2 Monetize seu site incorporando o nosso código em uma página

3 Acompanhe em tempo real os clicks e as vendas

CATEGORIAS DISPONÍVEIS:

- Carros
- Moda
- Decoração
- Viagem
- Esportes

CATEGORIAS ESCOLHIDAS:

- Tecnologia

FAQ
Termos e Condições
Política de privacidade
© Hatchr 2014-2015

SALVAR E CONTINUAR

Fonte: Figura cedida pela empresa Hatchr

Feito isso, ele procede para a tela em que o código dos anúncios é gerado e poderá proceder para a instalação em seu *site*. Caso tenha alguma dúvida nessa etapa, a Hatchr Ads poderá ajudá-lo por telefone ou e-mail. Na Figura 11 é possível ver as instruções de instalação informadas pela plataforma aos *sites* parceiros.

Figura 11 - Pannel de controle da Hatchr Ads para *sites* parceiros

Hatchr Ads
hatchr.com.br
+ adicionar site

1 Seleccione as categorias que se relacionam com seu site

2 Monetize seu site incorporando o nosso código em uma página

3 Acompanhe em tempo real os clicks e as vendas

Seu código de parceiro:

```
<iframe src="http://ads.hatchr.com.br/domains/6/embed/" frameborder="0" width="560" height="315"></iframe>
```

✓ Instalando no WordPress

Adicione uma nova página ao seu site, onde ficarão todos os cupons e anúncios.

Insira o código que está localizado acima nessa página no conteúdo da página.

Publique a página e adicione a um lugar de destaque no seu site.

Links
Páginas
Todas as Páginas
Adicionar Nova
Copiar uma Página
Comentários
Feedback

ADICIONE UMA NOVA PÁGINA

Adicionar nova página

Coloque o título aqui

COLOQUE UM TÍTULO

COLE SEU CÓDIGO DE PARCEIRO

Publicar imediatamente

PUBLIQUE SUA PÁGINA E BONS NEGÓCIOS

FAQ
Termos e Condições
Política de privacidade
© Hatchr 2014-2015

CONTINUAR

Fonte: Figura cedida pela empresa Hatchr

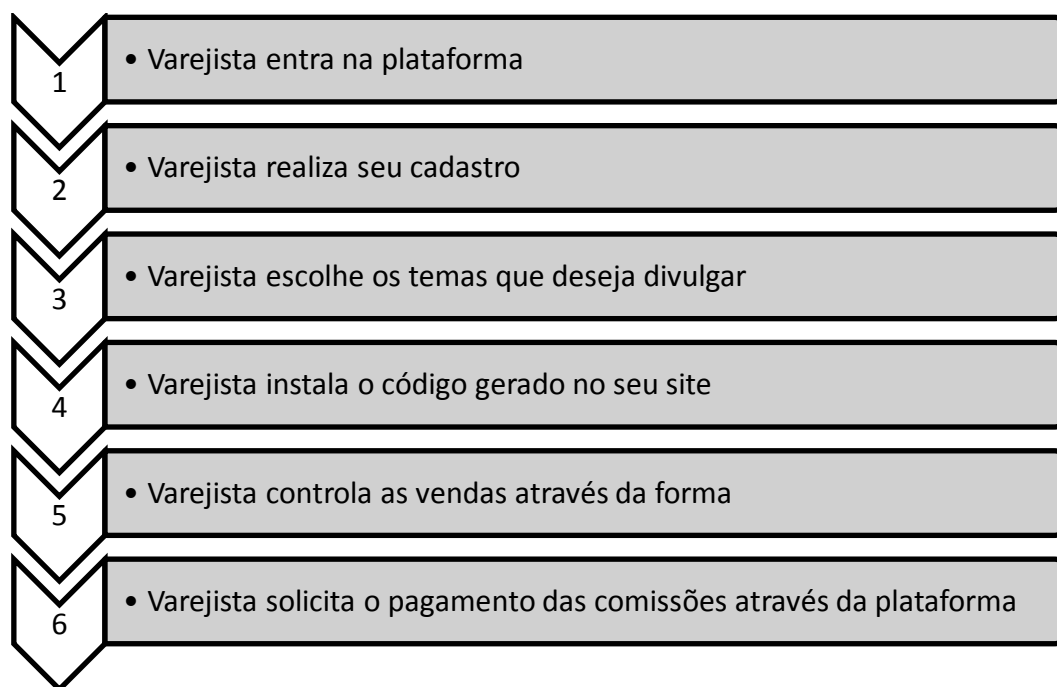
Depois de feita a instalação o varejista poderá acompanhar as vendas em tempo real pela plataforma e solicitar o pagamento das comissões através dela também, como pode ser visualizado na Figura 12.

Figura 12 - Pannel de acompanhamento de vendas para *sites* parceiros



Fonte: Figura cedida pela empresa Hatchr

O fluxo de funcionamento da plataforma Hatchr Ads para os *sites* parceiros pode ser resumido através da Figura 13, apresentada a seguir.

Figura 13 - Fluxo do *site* parceiro na Hatchr Ads

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.3 FLUXO DE FUNCIONAMENTO PARA OS USUÁRIOS

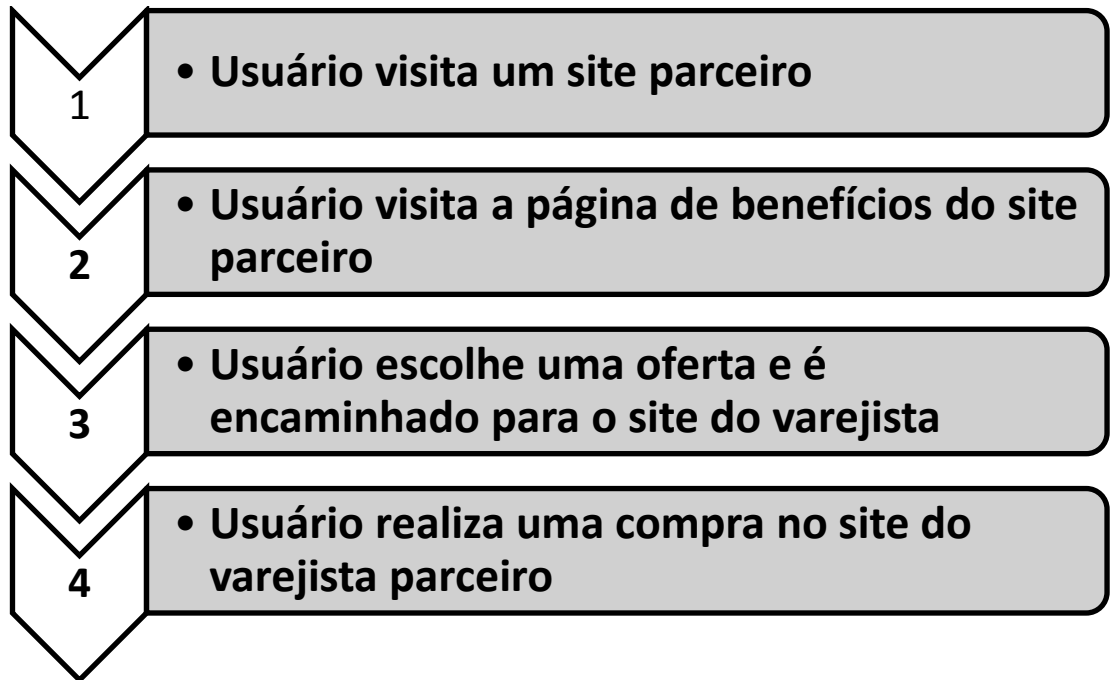
O fluxo de funcionamento para o usuário se inicia com sua visita a um *site* parceiro da Hatchr Ads que esteja exibindo seus anúncios.

Ao clicar em um dos anúncios na página o usuário é redirecionado para o *site* do varejista parceiro.

Na página do varejista parceiro o usuário pode realizar suas compras normalmente.

O fluxo simplificado do usuário pode ser melhor visualizado na Figura 14.

Figura 14 - Fluxo de usuários na Hatchr Ads



Fonte: Elaborado pelo autor

4 ANÁLISE

4.1 MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS

Para ter uma visão geral e sistêmica de como a empresa gera valor e obtém receitas foi feita uma análise através do modelo de negócio *canvas*, proposto por Osterwalder e Pigneur (2010).

O foco dessa análise será no modelo de negócio desenvolvido para a *startup* Hatchr Ads. O fato de ela fazer parte da empresa Hatchr não foi levado em consideração para efeito de reprodutibilidade sob outras condições.

4.1.1 SEGMENTOS DE CLIENTES

O primeiro bloco analisado foi o de segmento de clientes. O princípio fundamental do modelo de negócio da *startup* Hatchr Ads é providenciar conteúdo relevante na forma de anúncios para que *sites* possam obter receitas financeiras. Esse serviço atrai o interesse de donos de *sites*, pois eles podem de uma forma fácil e intuitiva selecionar os principais temas e varejistas que nortearão o conteúdo apresentado, de forma a coincidir com o tema do *site*.

Do lado dos usuários, o oferecimento de ofertas e cupons de desconto dentro dos temas específicos dos *sites* que frequentam visa aumentar a experiência do usuário. Um exemplo simples seria um leitor de um blog de moda que poderia comprar todos os produtos citados, na mesma hora, nos grandes varejistas de moda do Brasil e ainda com a oportunidade de ganhar um desconto especial oferecido pela plataforma. Esse fato implica que seus usuários receberão propagandas com conteúdo relevante e dentro da temática do *site* que estão navegando.

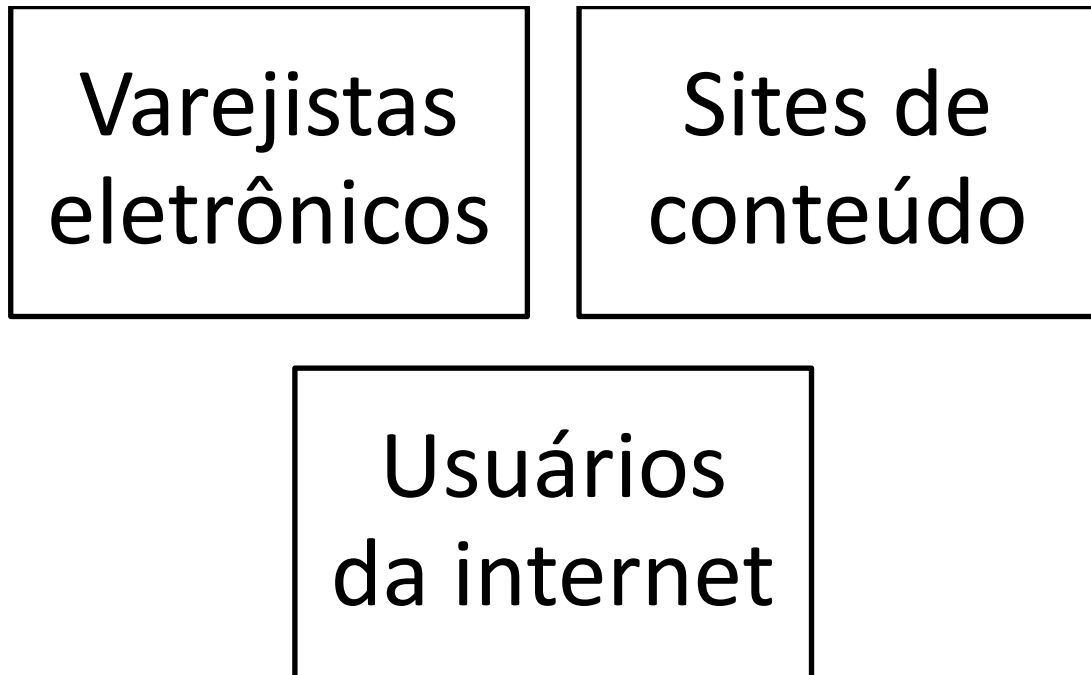
O último grupo de clientes envolvido no modelo de negócios da Hatchr Ads é o dos varejistas do comércio eletrônico. Esses se beneficiam ao ganharem mais espaço de divulgação e somente serem cobrados quando uma venda é realizada através de um *site* parceiro, não incorrendo em custos fixos para participar da plataforma nem cobrança por usuários levados para o *site*. O principal diferencial da plataforma da *startup* Hatchr Ads para esse segmento é que os varejistas do comércio eletrônico poderão saber previamente qual é a margem dedicada a cada venda em propaganda. Ela é pré-fixada pelo varejista e o anunciante só recebe quando uma venda é concretizada através da plataforma.

Pelo fato do modelo servir simultaneamente três grupos distintos de clientes, podemos classificá-lo como uma plataforma multifacetada. Esse modelo une os três grupos distintos, mas interdependentes, através da plataforma criada pela *startup* Hatchr Ads.

Existem alguns pontos importantes que devem ser observados e que derivam do fato da plataforma servir mais de um grupo de clientes. O primeiro é em relação a como a plataforma cria valor. Ela precisa manter os três grupos constantemente satisfeitos com seus serviços, tornando mais complexa sua operação e gestão. O segundo é em relação ao fato de que uma plataforma multifacetada cresce o seu valor entregue à medida que atrai mais clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Nesse caso, as bases de clientes e *sites* precisam ser suficientemente grandes e crescentes para garantir a manutenção do modelo e a base de varejistas precisa ter um foco maior na qualidade e no porte, para garantir a satisfação dos usuários e *sites*.

Outro ponto muito importante a ser levado em consideração na segmentação de clientes é notar que os três grupos de clientes apresentam segmentações próprias e muitas vezes existem conexões importantes que devem ser observadas. Como no exemplo já citado de um blog de moda, existe uma relação muito forte entre o segmento do varejista do anúncio, do tema do blog e do perfil do consumidor. Para ajudar no planejamento dos esforços de parcerias da *startup* Hatchr Ads, pode-se conduzir a procura de varejistas parceiros e *sites* temáticos com base no relatório Webshoppers realizado semestralmente pela organização e-bit como já apresentado anteriormente.

Figura 15 - Segmentos de clientes atendidos pela Hatchr Ads



Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 15 resume os três segmentos de clientes atendidos pela plataforma Hatchr Ads.

4.1.2 PROPOSIÇÃO DE VALOR

As proposições de valor do modelo de negócios da *startup* Hatchr Ads são distintas para cada segmento de clientes:

- Usuários:

A principal proposição de valor oferecida para os usuários é a apresentação de ofertas e cupons de desconto de acordo com o tema do *site* que estão frequentando. Além disso, o próprio dono do *site* escolhe quais varejistas serão apresentados, aumentando a confiança e permitindo que o *site* endosse as ofertas e cupons oferecidos. De um modo geral, o fato de comprar em varejistas indicados pelo *site* que já frequenta, com desconto e dentro do seu tema de interesse é a proposição de valor desse modelo para os usuários.

Alguns outros pontos também devem ser observados para entender de uma forma geral a proposição de valor do modelo para os usuários. A primeira dela é a customização do serviço de acordo com os temas de interesse do usuário. Outra é o preço ou redução de custo,

um serviço trazido através da plataforma para o usuário ao comprar em um varejista parceiro com um cupom de desconto ou oferta.

- *Sites:*

Os *sites* tem a oportunidade de se capitalizar oferecendo a seus usuários um conteúdo que o próprio gestor selecionou de acordo com as suas diretrizes e estratégias. A plataforma permite que os *sites* acompanhem em tempo real as vendas e possam fazer alterações nas categorias e varejistas a serem exibidos. Todo o conteúdo dos anúncios é criado pela *startup* Hatchr Ads, garantindo qualidade e praticidade para os donos de *sites*.

Também devem ser levados outros pontos importantes em consideração na proposição de valor para os *sites*. Um deles é a personalização do serviço, cada *site* pode escolher os temas e varejistas de sua preferência para aparecerem no seu *site*. A questão do “fazer o trabalho” também é um ponto interessante, pois o *site* não precisa firmar várias parceiras, receber e produzir conteúdo para o seu *site*, perdendo o foco do seu negócio. A questão do design também é muito importante, a ferramenta de divulgação criada pela *startup* Hatchr Ads permite que o conteúdo seja inserido de forma que os usuários não percebam que é um serviço oferecido por terceiros.

- Varejistas do comércio eletrônico:

Os varejistas do comércio eletrônico, dentro do modelo negócio, se beneficiam com as vendas geradas pela rede de *sites* parceiros da plataforma através das compras realizadas pelos seus usuários. Além disso, a plataforma da *startup* Hatchr Ads é a responsável por criar os anúncios, se diferenciando de outros serviços que já estão no mercado e não oferecem esse serviço. O varejista apenas precisa enviar as promoções, ofertas e cupons de desconto que um setor da *startup* Hatchr Ads analisa, organiza e cria conteúdo a partir dessas informações.

Outro ponto importante que deve ser levado em consideração é o fato de que as comissões pagas para os donos de *sites* parceiros são pré-fixadas pelo varejista de comércio eletrônico. Dessa maneira, esse canal de venda possibilita um cálculo da margem de contribuição mais precisa frente a outros canais encontrados e comumente usados por empresa desse mercado.

Além disso, a questão da redução de custos é fundamental, pois não há custos fixos incorridos para que o varejista se filie à plataforma e utilize os serviços.

4.1.3 CANAIS

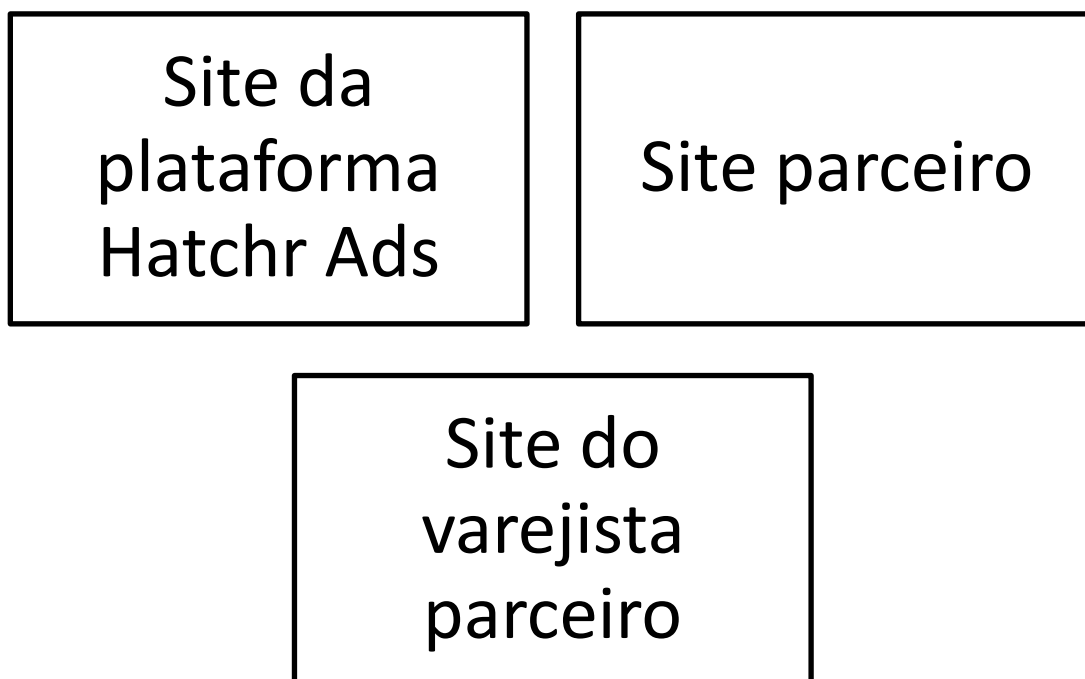
Dentro da análise dos canais envolvidos no modelo de negócio foi possível encontrar três distintos.

O primeiro é a plataforma desenvolvida para que os *sites* possam selecionar os varejistas e categorias que serão anunciadas e acompanhar em tempo real as vendas. Essa plataforma possui requisitos funcionais necessários para garantir a entrega esperada pelos *sites* do valor proposto no modelo de negócio. Entre esses requisitos, os principais são: disponibilidade; acessibilidade; segurança; e praticidade.

O segundo canal envolvido são os *sites* que vão disponibilizar o conteúdo. É por meio desses que ocorrerá a interação com os usuários e eles serão levados para o terceiro canal avaliado, o *site* do varejista.

No *site* do varejista, o usuário poderá realizar a compra normalmente. Ao final, com o sistema de rastreamentos de vendas, tanto o varejista quanto o *site* recebem um aviso com os detalhes da compra realizada.

Figura 16 - Canais do modelo de negócio da Hatchr Ads



Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.4 RELAÇÃO COM O CLIENTE

Com relação aos usuários, o modelo de negócios da *startup* Hatchr Ads estabelece uma relação de autosserviço, não tendo relação direta com eles. Através dos anúncios publicados nos *sites* parceiros, os usuários poderão optar pelos de maior interesse e realizar a compra diretamente no varejista de sua preferência, sem suporte nenhum da plataforma. A forma que o conteúdo é apresentado nos *sites* não permite que o usuário perceba que é um serviço terceirizado, portanto a marca da *startup* Hatchr Ads não interage com os usuários.

A relação com os *sites* se dá através de um serviço automático oferecido pela plataforma desenvolvida. Na plataforma os *sites* poderão realizar seu cadastro, escolher os varejistas, categorias, monitorar as vendas e receber seus pagamentos. Além do serviço automático, a *startup* dedicará uma parte do tempo da sua equipe para atender eventuais dúvidas dos *sites* e realizar pesquisas de satisfação para conseguir melhorar a qualidade do serviço prestado.

Os varejistas receberão um atendimento pessoal. Na *startup* Hatchr Ads existirá um gerente de contas que ficará responsável por atender um número definido de varejistas. Esse trabalho pessoal é muito importante para que esse gerente consiga, através de um bom relacionamento, as melhores ofertas e cupons de desconto para serem oferecidos na plataforma. Além disso, esse contato com o varejista poderá fornecer informações importantes sobre os seus consumidores para que a criação de conteúdo possa utilizar uma comunicação alinhada com a do varejista nos seus anúncios.

Dentro da análise da relação com os clientes, é importante observar também quais são as principais motivações que movem o relacionamento com os clientes.

Para os usuários, basicamente existe uma relação de aquisição. É importante que os anúncios estejam atualizados e sejam relevantes para que possam incentiva-los a realizarem suas compras.

Com relação aos *sites*, além da aquisição de novos parceiros para aumentar a rede de divulgação das ofertas e cupons, também é fundamental retê-los. Nesse sentido a *startup* pode desenvolver programas para identificar potenciais *sites* que estão apresentando resultados abaixo do esperado, para que com um trabalho personalizado de estudo e análise isso possa ser revertido. Manter os *sites* convertendo vendas é o principal fator identificado para a retenção, dessa forma a *startup* precisa identificar formas de comunicação para aumentar a conversão de vendas dos seus anúncios.

A relação com os varejistas é semelhante a dos *sites*. Além de adquirir novos varejistas importantes do mercado *online* nacional, a *startup* precisa fazer com que seus anúncios convertam e assim conseguir retê-los.

4.1.5 FONTES DE RECEITA

A fonte de receita da plataforma provém das comissões sobre as compras feitas pelos usuários nos *sites* parceiros. A escolha por esse modelo de geração de receita está fundamentando em algumas premissas feitas pelos seus gestores.

A primeira é em relação à entrega de valor para os usuários, por não ter que desembolsar nada, a percepção de valor para quem recebe o serviço e ainda pode obter um desconto, aumenta. Esse fato também impacta nos custos de aquisição de novos clientes, essa facilidade de utilizar o serviço faz com que os custos para adquirir sejam mais baixas comparadas com serviços em que o usuário precisa comprar para obter alguma vantagem financeira, como as compras coletivas.

Em relação aos *sites*, a plataforma não cobra nenhuma taxa fixa para associação, sendo gratuito para que ele se cadastre e comece a utilizar o serviço. Esse fator é importante, pois é no aumento da base de *sites* parceiros que a plataforma pode escalar seu modelo de negócio. Além disso, por não incorrer em nenhuma cobrança, o *site* se ausenta, em grande parte, da obrigação de manter valores mínimos de vendas mensais. Ao escolher os varejistas e categorias que serão anunciadas, o *site* sabe de antemão quais serão as porcentagens que serão repassadas a cada venda.

Para os varejistas, a plataforma também não cobra nenhuma taxa fixa ou de inscrição, associando os desembolsos com os resultados de venda obtidos. Essa fórmula visa diminuir a barreira de entrada e permitir um aumento significativo na base de varejistas parceiros para aumentar a qualidade e variedade do serviço prestado. As porcentagens sobre as vendas são definidas na assinatura do contrato de parceria com o varejista e será fixa durante a vigência do contrato, permitindo assim uma maior previsibilidade do retorno sobre o investimento.

De forma resumida, a *startup* Hatchr Ads oferece gratuitamente e sem taxas fixas o serviço para os usuários e *sites*, como forma de aumentar a base desses e aumentar a receita. Além de ser grátis para os *sites*, eles ainda são remunerados por gerar vendas nos varejistas parceiros. Por último, esses varejistas só pagam uma comissão sobre as vendas realizadas, estando esses pagamentos, portanto, atrelados ao resultado que a plataforma vai gerar.

4.1.6 RECURSOS CHAVE

Os recursos chave que a *startup* Hatchr Ads precisa manter para cumprir seu objetivo de entregar valor e gerar receitas podem ser divididos em três grupos: os humanos; financeiros; e os tecnológicos.

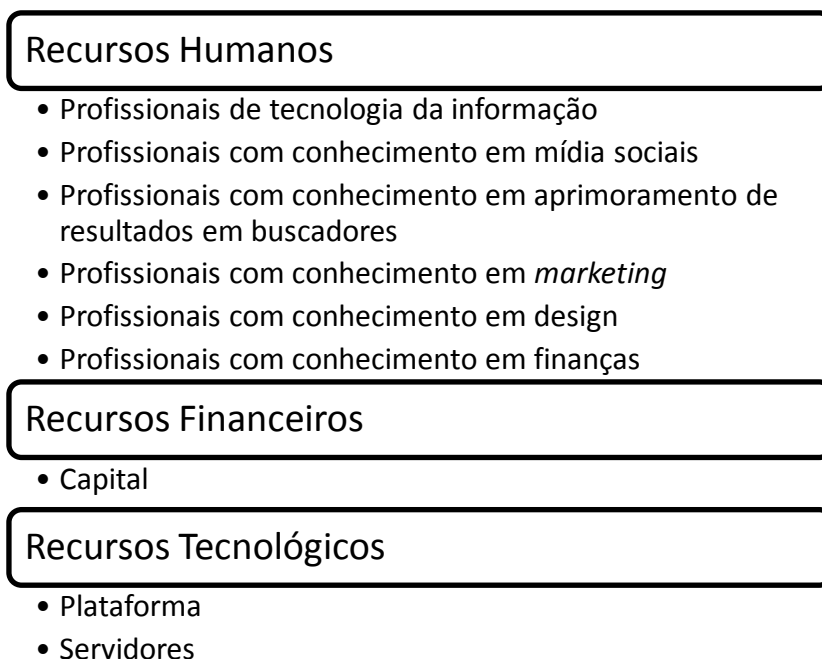
Entre os recursos humanos essenciais para manter esse modelo de negócio estão profissionais com conhecimento em tecnologia da informação, mídia sociais, aprimoramento de resultados em buscadores, *marketing* em buscadores, design e finanças.

Nos recursos financeiros, é importante notar que desde sua concepção até a entrada em funcionamento e consequente pagamento de todo o investimento inicial, necessita-se de capital para manter o negócio operando.

Por ser um modelo de negócios novo, esse tempo decorrido até o pagamento do investimento inicial pode ser muito longo. Nesse meio tempo, é preciso garantir recursos suficientes para que suas operações continuem funcionando.

Dentro dos recursos tecnológicos, está a plataforma, que será a interface dos *sites* para gerenciamento de seus anúncios e acompanhamento de resultados. Essa interface será o produto chave que garantirá que a base de *sites* possa crescer, oferecendo uma experiência de uso condizente com os objetivos da *startup* Hatchr Ads. Além da plataforma, também serão necessários servidores para cuidar de todas as informações de vendas que serão transacionadas entre os *sites*, varejistas e plataforma. Por questões financeiras e de segurança, esses servidores serão terceirizados, sendo que os parceiros escolhidos devem atestar competência e capacidade para operar com grandes quantidades de dados de forma segura.

Figura 17 - Recursos chave da startup Hatchr Ads



Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.7 ATIVIDADES CHAVE

A *startup* Hatchr Ads deverá exercer atividades chave para garantir a entrega, como desejado pelos seus gestores, das suas proposições de valor e consequentemente obter suas receitas.

Entre essas atividades está a manutenção da plataforma. Garantir a integridade, nível de serviço e segurança da plataforma é uma função vital para o sucesso da *startup* Hatchr Ads. Para atingir esses objetivos o departamento de tecnologia da informação precisa ser treinando e estar preparado para assumir essa responsabilidade.

Criar e manter atualizado o banco de dados de conteúdo da plataforma é outra atividade chave que necessita ser desempenhada de forma a garantir o alinhamento com sua proposição de valor. Possibilitar que os usuários visualizem sempre informações atuais e válidas é fundamental para garantir boas taxas de conversão e satisfação dos clientes. Caso as informações estejam erradas ou desconexas com o anúncio apresentado, os usuários poderão realizar uma reclamação junto ao *site*, que recairá sobre a *startup* Hatchr Ads. Dessa forma, essa atividade precisa ser realizada por uma equipe de conteúdo competente, pois é responsabilidade da *startup* Hatchr Ads o conteúdo dos anúncios criados a partir das ofertas enviadas pelos varejistas.

Outra atividade chave muito importante é a expansão do número de varejistas e *sites* parceiros. Conforme já citado anteriormente, a característica que agrega valor para plataformas multifacetadas é o crescimento da sua base. Dessa forma, espera-se que o número de usuários seja diretamente afetado pelo número de *sites* e varejistas parceiros da plataforma, ampliando, assim, a proposição de valor referente a cada segmento de clientes da plataforma.

4.1.8 PARCERIAS CHAVE

Para conseguir uma boa abrangência, transmitir segurança para os *sites* e usuários e garantir taxas de conversão boas, a plataforma desenvolvida pela *startup* Hatchr Ads precisa estabelecer parcerias com os principais varejistas *online* brasileiros. Para guiar esse tipo de decisão o gestor pode-se utilizar de relatórios sobre o mercado de varejo eletrônico ou realizar buscas de tráfego de *sites* para classifica-los. A seguir, a Tabela 7 apresenta os dez maiores *sites* de varejo brasileiros relacionados pelo tráfego recebido por mês.

Tabela 7 - Varejistas eletrônicos brasileiros por tráfego

Posição	Varejista	Tráfego por mês
1º	Americanas	27.900.900
2º	Submarino	23.800.000
3º	Netshoes	24.100.000
4º	Walmart	22.400.000
5º	Dafiti	13.200.000
6º	Extra	14.600.000
7º	Magazine Luiza	12.700.000
8º	Livraria Saraiva	12.000.000
9º	Ponto Frio	11.800.000
10º	Decolar	9.800.000

Fonte: Elaborado pelo autor com dados combinados de www.alexa.com e www.similarweb.com

Além dos principais varejistas, também se faz necessário atrair os principais *sites* para exibirem os anúncios da plataforma. Inicialmente essa tarefa se dará a partir de um trabalho manual de busca e contato com os principais *sites* e *blogs* dentro de determinadas categorias. As categorias focos no início do projeto serão definidas pelas com maior porcentagem de participação no comércio *online* brasileiro conforme gráfico já citado nesse trabalho.

4.1.9 ESTRUTURA DE CUSTO

A estrutura de custos da plataforma da *startup* Hatchr Ads é determinada por custos fixos e variáveis. Entre os custos variáveis, os gastos com pessoal serão a principal oneração financeira da empresa. Por possuir um modelo de negócios com alta capacidade de escala, projeta-se que no futuro, com o aumento da receita, esses custos variáveis equivalerão a um percentual cada vez menor em relação às receitas.

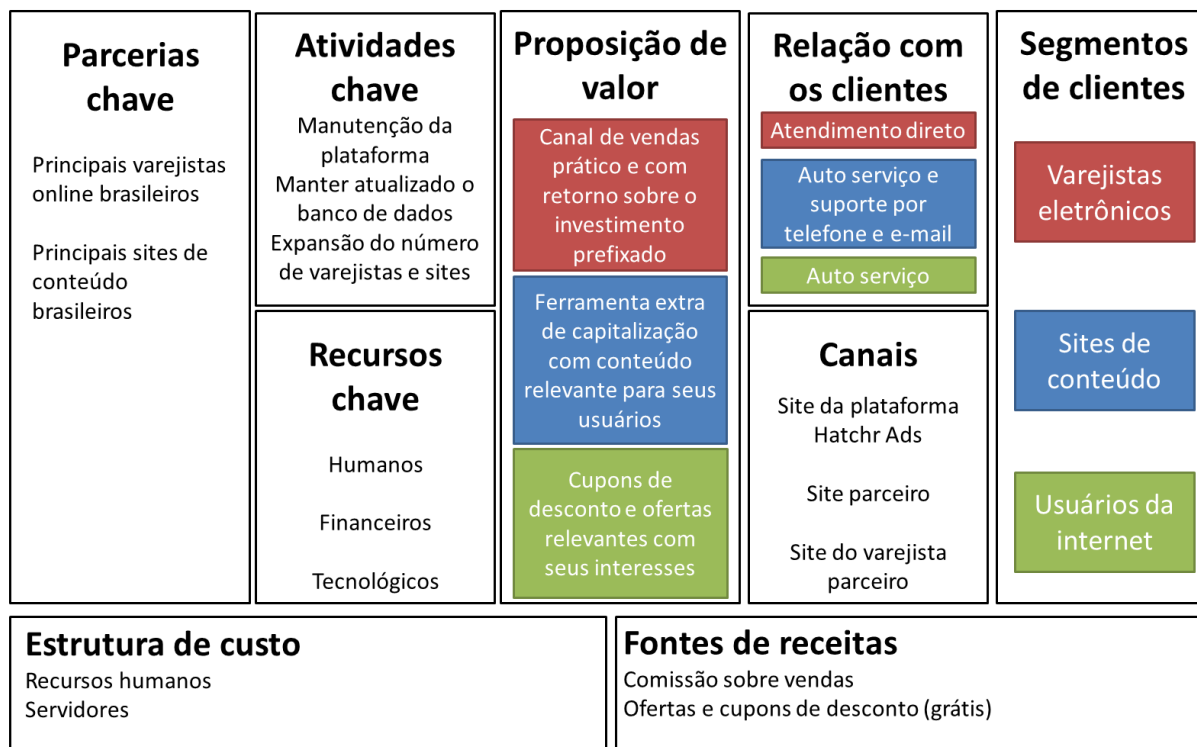
Entre os principais custos fixos que a Hatchr Ads possuirá estão os relativos ao aluguel e manutenção do seu escritório.

Um dos custos que podem variar de acordo com a demanda de usuários é banda consumida no servidor de hospedagem do *site* e dos servidores que farão as transações. Mesmo sendo um valor variável conforme o número usuários e transações, o valor praticado pelos servidores é irrelevante perto dos custos fixos e variáveis, portanto pelo princípio da materialidade ou relevância ele não será considerado nesse estudo.

Um resumo do modelo de negócios canvas da Hatchr Ads pode ser visualizado na Figura 18.

Figura 18 - Modelo de negócio canvas da Hatchr Ads

Modelo de Negócio Canvas – Hatchr Ads



Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA

4.2.1 AMEAÇA DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES

Como já citado na análise de recursos chaves através do modelo de negócio *canvas*, ter recursos financeiros pode ser um diferencial para manter a empresa por longos períodos antes de ocorrer o pagamento de todo o investimento inicial. Apesar desse fato, é possível que a *startup* Hatchr Ads utilize uma abordagem enxuta para desenvolver a plataforma e mantê-la em funcionamento com o mínimo de recursos possíveis. A grande vantagem de operar com grandes aportes financeiros é a possibilidade de manter alto o investimento em *marketing*, de forma a adquirir novos clientes para a plataforma rapidamente.

Um ponto muito importante dentro da análise da entrada de novos concorrentes nesse mercado é a ausência de viés geográfico para atuação das empresas. A natureza da intermediação de vendas *online* relativa ao modelo desse negócio garante que não há necessidade de se estabelecer escritórios locais ou que descolamentos sejam realizados por

parte da equipe para garantir a operação. Uma equipe local pode, através do uso da tecnologia, estar constantemente conectado com seus segmentos de clientes.

Nesse sentido, a *startup* Hatchr Ads, localizada em São Paulo, pode realizar parcerias com varejistas do Norte ou Nordeste e gerar vendas para usuários do Sul. Essa facilidade de operação e conexão entre distâncias muito grandes se torna uma facilidade para novas empresas entrarem no mercado.

Dado que existe uma possibilidade de operar com baixos custos e não há vantagem geográfica de operação, é possível concluir que a ameaça de entrada é alta.

4.2.2 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES

Em um mercado com uma facilidade grande de entrada de novos concorrentes, as empresas sempre buscam formas de diferenciação para atrair e reter clientes. Dentro do mercado de mídia *online*, um mesmo varejista pode firmar várias parcerias e utilizar uma enorme gama de formas de anúncio sem nenhum aumento substancial de custo de operação.

Dessa forma existe uma concorrência direta com outros *sites* que podem desempenhar operações semelhantes de divulgação e com plataformas que operam de outras formas. Essas outras formas serão analisadas com maior rigor e profundidade na seção dedicada aos produtos substitutos.

Dentro do grupo de concorrentes da plataforma da *startup* Hatchr Ads estão grandes empresas mundiais que oferecem serviços de propaganda *online*. Entre essas empresas, está o Google, que no ano de 2014, segundo relatório financeiro interno, obteve US\$66 bilhões de receita.

A partir dos dados levantados e das análises feitas, é possível concluir que a rivalidade entre os concorrentes dentro do mercado de mídia eletrônica é alta.

4.2.3 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

A plataforma Hatchr Ads apresenta três segmentos distintos de compradores, sendo eles os usuários, *sites* parceiros e varejistas eletrônicos. O primeiro segmento a ser analisado é o dos varejistas eletrônicos. Dentro desse grupo existem atores de diversos portes, sendo esse um fator importante na análise dos respectivos poderes de negociação. Apesar dos grandes grupos de varejistas eletrônicos terem um poder financeiro muito grande frente à Hatchr Ads,

existe uma grande competição no mercado entre os grandes grupos varejistas. Isso leva a diminuição do poder de negociação individual deles junto a Hatchr Ads.

Para os varejistas eletrônicos menores, a competição é ainda maior, pois competem com os grandes grupos e com outros do mesmo porte. A pressão pelo aumento de vendas e diversificação dos canais leva a uma diminuição do poder de negociação deles em relação à Hatchr Ads.

O segundo grupo a ser considerado é o dos *sites* parceiros. Nesse grupo, a quantidade grande de produtos substitutos e o espaço de publicidade, que é um fator limitante, diminui o poder de barganha da Hatchr Ads. A estratégia adotada pelos gestores da Hatchr Ads para vencer esse fator é sugerir aos donos de *sites* a criação de uma página exclusiva para a apresentação do seu produto. Desse modo se caracterizaria como uma forma extra de capitalização e diminuiria a competição com os demais produtos já usados pelos donos de *sites*.

O último grupo é o dos usuários. Esses, realizarão as compras nos *sites* dos varejistas eletrônicos através dos anúncios colocados pela Hatchr Ads nos *sites* parceiros. Esse grupo também possui uma quantidade grande de produtos substitutos, porém a estratégia da Hatchr Ads é usar o tráfego e fidelidade dos usuários nos *sites* parceiros para gerar vendas.

4.2.4 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Os principais fornecedores da Hatchr Ads no primeiro momento de sua implantação são os servidores em nuvem. A disputa por preços nesse mercado garante que mesmo a Hatchr Ads tendo um poder financeiro reduzido frente às grandes empresas de computação em nuvem como Google e Amazon, possa se beneficiar de preços acessíveis. Desse fato podemos concluir que o poder de negociação dos servidores de computação em nuvem é baixo.

4.2.5 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

Para prosseguir com a devida análise da ameaça de produtos substitutos dentro da análise estrutural da indústria, fez-se necessário subdividi-la entre os segmentos de clientes atendidos pela plataforma.

4.2.5.1 PRODUTOS SUBSTITUTOS PARA OS USUÁRIOS

- ***Compras coletivas:***

Apesar do mercado de compras coletivas estar encolhendo ao longo dos últimos anos, ele ainda é uma fonte de descontos para usuários que buscam ofertas locais. Nesse modelo o usuário precisa entrar no *site* de compras coletivas, escolher a sua localização geográfica, comprar um cupom e ir até o estabelecimento para aproveitar o desconto. Comparativamente com o modelo de cupons de desconto grátis, as compras coletivas oferecem um risco maior ao usuário por necessitar de um desembolso antes da utilização do desconto.

- ***Comparadores de preço***

Os *sites* comparadores de preços são substitutos, pois compartilham do mesmo perfil de público. Nesses *sites*, o usuário pode fazer uma busca por um produto, categoria, marca ou modelo e encontrar quais lojas oferecem os menores preços.

- ***Monitoradores de preços***

Nesses *sites* o usuário realiza um cadastro e escolhe qual produto gostaria de monitorar o preço. Quando o preço desse produto chegar a um patamar que o próprio usuário define, o *site* de monitoramento de preços dispara um *e-mail* avisando o usuário.

- ***Cashback***

Nesse modelo os usuários recebem uma parte do dinheiro gasto na compra em sua conta ou um crédito para ser gasto em *sites* parceiros. Esse formato é muito parecido com o de *sites* de cupons de desconto grátis, com a diferença que uma parte da comissão que o *site* receberia é destinada ao usuário na forma de um benefício.

- ***Clube de compras***

Os clubes de compras são lojas *online* que vendem por recorrência. Os *sites* que se utilizam desse modelo são em sua maioria temáticos, entre os temas mais comuns encontrados na *internet* estão os clubes de compras de vinhos, cervejas e produtos masculinos. Os usuários

desse tipo de serviço pagam uma mensalidade e recebem com determinada periodicidade os produtos que o *site* seleciona.

- ***Cupons de desconto físicos***

Alguns *sites* como o Cuponeria (www.cuponeria.com.br) combinam o modelo de compras coletivas com o de cupons de desconto grátis apresentado nesse trabalho. Nesse modelo é possível escolher cupons de desconto para serem impressos e utilizados fisicamente em lojas da região do cliente. O sistema de remuneração utilizado é através da cobrança por cupons resgatados por clientes no *site*.

- ***Próprios varejistas***

Os próprios varejistas aplicam conceitos da indução de compra através do disparo de e-mail marketing. A partir da distribuição de ofertas e propagandas diretamente para seus usuários, os varejistas esperam induzir compras por impulso e eliminar intermediários.

4.2.5.2 PRODUTOS SUBSTITUTOS PARA OS *SITES*

- ***Google Adsense***

O Google Adsense é uma ferramenta de publicidade criada pela empresa Google que permite a *websites* serem remunerados através da exibição de anúncios de parceiros do Google. Através da ampla rede de atuação do Google e milhares de anunciantes, o Google Adsense é uma forma rápida de pequenos *websites* terem acesso a grandes anunciantes, tudo pela intermediação do Google. Através de um sistema de rastreamento, o Google Adsense pode priorizar certos tipos de anúncios para determinados visitantes, garantindo assim uma maior efetividade de retorno. Para exemplificar, se um visitante acabou de entrar no *site* de alguma empresa aérea parceira do Google e depois, navegando na *internet* ele entra em algum *site* que possua o Adsense, o Google é capaz de identificar esse comportamento e exibir anúncios relativos à viagem na tentativa de capturar esse usuário.

- ***Artigos patrocinados***

A partir do momento que alguns *sites* começam a gerar tráfego considerável e se destacar dentro do seu nicho de atuação, podem despertar o interesse de anunciantes do ramo. Os *sites* podem ceder seus espaços editoriais para fazer publicidade de empresas, marcas e produtos. Esse tipo de prática é regulada pelo CDC (Código de defesa do consumidor), que diz: "A publicidade deve ser veiculada de tal forma que o consumidor, fácil e imediatamente, a identifique como tal".

O processo de negociação de um artigo patrocinado é manual e pode ser feito tanto de maneira direta entre o dono do *site* e a empresa que deseja ter seu conteúdo publicado, como através do intermédio de uma empresa de assessoria de imprensa.

○ ***Venda de produtos próprios***

Alguns *sites* de conteúdo que possuem tráfego significável optam por vender seus próprios produtos. Os *sites* podem montar suas próprias lojas virtuais para vender produtos de linhas próprias ou de terceiros como forma de obter uma renda a partir do tráfego que já geram a partir do seu conteúdo.

4.2.5.3 PRODUTOS SUBSTITUTOS PARA OS VAREJISTAS ELETRÔNICOS

Dentro da análise de produtos substitutos para os varejistas foram consideradas as principais ferramentas e estratégias utilizadas para gerar vendas. Esse viés foi tomado por considerar que a principal razão dos varejistas eletrônicos aderirem a plataforma da Hatchr Ads é pelo fato de desejarem ampliar suas vendas através de um novo canal.

○ ***Google Adwords***

O Google Adwords é a parte referente ao varejista da plataforma multilateral criada pelo Google. Faz parte dela também o Google Adsense, já citado anteriormente.

No Google Adwords os varejistas podem comprar anúncios com base em palavras chaves que são exibidas tanto no buscador do Google como em *sites* afiliados. Nesse sistema, o varejista eletrônico paga um custo por clique, e o valor desse clique varia em um leilão dinâmico entre todos os interessados em exibir seus anúncios para determinada palavra chave de interesse.

- ***Email marketing***

Os *sites* de conteúdo podem utilizar sua base de usuários cadastrados para enviar anúncios de parceiros. Essa prática deve observar e estar em concordância com a política de privacidade anunciada pelo *site* no momento do cadastro do usuário.

- ***Facebook Ads***

O Facebook Ads é uma ferramenta de distribuição de anúncios criada pela empresa Facebook para permitir que anunciantes possam anunciar em um de seus produtos. A partir dos dados coletados dos usuários que utilizam sua rede social, o Facebook, os anunciantes podem realizar uma série de filtros para segmentar a audiência desejada.

- ***Artigos patrocinados***

Os *sites* de comércio eletrônico podem se valer de artigos patrocinados para trabalhar o nome da sua marca com a audiência de *sites* de conteúdo. A compra e veiculação desse tipo de anúncio são reguladas pelo código de defesa do consumidor com o mesmo teor já citado acima.

Esses artigos podem tratar da marca do varejista, de alguma campanha específica, de um produto muito vendido por ela ou de algum evento ou concurso cultural realizado por ela.

- ***Canais off-line de divulgação***

Além de todos os canais de divulgação *online*, os varejistas eletrônicos podem se valer dos canais *off-line* de divulgação. Esses canais são tradicionais e envolvem jornais, televisões, rádio, revistas, distribuição de panfletos e *outdoors*.

4.3 ANÁLISE SWOT

Para proceder a uma análise SWOT mais objetiva, foi utilizado como base um questionário proposto por Osterwalder e Pigneur (2010). Nesse, todas as áreas citadas no modelo de negócio *canvas* passam por uma avaliação em que uma nota é atribuída.

No primeiro momento do método, os nove blocos do modelo são analisados quanto as suas fraquezas e forças. A partir disso, eles são novamente avaliados em suas ameaças. Por fim, procede-se a análise das oportunidades contidas em cada bloco do modelo.

Para a condução desse método, os dois gestores da *startup* Hatchr Ads foram entrevistados conjuntamente e a partir das discussões resultantes, eles atribuíram as notas. Para cada questionamento, foi atribuída uma nota de um a dez. Os valores de um a cinco representam tendências de fraqueza e os valores de seis a dez, os de forças. O formulário aplicado pode ser encontrado nos anexos.

Com as notas que estavam nos dois limites inferiores e superiores extraiu-se os principais indicadores de forças e fraquezas que são descritos a seguir.

4.3.1 FATORES INTERNOS

Para a análise dos fatores internos, utilizou-se o questionário de forças e fraquezas que pode ser encontrado no Anexo A deste trabalho.

4.3.1.1 LISTA DE FORÇAS

- As proposições de valores tem efeito de rede: Os três segmentos de clientes atendidos pela plataforma estão ligados e possuem um efeito de rede positivo. Quanto mais varejistas na plataforma, mais *sites* vão procurar o serviço de anúncios e consequentemente mais usuários serão impactados. Essa lógica serve também para a quantidade de *sites*, quanto maior a base deles, mais varejistas vão se interessar em anunciar. Apenas em relação aos usuários essa lógica não vale, pois eles são reflexos do número de *sites* e do tráfego que esses recebem.
- As fontes de receita são sustentáveis: As fontes de receita da plataforma criada pela *startup* Hatchr Ads provêm da comissão sobre as compras realizadas pelos usuários. Uma parte dela é destinada para a *startup* e a outra vai com o *site* que trouxe o usuário. Dessa forma as receitas são apoiadas em fontes seguras e o crescimento das vendas tem impacto positivo para todos os segmentos de clientes envolvidos no processo.
- Existe benefício de economias de escala: Desde o princípio, o modelo de negócios da *startup* Hatchr Ads foi pensado para se beneficiar ao máximo das

economias de escala. Basicamente, somente o número de varejistas na plataforma impacta no aumento de custo, pois é necessário mais trabalho para gerar conteúdo para cada um. Mesmo assim, um único funcionário é capaz de atender a demanda de um grande número de varejistas. Ainda é possível investir mais tempo da capacidade produtiva nos maiores varejistas, aumentando as receitas sem grandes impactos na mão de obra.

- As necessidades de recursos são previsíveis: As principais necessidades de recursos levantadas nesse trabalho foram às humanas, financeiras e tecnológicas. As três necessidades podem ser previsíveis com planejamento e organização. Com base nesse trabalho os gestores poderão desdobrar planos operacionais e táticos para essas áreas e obter uma maior precisão dos recursos que serão necessários.
- Vocês estão focados e trabalham com parceiros quando necessário: O princípio fundamental do modelo de negócios da *startup* Hatchr Ads é trabalhar em parceria com os varejistas e *sites*. Por esse motivo, essa atividade sempre foi tomada como fundamental para o sucesso do modelo. Dessa forma, já existe uma mentalidade criada entre eles que essa será a atividade mais importante que deverá ser desempenhada para se obter os resultados almejados.
- Vocês desfrutam de boas relações com seus parceiros chave: Seguindo a linha de raciocínio do item anterior, por ser um ponto chave do modelo, essa atividade é levada com extrema importância. Toda a relação com os parceiros são acompanhadas de perto pelos gestores e cada falha de comunicação ou desalinhamento é resolvida o mais rápido possível para evitar que o problema se torne mais grave.

4.3.1.2 LISTA DE FRAQUEZAS

- As receitas não são previsíveis: As receitas obtidas através do modelo tem uma imprevisibilidade muito grande, pois dependem de uma série de fatores. Com base na experiência dos gestores, que já trabalharam em empresas com atividades correlatas e no levantamento que fizeram ao pensar o modelo, alguns desses foram levantados. Segundo eles, os principais fatores que influenciam as vendas e consequentemente as receitas são: a relevância e tráfego dos *sites* parceiros; a disposição desses *sites* em divulgar para seus

usuários as ofertas e anúncios; a relevância e qualidade dos varejistas parceiros; e a relevância, qualidade, exclusividade e vantagem das ofertas e cupons de desconto enviados por esses varejistas. Além disso, existem fatores tecnológicos como o nível de serviço, velocidade, estabilidade e segurança da plataforma que podem afetar diretamente nas taxas de conversão. Esses últimos fatores podem ser trabalhos de maneira direta, refletindo menor dependência de forças externas.

- As receitas não são recorrentes e as compras não tem uma repetição frequente: Não há nenhuma recorrência ou repetição frequente nas vendas realizadas através dos *sites* parceiros. Os usuários tem total liberdade para escolher se aquela oferta é de seu interesse e podem buscar em *sites* de outros varejistas, inclusive os não parceiros, por oportunidades melhores. O modelo dos anúncios que a *startup* Hatchr Ads oferece pretende capturar os usuários através de compras por impulso, oferecendo vantagens como cupons de desconto e outros benefícios para conseguir conquistar o usuário.
- O mecanismo de preço captura todo o valor que os usuários estão dispostos a pagar: Esse ponto recai sobre o segmento de clientes que efetivamente realiza desembolsos para utilizar a plataforma, os varejistas. As comissões sobre as vendas são negociadas de antemão e não existe um método que consiga revelar qual é a maior porcentagem que os varejistas estão dispostos a pagar. Nesse sentido, existem apenas pesquisas de mercado que são usadas como base para calcular qual é a margem comum praticada em diversos segmentos de mercado. Mesmo assim, as margens variam muito entre os varejistas, pois esses têm peculiaridades que não são vistas a fundo por essas pesquisas. Para contornar esse problema, a solução encontrada pelos gestores da *startup* Hatchr Ads foi tentar entender ao máximo o negócio do parceiro e através de técnicas de negociação conseguir extrair ao máximo a informação sobre o quanto eles estão dispostos a pagar por esse serviço.

4.3.2 FATORES EXTERNOS

Para a análise dos fatores externos, utilizaram-se dois questionários, um para as ameaças e outro para as oportunidades. Esses podem ser encontrados nos Anexos B e C, respectivamente.

4.3.2.1 LISTA DE AMEAÇAS

O próximo passo foi conduzir um questionário para buscar as possíveis ameaças do modelo de negócios da *startup* Hatchr Ads. Da mesma forma, foram atribuídas notas de um a dez, porém para consolidar os resultados, foram considerados como ameaças os resultados nos últimos quatro limites inferiores. O formulário aplicado com as notas atribuídas pode ser encontrado nos anexos e os principais indicadores de ameaças são descritos a seguir.

Entre as principais ameaças encontradas com a aplicação do questionário está a competição que o Hatchr Ads enfrentará com os produtos substitutos que já estão disponíveis no mercado. Derivado desse fato está à competição entre os atuantes desse mercado em oferecer vantagens competitivas para seus clientes, pressionado as margens para baixo. Segundo os entrevistados, a Hatchr Ads possui um produto com uma proposta de valor diferente para os *sites* parceiros e varejistas, fazendo com que se sobressaia na competição. Além disso, por ser uma plataforma, a pressão por menores margens para *sites* e clientes é de certa forma compensada pela competição interna dos varejistas eletrônicos em obter maior destaque através de negociações de margem maiores.

Outro ponto importante de ameaça é em relação às atividades chave que devem ser desempenhadas para garantir a plena entrega dos valores aos segmentos de clientes. Mesmo tendo uma pequena quantidade de atividades e ser considerada uma operação enxuta, todas as atividades precisam funcionar plenamente e estarem muito bem coordenadas entre si. Além disso, depois que a plataforma estiver plenamente desenvolvida e funcionando, as atividades chave serão eminentemente dependentes de recursos humanos. Nesse sentido, a Hatchr Ads precisa formar uma equipe altamente preparada para desempenhar satisfatoriamente as atividades chave.

A Hatchr Ads também corre o risco de perder seus parceiros caso não esteja entregando o valor prometido para eles. Um fator complicador é que por ser uma plataforma, depende de uma boa quantidade de todos os segmentos de clientes para entregar o valor proposto para seus parceiros. A não entrega desses valores pode acabar deteriorando a relação com alguns parceiros e prejudicar o desempenho geral dos resultados da Hatchr Ads.

Por fim, a última ameaça encontrada através da aplicação do questionário é com relação aos canais com que pretender atingir seus clientes. Por existirem muitos produtos substitutos que cumprem o mesmo objetivo para todos os segmentos de clientes, existe uma forte pressão para conquistar espaços nesses canais. Dessa forma a Hatchr Ads pretende criar

espaços adicionais de publicidade com o propósito de, inicialmente, evitar ao máximo competir com os produtos que já estão no mercado e assim diminuir sua barreira de entrada.

4.3.2.2 LISTA DE OPORTUNIDADES

A última etapa da análise SWOT será analisar as oportunidades que o modelo de negócio da *startup* pode proporcionar. Analogamente às ameaças, foram atribuídas notas de um a dez, porém para consolidar os resultados, foram considerados como oportunidades os resultados nos últimos quatro limites superiores. O formulário aplicado com as notas atribuídas pode ser encontrado nos anexos e os principais indicadores de ameaças são descritos a seguir.

Ao aplicar o questionário notou-se que existe uma enorme gama de oportunidades que pode advir da criação de novos serviços complementarem a serem oferecidos aos segmentos de clientes. Apesar de isso ter um potencial grande, na fase que a Hatchr Ads se encontra, será difícil conciliar as atividades chave e ainda atender os segmentos de clientes com esses serviços complementares. Dessa forma, ficaram identificadas oportunidades que deverão ser estudadas futuramente.

Por trabalhar conjuntamente com três segmentos distintos de clientes e esses mesmos segmentos serem segmentados por temas, existe uma oportunidade de realizar parcerias cruzadas entre eles. Apesar do mapeamento inicial feito pelos gestores mostrar que existe a possibilidade, ainda precisa ser criado um plano estratégico para colocar essa oportunidade em prática.

Dentro da margem já discutida como possível ameaça, também existe uma oportunidade. Varejistas menores que estão entrando no mercado agora precisam de um esforço maior para se destacar no mercado. A partir disso, é possível cobrar valores maiores desses para que a plataforma ofereça sua rede de divulgação para ampliar a presença de mercado desses pequenos varejistas eletrônicos.

Existe uma série de serviços que podem ser terceirizados dentro da Hatchr Ads. A vantagem de terceirizar esses serviços se deve ao fato de quem contratar pessoas com alta qualificação para cada uma das atividades aumentaria muito a folha de pagamento sem refletir em efetivamente um maior faturamento que compensasse. Inicialmente, algumas atividades como a melhora de resultados em mecanismos de buscas e publicidade virtual poderiam ser terceirizados com agências digitais com esses conhecimentos específicos.

Uma grande oportunidade está dentro do crescimento de mercado já constatado nesse trabalho. A Hatchr Ads espera se beneficiar do aumento dos investimentos em mídia *online* e crescer ao máximo durante essa fase de crescimento do mercado.

Muitas das oportunidades ainda estão ocultas ou não foram trabalhadas dentro da segmentação e personalização dos serviços da Hatchr Ads para os diversos segmentos de clientes atendidos. Os gestores esperam que com a melhoria da plataforma e a geração de dados analíticos a partir da utilização da plataforma possam criar oportunidades de negócio que ainda não foram descobertas. Por esses dados serem nulos hoje, fica impossível identificar esse tipo de atividade.

Essa geração de dados analíticos também pode gerar uma oportunidade de se aproximar melhor dos *sites* parceiros e varejistas de eletrônicos da plataforma. A partir desses dados a Hatchr Ads pode fornecer informações importantes que ajudarão esses clientes a entenderem melhor como se comportam seus clientes. Além disso, com esses dados coletados pode-se elaborar pesquisas e artigos para serem publicados e ajudar a fortalecer a imagem da marca Hatchr Ads no mercado e consequentemente entre seus clientes.

4.3.3 CLASSIFICAÇÃO

A partir das análises feitas, é possível concluir que o negócio da *startup* Hatchr Ads pode ser classificado como especulativo. Esse fato se deve ao grande número de ameaças e oportunidades que foram mapeadas durante as entrevistas feitas com os dois gestores.

4.4 OCEANO AZUL

4.4.1 MODELO DAS QUATRO AÇÕES

Para a aplicação do modelo das quatro ações, foi realizada uma entrevista conjunta com os dois gestores responsáveis pela Hatchr Ads. Os resultados foram compilados e são apresentados a seguir.

4.4.1.1 ELIMINAR

- ***Que atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?***

Hoje, um dos atributos considerados indispensáveis no ramo da publicidade *online* é o *retargeting*. O *retargeting* é uma prática de publicidade que se baseia na segmentação de anúncios para que eles sejam mostrados para quem já interagiu de alguma forma com o seu *site* ou produto. Apesar de teoricamente parecer muito eficiente, ele causa alguns efeitos colaterais.

Um deles é a falta de eficiência em alguns casos em que já ocorreu uma interação de sucesso entre o cliente e o produto ou serviço e os anúncios continuam a serem mostrados. Um exemplo prático disso ocorre quando um usuário entra em uma loja eletrônica, compra uma chuteira. Ao voltar a navegar nos *sites* que fazem parte da rede de *retargeting*, continua recebendo por semanas as impressões dos anúncios desse produto. Nesse caso, a empresa anunciante está investindo dinheiro desnecessário, pois o cliente já comprou o produto e dificilmente irá comprar uma nova chuteira em um universo curto de tempo.

Outro efeito colateral é o fato de que em muitos casos esse tipo de publicidade pode ser invasivo e prejudicial para a marca. Caso a marca inicie uma perseguição muito grande pelo usuário após a sua primeira interação, ela pode se tornar inconveniente e além de perder uma venda, pode perder um consumidor.

A plataforma Hatchr Ads pretende transformar a publicidade em algo relevante para o usuário. Dessa forma, através da curadoria do próprio gerenciador do *site*, os anúncios pretendem adicionar valor para os visitantes.

4.4.1.2 REDUZIR

○ ***Que atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?***

As grandes empresas que oferecem serviço de publicidade pela *internet* como o Google e o Facebook, se basearam no sistema de autosserviço. Qualquer varejista eletrônico devidamente cadastrado poderá criar suas próprias campanhas. Esse fato por si só não garante que essas campanhas sejam criadas da melhor forma, com os devidos investimentos que possam trazer o retorno esperado ou até que a plataforma possa ser explorada em sua plenitude. Por terem se tornado ferramentas complexas, muitos varejistas recorrem a agências de marketing digital para gerenciarem suas campanhas nessas plataformas. Sendo assim, a Hatchr Ads pretende reduzir o atributo de autosserviço e fornecer um atendimento personalizado para os varejistas eletrônicos. Dessa forma, os especialistas da Hatchr Ads

poderão auxiliar os varejistas para que eles possam obter maiores resultados em suas campanhas sem que eles necessitem de auxílio externo.

4.4.1.3 ELEVAR

- ***Que atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?***

O principal atributo que a plataforma Hatchr Ads visa elevar para os varejista eletrônicos é o retorno sobre os investimentos nas campanhas publicitárias. A partir de uma negociação prévia de comissão sobre vendas, os varejistas poderão saber qual será a margem destinada a cada produto. Desse modo, o varejista eletrônico ficará livre do modelo especulativo praticado amplamente no mercado hoje. Nesse modelo, se incorre um leilão dinâmico em palavras chaves que levam a cliques nos respectivos *sites*. Caso esse clique não converta em venda, o varejista tem que arcar com isso, dificultando o cálculo prévio de quanto será o retorno sobre o investimento em uma campanha desse tipo.

Para os *sites*, a Hatchr Ads pretende aumentar a relevância que uma propaganda tem para o usuário. Através de uma segmentação criada pelo próprio gerenciador do *site*, com base nos temas que ele considera relevantes para sua audiência, esses anúncios pretendem agregar valor a audiência.

4.4.1.4 CRIAR

- ***Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?***

O principal atributo que a Hatchr Ads pretende trazer para o mercado de mídia *online* para os varejistas é uma forma de publicidade com taxa de retorno sobre o investimento pré-fixada. Com esse atributo será muito mais fácil para que os varejistas possam gerenciar suas campanhas de forma equilibrada e oferecer benefícios reais nos seus anúncios através da Hatchr Ads.

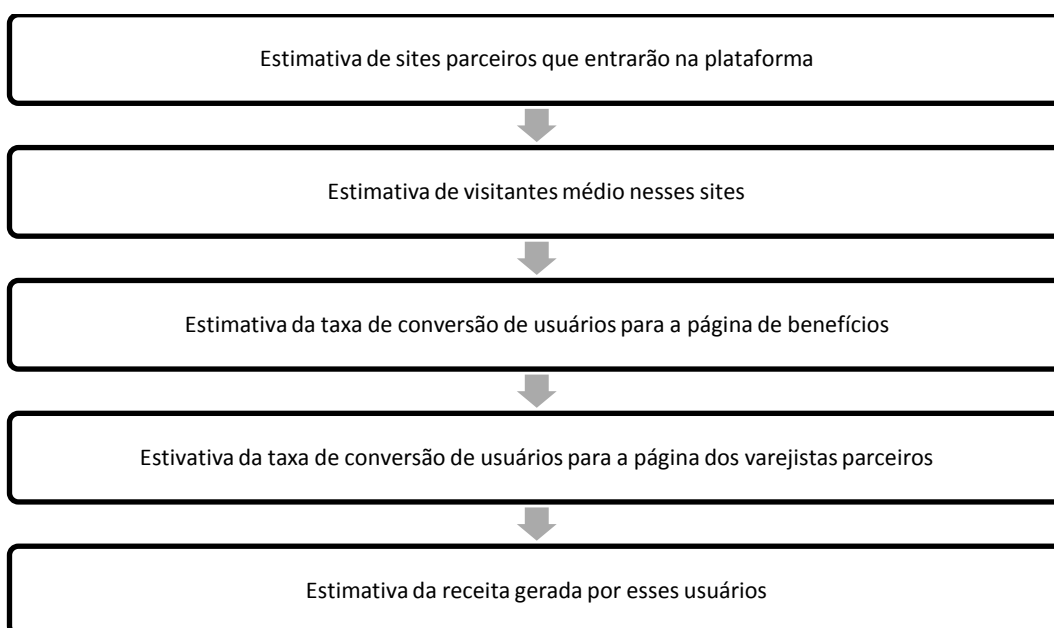
5 ANÁLISE FINANCEIRA

Para a análise financeira, considerou-se que inicialmente a Hatchr Ads será um projeto da Hatchr, gozando de uma série de benefícios. Por estar envolta em uma série de incertezas e riscos, a opção por ser um projeto interno poupará alguns custos como o de abertura de empresa, advogados e contadores. Além disso, inicialmente, o desenvolvimento da versão inicial da plataforma se deu nas horas vagas de um dos sócios da Hatchr, não causando nenhum incremento na mão de obra da empresa. Mesmo assim, ainda será necessária mão de obra além da disponível na Hatchr para cuidar da parte operacional e os custos fixos do escritório serão rateados no projeto de acordo com a proporção de funcionários alocados.

5.1 PROJEÇÃO DE RECEITAS

Para se chegar à projeção de receitas nos dois primeiros anos de operação da Hatchr Ads, foi conduzida uma análise através de um funil de conversão. A análise começa com a entrada de *sites* de conteúdo parceiros na plataforma, desses *sites* é extraído o número de visitantes médio, esses, percorreram uma jornada até realizarem uma compra em um dos varejistas parceiros e gerarem uma comissão para a plataforma Hatchr Ads. Esse fluxo pode ser observado na Figura 19, apresentada abaixo.

Figura 19 - Processo para estimativa de receitas



Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir foram feitos estudos de caso com *sites* de conteúdo para se definir qual a taxa de conversão desses visitantes para a página onde se encontram os anúncios da Hatchr Ads e consequentemente a taxa de cliques dos usuários nos anúncios. Para analisar a conversão nos *sites* dos varejistas foi utilizada uma média de conversão coletada em uma pesquisa conduzida pela empresa Experian Hitwise. Por fim, para se obter a projeção de receitas, foi utilizado o *ticket* médio obtido da última pesquisa e-bit e a taxa de comissão sobre vendas média que será praticada pela plataforma Hatchr Ads.

5.1.1 DEFINIÇÃO DOS CENÁRIOS DE CRESCIMENTO

Para realizar a projeção do projeto nos dois primeiros anos de atividade foram considerados três padrões de crescimento: pessimista; base; e otimista. As taxas de crescimento foram baseadas em Paul Graham (2009) e foram atribuídas a cada cenário da seguinte forma:

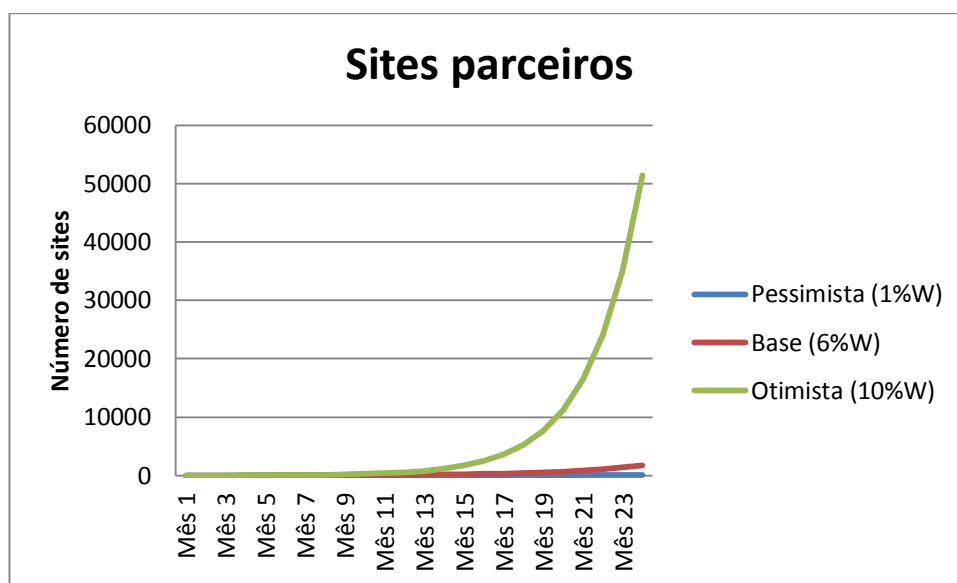
- Pessimista: Crescimento de 1% por semana
- Base: Crescimento de 6% por semana
- Otimista: Crescimento de 10% por semana

5.1.2 PROJEÇÃO DO CRESCIMENTO DE *SITES* PARCEIROS

Com base nos cenários definidos, a meta base para o crescimento de novos *sites* parceiros ficou definida em 6% por semana, a meta pessimista, 1% por semana e a meta otimista, 10% por semana.

Para efeitos de simplificação, os valores de crescimento adotados serão constantes durante o período de dois anos de análises considerados nesse trabalho. A Hatchr Ads já sondou alguns *sites* para validar a ideia e entender melhor suas necessidades, de forma que oito *sites* já estarão presentes no lançamento da plataforma. Dessa forma, a entrada de novos parceiros pode ser representada pela Figura 20.

Figura 20 - Evolução dos sites parceiros na plataforma Hatchr Ads



Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.3 PROJEÇÃO DE VISITAS NOS SITES PARCEIROS

Para estimar quantas visitas em média o conjunto de *sites* parceiros receberá, foi feito um levantamento com *sites* de conteúdo relevante para a plataforma Hatchr Ads que foram obtidos através de procedimento que será detalhado a seguir.

O procedimento se iniciou com o levantamento de quais são as categorias mais frequentes de varejistas *online* que já tem parceria com a Hatchr Ads. A Tabela 8 apresenta a distribuição das categorias de varejistas já presentes na plataforma por frequência.

Tabela 8 - Categorias de varejistas da Hatchr Ads por frequência

Categoria	Quantidade
Viagem	29
Moda	29
Loja de Departamento	26
Esporte	11
Casa e Decoração	11
Saúde e Beleza	9
Bebês e Crianças	7
Outros	4
Alimentos e Bebidas	3
Educação	3
Relacionamentos	2

Fonte: Elaborado pelo autor

Após esse levantamento, procedeu-se pela escolha das seis principais categorias únicas para que fosse realizada uma pesquisa de *sites* de conteúdo relacionados. Pelo fato da categoria “Loja de Departamento” ser muito ampla e conseguir se encaixar em quase todas as outras já presentes na plataforma, optou-se por não realizar a busca pelo seu tema e trabalhar ofertas desses varejistas dentro dos outros temas existentes.

Dessa forma, foi feito uma busca através da ferramenta Google para identificar *sites* relacionados a esses temas. Para isso foram levantadas palavras chave para serem utilizadas na busca. O Quadro 5 apresenta os termos que foram utilizados na busca.

Quadro 5 - Termos utilizados na pesquisa

Termos buscados		
<i>Sites</i> sobre viagem	<i>Sites</i> sobre esporte	<i>Sites</i> sobre saúde e beleza
<i>Blog</i> de viagem	<i>Blog</i> de esporte	<i>Blog</i> de saúde e beleza
<i>Site</i> sobre moda	<i>Site</i> sobre casa e decoração	<i>Sites</i> sobre bebês e crianças
<i>Blog</i> de moda	<i>Blog</i> de casa e decoração	<i>Blog</i> de bebês e crianças

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir desses resultados, alguns critérios foram aplicados nos *sites* que foram encontrados. A seguir eles estão listados.

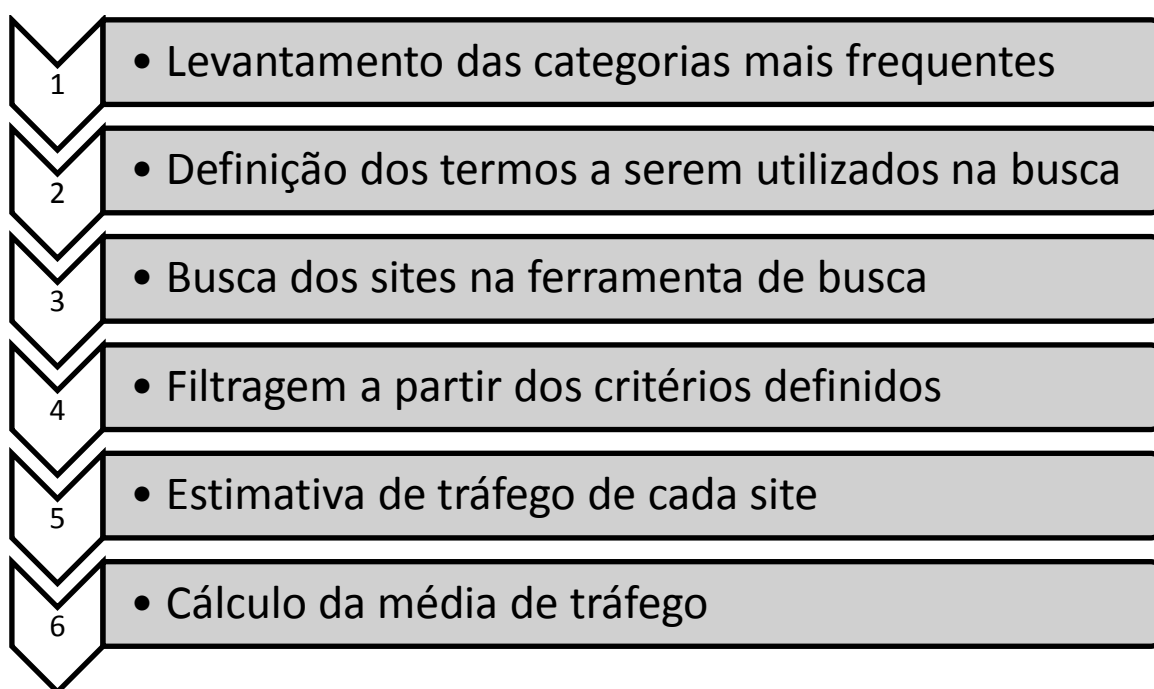
- Conteúdo original:
Para evitar *sites* que possam ter problemas de direitos autorais e de alguma forma prejudicar a imagem dos anunciantes.
- *Sites* independentes:
Sites não relacionados a nenhum grupo empresarial ou empresas particulares sem o intuito de utilizar esses *sites* como forma de renda.
- Atualizado no mínimo há dois meses:
Para garantir que não sejam *sites* abandonados.
- Sem conteúdo pornográfico ou ilegal:
Para evitar associar a imagem dos varejistas anunciantes a esse tipo de conteúdo.

Depois da busca, foram obtidos 529 *sites* que estavam de acordo com os critérios.

Através da ferramenta *online* SimilarWeb (<http://www.similarweb.com/>), foi possível obter estimativas de tráfego desses *sites*. Dos 529 *sites* obtidos inicialmente, apenas 340 possuíam registros de estimativas na ferramenta *online* utilizada. Dessa forma, após as consultas, chegou-se ao número médio de 13240 visitantes mensais em cada *site*.

De uma forma simplificada, o processo para a obtenção pode ser visualizado na Figura 21.

Figura 21 - Processo para o cálculo da média de visitantes mensais



Fonte: Elaborado pelo autor

Com a média de visitantes nos *sites* parceiros, foi possível calcular o número total de visitantes a partir da seguinte fórmula.

$$\begin{aligned} &\text{número total de visitantes} \\ &= \text{número de sites parceiros} \times \text{média de visitantes mensais} \end{aligned}$$

Sendo assim, a evolução do número de visitantes nos *sites* parceiros da plataforma Hatchr Ads pode ser representando pela Figura 22.

Figura 22 - Evolução do total de visitantes nos sites parceiros



Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.4 PROJEÇÃO DA CONVERSÃO NA PÁGINA DE ANÚNCIOS

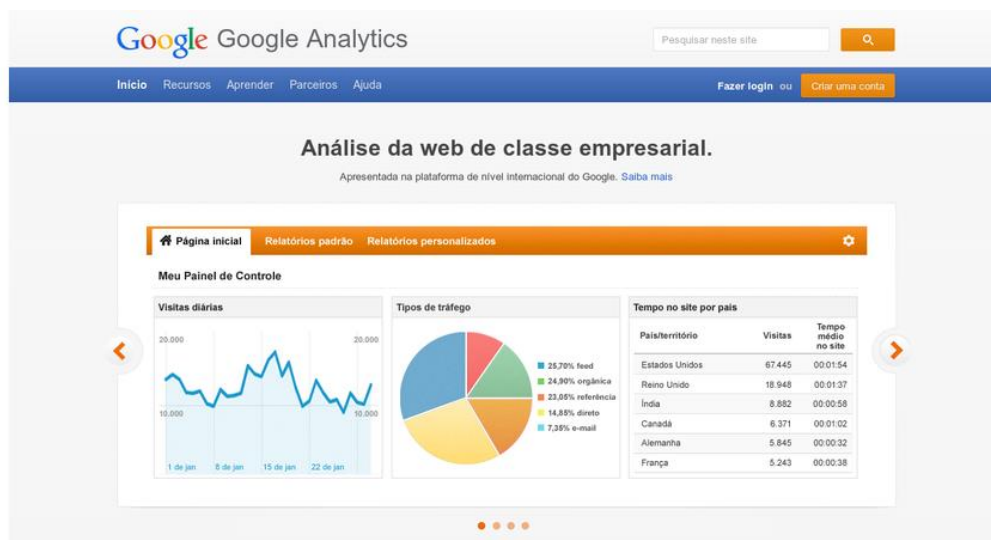
Para se determinar a taxa de conversão de uma página qualquer de um *site* de conteúdo para a página que contém os anúncios da Hatchr Ads foram feitos alguns estudos de caso internos.

Os gestores criaram quatro *sites* de conteúdo com os seguintes temas:

- Moda
- Esportes
- Tecnologia
- Casa & Decoração

Em cada *site* foi criada uma página na barra de navegação com o título “Ofertas e Cupons de Desconto”. O tráfego nos *sites* de conteúdo foi obtido através de buscas orgânicas e de tráfego incentivado no Facebook Ads e Google Adwords. A partir do Google Analytics, ferramenta de monitoramento de tráfego do Google apresentada na Figura 23, foi possível medir a taxa de conversão de usuários para as páginas criadas.

Figura 23 - Visualização do Google Analytics



Fonte: https://www.google.com/intl/pt-BR_ALL/analytics/

A taxa de conversão dos usuários que entraram nos *sites* criados para a página de benefícios medida foi de 7,31%.

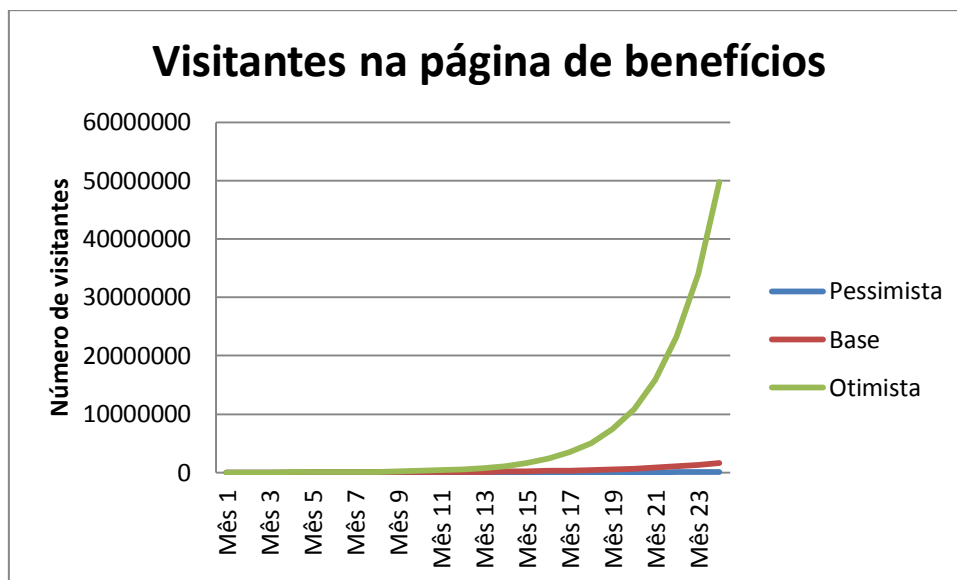
Dessa forma o número de visitantes que chegam à página de benefícios foi calculado da seguinte forma.

Visitantes na página de anúncios

$$= \text{Visitantes no site} \times \text{taxa de cliques na página de benefícios}$$

Sendo assim, o número de visitantes que chegam até a página de benefícios pode ser representado pela Figura 24.

Figura 24 - Evolução do número de visitantes na página de benefícios dos sites parceiros



Fonte: Elaborado pelo autor

Além de medir quantos usuários entraram na página de benefícios, também foi possível medir quantos usuários efetivamente clicaram e foram redirecionados para os sites dos varejistas parceiros. Durante os testes, foi obtida uma taxa de conversão de 15,16% nos anúncios criados.

O número de visitantes no varejista parceiro foi calculado da seguinte forma:

Visitantes no varejista parceiro

= Visitantes na página de benefícios x taxa de conversão média

A Figura 25, a seguir, representa a evolução desse número ao longo do tempo.

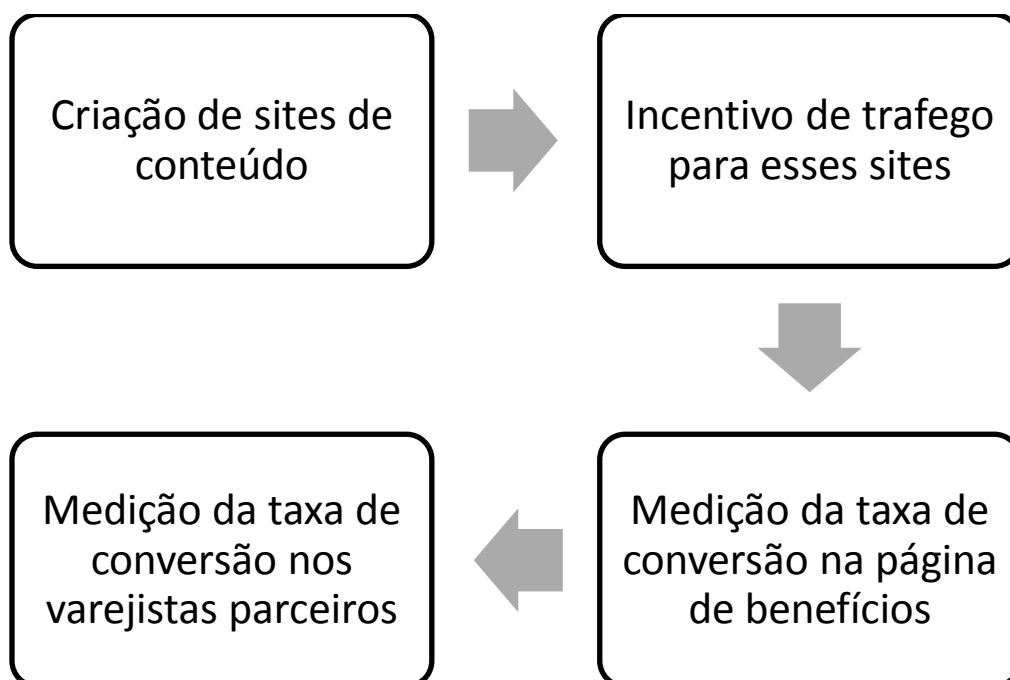
Figura 25 - Evolução do número de visitantes nos varejistas parceiros



Fonte: Elaborado pelo autor

De forma resumida, o processo de cálculo do número de visitantes nos varejistas parceiros pode ser ilustrado pela Figura 26.

Figura 26 - Processo de cálculo do número de visitantes nos varejistas parceiros



Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.5 PROJEÇÃO DA CONVERSÃO DE VENDAS NOS VAREJISTAS PARCEIROS

Para se chegar ao número médio de vendas nos varejistas parceiros utilizou-se o valor obtido pela empresa Experian Hitwise de 1,65% para a conversão média dos varejistas eletrônicos brasileiros.

O cálculo das vendas convertidas foi feito da seguinte forma.

$$\text{Vendas convertidas} = \text{Visitantes no site parceiro} \times \text{taxa de conversão}$$

Dessa forma, a conversão de vendas pode ser visualizada na Figura 27.

Figura 27 - Evolução das vendas convertidas nos varejistas parceiros



Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.6 PROJEÇÃO DA RECEITA TOTAL OBTIDA

Para se chegar à receita total obtida, foi considerado o valor médio que a plataforma Hatchr Ads vai receber por venda intermediada. No caso desse estudo foi considerado que a plataforma Hatchr Ads ficará com 5% de cada venda convertida, valor já praticado pela empresa, o restante da comissão será pago diretamente pelo *site* parceiro da Hatchr Ads ao *site* parceiro que trouxe o visitante que realizou a compra. O *ticket* médio considerado foi extraído da pesquisa e-bit de 2015 que obteve R\$347 para o comércio varejista *online* brasileiro em 2014.

Sendo assim, o cálculo da receita foi feito da seguinte forma.

$$Receita = Vendas\ convertidas \times Ticket\ médio \times Comissão\ da\ Hatchr\ Ads$$

Dessa forma, a receita ao longo do período obtido está representada na Figura 28, a seguir.

Figura 28 - Evolução da receita obtida pela Hatchr Ads



Fonte: Elaborado pelo autor

De forma resumida, o Quadro 6 apresenta todas as variáveis utilizadas na estimativa de projeção de receitas.

Quadro 6 - Variáveis utilizadas na análise de projeção de receitas

Variável	Valor	Origem
Taxa de crescimento pessimista	1%	Paul Graham (2009)
Taxa de crescimento base	6%	Paul Graham (2009)
Taxa de crescimento otimista	10%	Paul Graham (2009)
Visitantes médios por <i>site</i> parceiro	13240	Estimado através de testes realizados
Taxa de conversão na página de anúncios	7,41%	Estimado através de testes realizados
Taxa de conversão na página dos varejistas	15,16%	Estimado através de testes realizados
Taxa de conversão nos varejistas parceiros	1,65%	Experian Hitwise
Comissão referente a Hatchr Ads por venda	5%	Valor praticado pela empresa
<i>Ticket</i> médio	R\$347	e-bit
Alíquota de imposto (Super Simples)	6,54%	Receita Federal

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 CUSTOS

5.2.1 CUSTOS VARIÁVEIS

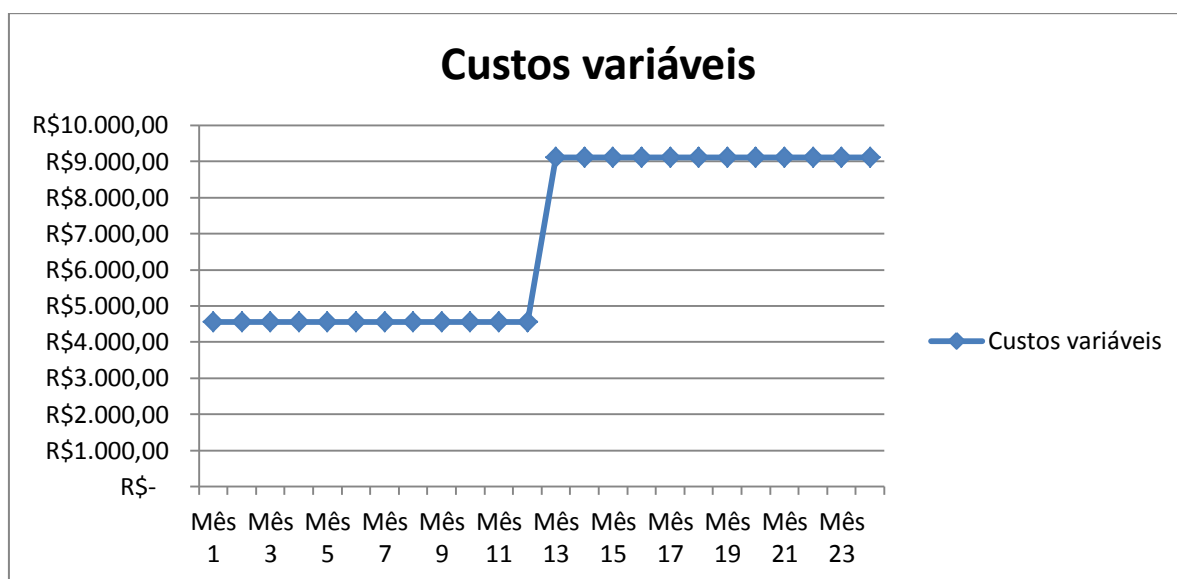
Dentro da análise de custos da plataforma Hatchr Ads, foi considerada a contratação de dois diferentes tipos de colaboradores. Os gerentes de contas, que ficarão responsáveis por ter contato com os varejistas eletrônicos parceiros, receber as ofertas e publicar na plataforma e os responsáveis pela parte comercial, que entrarão em contato com possíveis *sites* e varejistas parceiros para trazê-los para a plataforma.

Para o crescimento projetado da Hatchr Ads, considerou-se necessário uma dupla desses colaboradores a mais a cada 12 meses. Dessa forma, pode-se garantir um nível satisfatório de qualidade do atendimento.

Calculou-se um valor médio de custo por funcionário com base em um salário competitivo em relação ao mercado, vale transporte, vale refeição, seguro acidentes, provisão de 13º salário, FGTS e INSS, chegando assim a R\$2.278,89 por mês.

A Figura 29 apresenta a distribuição dos custos variáveis ao longo do período analisado do projeto.

Figura 29 - Projeção dos custos variáveis



Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.2 CUSTOS FIXOS

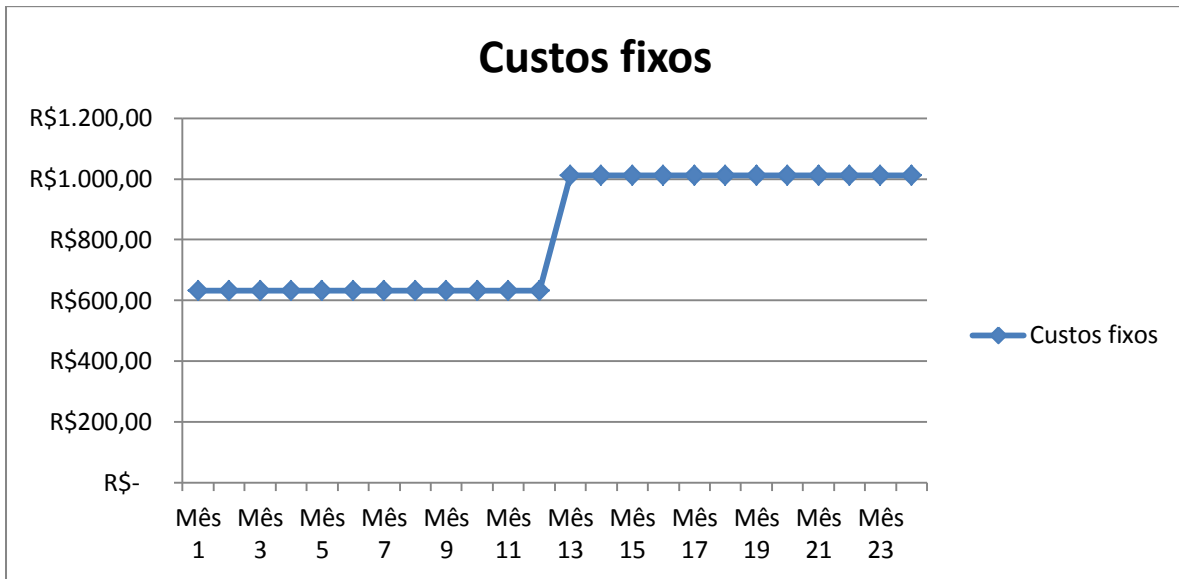
A Hatchr divide seu escritório com outras duas empresas. Sendo assim, os custos fixos são rateados e cada empresa tem direito a um número máximo de funcionários por um determinado valor.

Entre os custos incluídos estão o aluguel do imóvel, serviço de limpeza, água, energia, material de escritório, material de limpeza, *internet*, telefone, gastos gerais e um fundo de reserva para manutenções emergenciais.

O rateio é feito a partir de um planejamento anual, sendo assim as empresas devem se planejar com antecedência e definir quantos funcionários a mais terá por ano e desembolsar o valor referente por mês mesmo que o funcionário ainda não esteja contratado. Dessa forma a Hatchr Ads terá que arcar com o custo fixo de dois funcionários a mais por doze meses e depois o custo fixo de quatro funcionários a mais pelos próximos doze meses.

De acordo com o rateio, o valor mensal por funcionário nos primeiros doze meses é de R\$ 316,25 e nos últimos doze meses de R\$ 253,00. Na Figura 30 é possível observar a evolução dos custos fixos durante o período analisado do projeto.

Figura 30 - Projeção dos custos fixos



Fonte: Elaborado pelo autor

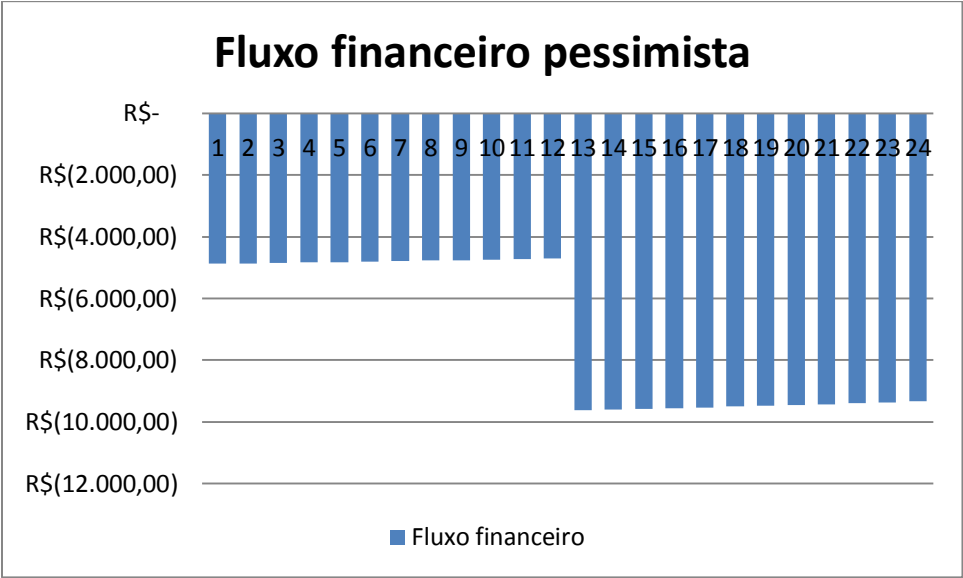
5.3 FLUXO FINANCEIRO

A partir da diferença entre as receitas obtidas nos períodos e custos relativos, pode-se observar o fluxo financeiro do projeto em cada cenário.

5.3.1 FLUXO FINANCEIRO NO CENÁRIO PESSIMISTA

A seguir, na Figura 31, pode-se observar o fluxo financeiro do cenário pessimista, que apresenta fluxos negativos em todos os períodos observados.

Figura 31 - Fluxo financeiro do cenário pessimista

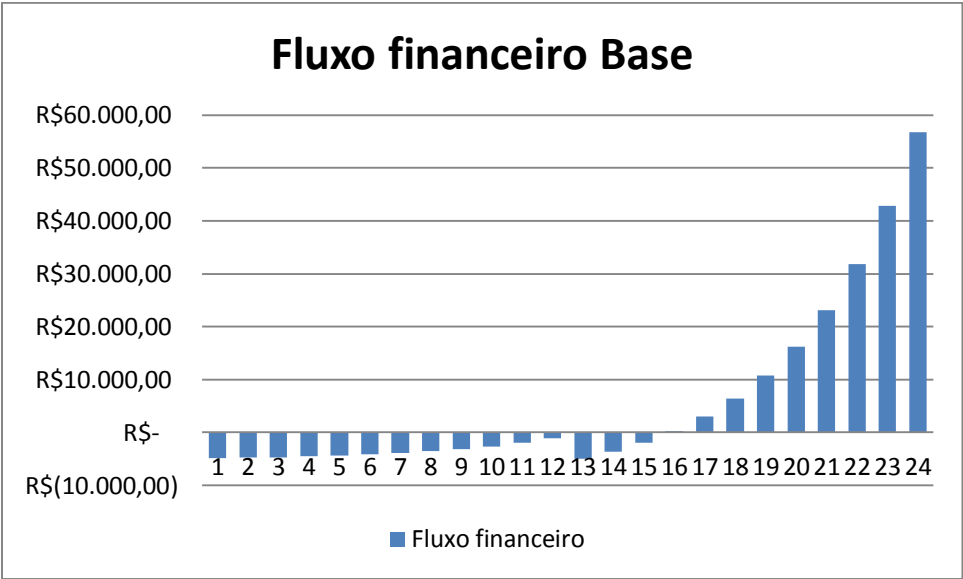


Fonte: Elaborado pelo autor

5.3.2 FLUXO FINANCEIRO NO CENÁRIO BASE

A seguir, na Figura 32, pode-se observar o fluxo financeiro no cenário pessimista, que apresenta alternância entre fluxos negativos e positivos devido ao crescimento dos custos ao longo do tempo.

Figura 32 - Fluxo financeiro do cenário base

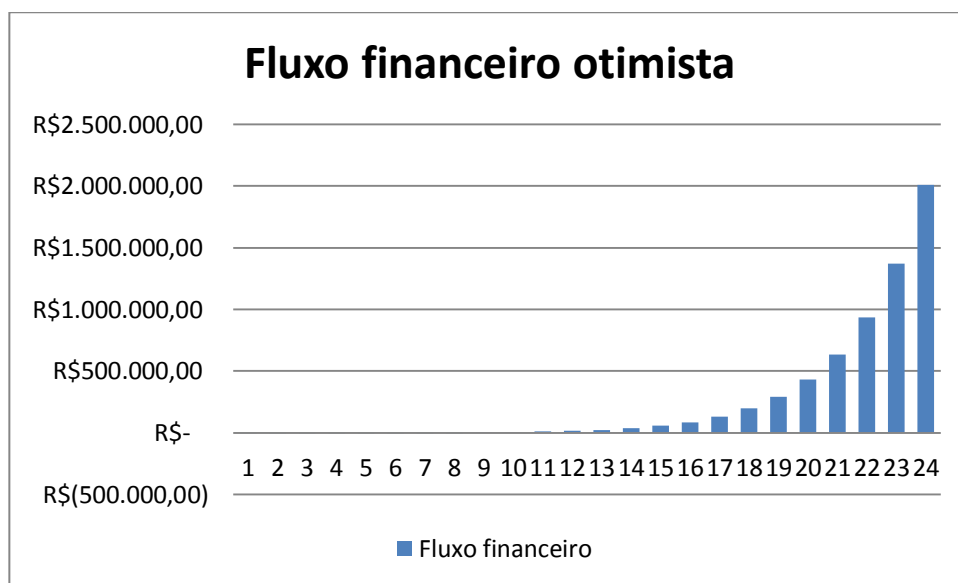


Fonte: Elaborado pelo autor

5.3.3 FLUXO FINANCEIRO NO CENÁRIO OTIMISTA

A seguir, na Figura 33, pode-se observar o fluxo financeiro do cenário otimista, que apresenta a menor quantidade de períodos de fluxo negativos em relação aos outros cenários.

Figura 33 - Fluxo financeiro no cenário otimista



Fonte: Elaborado pelo autor

5.4 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DE EXERCÍCIO (DRE)

A partir dos dados coletados das análises foi possível elaborar a demonstração dos resultados de exercício para os dois primeiros anos do empreendimento.

Tabela 9 - Projeção da DRE nos dois primeiros anos de atividade da Hatchr Ads

Demonstrativo do resultado do exercício	Pessimista	Base	Otimista
RECEITA BRUTA SOBRE VENDAS	R\$13.235,23	R\$342.792,19	R\$6.814.249,60
(-) IMPOSTOS SOBRE VENDAS	R\$865,58	R\$22.418,61	R\$445.651,92
(=) RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	R\$12.369,65	R\$320.373,58	R\$6.368.597,67
(-) Custo dos Produtos e Serviços Vendidos	(R\$183.814,08)	(R\$183.814,08)	(R\$183.814,08)
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	(- R\$171.444,43)	R\$136.559,50	R\$6.184.783,59

Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode observar na Tabela 9, nos cenários base e otimista houve resultado líquido positivo, já no cenário pessimista o resultado do período observado foi negativo.

5.5 MEDIDAS DE RENTABILIDADE

A seguir serão apresentados resultados das análises a partir das medidas de rentabilidade baseadas no fluxo monetário descontado e na taxa interna de retorno. Em todos os casos em que há um custo de oportunidade, foi considerada a taxa Selic de 2014 como referência, essa escolha se deu, pois seria uma das alternativas de investimento que os gestores da Hatchr consideraram fazer caso não tivessem nenhum projeto para investir.

5.5.1 FLUXO MONETÁRIO DESCONTADO (FMD)

Dentro das análises baseadas no fluxo monetário descontado foram observados duas variáveis, o valor presente líquido e o retorno sobre o investimento.

5.5.1.1 VALOR PRESENTE LÍQUIDO

O valor presente líquido dos três cenários foi calculado com base nas projeções de fluxo financeiro do projeto apresentadas na Tabela 10.

Tabela 10 - Projeção do fluxo financeiro do projeto

Fluxo de caixa					
	Pessimista		Base		Otimista
Mês 1	-R\$ 4.191,46	-R\$	4.191,46	-R\$	4.191,46
Mês 2	-R\$ 4.176,58	-R\$	4.095,31	-R\$	4.021,45
Mês 3	-R\$ 4.161,10	-R\$	3.973,92	-R\$	3.772,53
Mês 4	-R\$ 4.145,00	-R\$	3.820,67	-R\$	3.408,10
Mês 5	-R\$ 4.128,24	-R\$	3.627,19	-R\$	2.874,53
Mês 6	-R\$ 4.110,80	-R\$	3.382,93	-R\$	2.093,34
Mês 7	-R\$ 4.092,65	-R\$	3.074,56	-R\$	949,59
Mês 8	-R\$ 4.073,76	-R\$	2.685,25	R\$	724,97
Mês 9	-R\$ 4.054,11	-R\$	2.193,75	R\$	3.176,69
Mês 10	-R\$ 4.033,66	-R\$	1.573,25	R\$	6.766,25
Mês 11	-R\$ 4.012,37	-R\$	789,88	R\$	12.021,74
Mês 12	-R\$ 3.990,23	R\$	199,10	R\$	19.716,29
Mês 13	-R\$ 8.524,96	-R\$	3.110,10	R\$	26.424,11
Mês 14	-R\$ 8.500,98	-R\$	1.533,81	R\$	42.918,07
Mês 15	-R\$ 8.476,03	R\$	456,23	R\$	67.066,88
Mês 16	-R\$ 8.450,06	R\$	2.968,60	R\$	102.423,15
Mês 17	-R\$ 8.423,04	R\$	6.140,41	R\$	154.188,26
Mês 18	-R\$ 8.394,92	R\$	10.144,75	R\$	229.977,57
Mês 19	-R\$ 8.365,66	R\$	15.200,14	R\$	340.940,69
Mês 20	-R\$ 8.335,21	R\$	21.582,45	R\$	503.401,79
Mês 21	-R\$ 8.303,53	R\$	29.639,97	R\$	741.261,10
Mês 22	-R\$ 8.270,55	R\$	39.812,41	R\$	1.089.510,91
Mês 23	-R\$ 8.236,24	R\$	52.654,87	R\$	1.599.383,45
Mês 24	-R\$ 8.200,54	R\$	68.868,19	R\$	2.345.887,84

Fonte: Elaborado pelo autor

Os valores presentes líquidos obtidos foram os seguintes:

- Cenário pessimista: -R\$ 133.545,83
- Cenário base: R\$ 170.679,61
- Cenário otimista: R\$ 6.071.311,81

5.5.1.2 RETORNO SOBRE INVESTIMENTO

Para o cálculo do retorno sobre o investimento, procedeu-se com a decomposição do fluxo financeiro de cada cenário em dois fluxos distintos. O primeiro dos investimentos e o segundo das receitas. Dessa forma, foi possível calcular o fluxo monetário descontado total e as taxas de retorno sobre investimentos.

As tabelas com as decomposições de cada fluxo de caixa podem ser encontradas nos anexos desse trabalho.

Sendo assim, os fluxos monetários descontados obtidos podem ser visualizados na Tabela 11.

Tabela 11 - Projeção do fluxo monetário descontado

	Fluxo monetário descontado		
	Pessimista	Base	Otimista
FMD Investimentos	-R\$ 133.545,83	-R\$ 36.489,54	-R\$ 20.894,94
FMD Receitas	R\$ 11.056,48	R\$ 271.984,44	R\$ 5.332.836,31
FMD Total	-R\$ 122.489,34	R\$ 235.494,90	R\$ 5.311.941,37

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nos fluxos monetários descontados de investimentos e receitas foi possível calcular as taxas de retorno sobre investimento (ROI) a partir da razão entre eles. As taxas de retorno sobre o investimento obtido são apresentadas na Tabela 12.

Tabela 12 - Projeção do retorno sobre o investimento

Retorno sobre o investimento	
Pessimista	0,082791692
Base	7,45
Otimista	255,22

Fonte: Elaborado pelo autor

5.5.2 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)

A partir dos fluxos financeiros foi possível calcular as respectivas taxas internas de retorno a serem apresentadas na Tabela 13.

Tabela 13 - Projeção da taxa interna de retorno

Taxa interna de retorno	
Pessimista	-
Base	12%
Otimista	39%

Fonte: Elaborado pelo autor

A taxa interna de retorno do cenário pessimista não foi calculada, pois dado que todos os fluxos do cenário foram negativos, não há taxa interna de retorno sobre o investimento.

6 RESULTADOS

Com base nas análises da empresa e sua relação com o mercado realizada nos capítulos anteriores, procedeu-se para a elaboração de um plano de ação que fosse alinhado com a estratégia proposta. A construção desse plano de ação se deu em conjunto com os gestores da Hatchr que ficarão responsáveis pela operacionalização do projeto da Hatchr Ads. A partir da apresentação das análises realizadas nesse trabalho para os gestores, reuniões foram realizadas para o levantamento de todas as ações necessárias para garantir o sucesso do projeto.

O fato de um dos cenários avaliados apresentar retorno sobre o investimento negativo preocupou os gestores, de forma que os principais planos de ação levantados por eles visavam mitigar esse efeito. Foi feito um levantamento de quais eram os principais pontos que poderiam ser trabalhados para que o cenário pessimista fosse evitado. Os dois levantados foram o corte de custos e o aumento de receitas. Ao avaliar o corte de custo mais a fundo, não foram encontradas saídas que impactassem significativamente no resultado final. No geral, a operação da Hatchr Ads já estava planejada para ser enxuta e o principal custo era o de pessoal. Segundo os gestores, a equipe planejada para os dois primeiros anos de atividade já estava no seu limite mínimo e cortes nessa área poderiam impactar na qualidade do serviço prestado.

Dessa forma, foi dado um enfoque maior em atividades que pudessem elevar as receitas e assim evitar o cenário pessimista. Uma breve análise na projeção de receita mostrou que o fator que impacta diretamente no seu aumento é a quantidade de *sites* parceiros da plataforma. Sendo assim, seria necessário pensar em ações que visem acelerar o crescimento do número de *sites* parceiros.

Além desse ponto, outros pontos foram considerados importantes para garantir o sucesso da plataforma e são apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 - Ações de melhoria levantadas

Ações levantadas
Aumento do número de <i>sites</i> parceiros
Aumento do número de varejistas
Monitoramento e definição de métricas
Criação de um plano de <i>feedbacks</i> para <i>sites</i> e varejistas parceiros
Fonte: Elaborado pelo autor

6.1 ANÁLISE DAS AÇÕES DE MELHORIA

Após o levantamento das ações iniciais junto aos gestores, o autor realizou um estudo mais profundo de cada uma das ações para validá-las e assim proceder para a elaboração de um plano de ação.

- Aumento do número de *sites* parceiros

Como já citado anteriormente, o total das receitas está diretamente ligado ao número de *sites* parceiros na plataforma, porém a busca de novos *sites* parceiros deve estar alinhada com a proposta de valor que a plataforma pode entregar a cada um.

Ao analisar as frequências dos varejistas parceiros por categoria que já estão na plataforma, fica claro que algumas categorias ainda não estão sendo satisfatoriamente atendidas.

Dessa forma, o trabalho inicial de prospecção de novos *sites* parceiros deve ser focado nas categorias que o *site* já possui um número significativo de varejistas parceiros, sendo elas:

- Viagem
- Moda
- Esporte
- Casa e Decoração
- Saúde e Beleza
- Bebês e Crianças

A prospecção de *sites* de outras categorias em um primeiro momento pode gerar frustração, pois a Hatchr Ads não terá anúncios suficientes para garantir boas taxas de conversão.

- Aumento do número de varejistas

Apesar do número de varejistas não estar diretamente ligado ao aumento de receita, ele está diretamente ligado à criação de valor para os dois outros segmentos de clientes atendidos pela plataforma.

Para que a Hatchr Ads possa ampliar sua base de *sites* parceiros e consequentemente seus usuários atendidos, é imprescindível que diversifique as categorias de varejistas eletrônicos presentes na plataforma.

Das categorias que inicialmente foram mapeadas pelos gestores da Hatchr Ads, algumas ainda não apresentam um número considerável. Segundo os gestores, o plano de apresentação de anúncios na página de benefícios considera espaço para cinco ofertas ou cupons de desconto. Dessa forma, para garantir uma maior diversidade aos usuários, seria ideal apresentar pelo menos ofertas e cupons de desconto de cinco varejistas diferentes.

Para definir um plano de ação, comparou-se o número de varejistas parceiros por categoria já presentes na plataforma com o número ideal estimado para, assim, criar um objetivo claro para trazer varejistas dessas categorias para a plataforma.

A Tabela 14 apresenta as categorias que foram inicialmente mapeadas e a quantidade de varejistas que atualmente já possuem parceria com a plataforma.

Tabela 14 - Categorias inicialmente mapeadas

Categorias	Frequência
Moda e acessórios	29
Saúde e Beleza	9
Viagens	29
Educação	3
Alimentos e bebidas	3
Casa e Decoração	11
Esporte	11
Animais de estimação	0
Lojas de departamento	29
Bebês e Crianças	7

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar as frequências, observa-se que três categorias apresentam números abaixo do ideal: Educação; Alimentos e Bebidas e Animais de estimação. Dessa forma, a Hatchr Ads precisa priorizá-las para conseguir atender satisfatoriamente *sites* de conteúdo com interesse exclusivo nessas categorias.

- Monitoramento e definição de métricas

Com o monitoramento e definições de métricas claras a Hatchr Ads poderá ter uma melhor visão do seu negócio e assim conseguir aprimorar seus resultados.

Após o levantamento das métricas mais importantes e que permitiriam uma melhor visão do negócio da Hatchr Ads, foi feita uma reunião com os gestores para entender quais já poderiam ser executadas em um primeiro momento, dada a tecnologia e desenvolvimento atual da plataforma, e quais poderiam ser desenvolvidas no futuro.

O Quadro 8 apresenta as métricas que já podem ser adicionadas ao sistema da Hatchr Ads no estágio atual.

Quadro 8 - Métricas compatíveis com a tecnologia atual da plataforma

Métrica
Taxa de conversão de vendas por varejista
Taxa de conversão de vendas por categoria
Taxa de conversão de vendas por varejista parceiro
Taxa de conversão de vendas por anúncio

Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, foram levantadas métricas que são importantes, mas ainda não são compatíveis com a tecnologia atual da plataforma, devendo ser desenvolvidas no futuro. Essas métricas estão apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9 - Métricas a serem desenvolvidas na plataforma Hatchr Ads

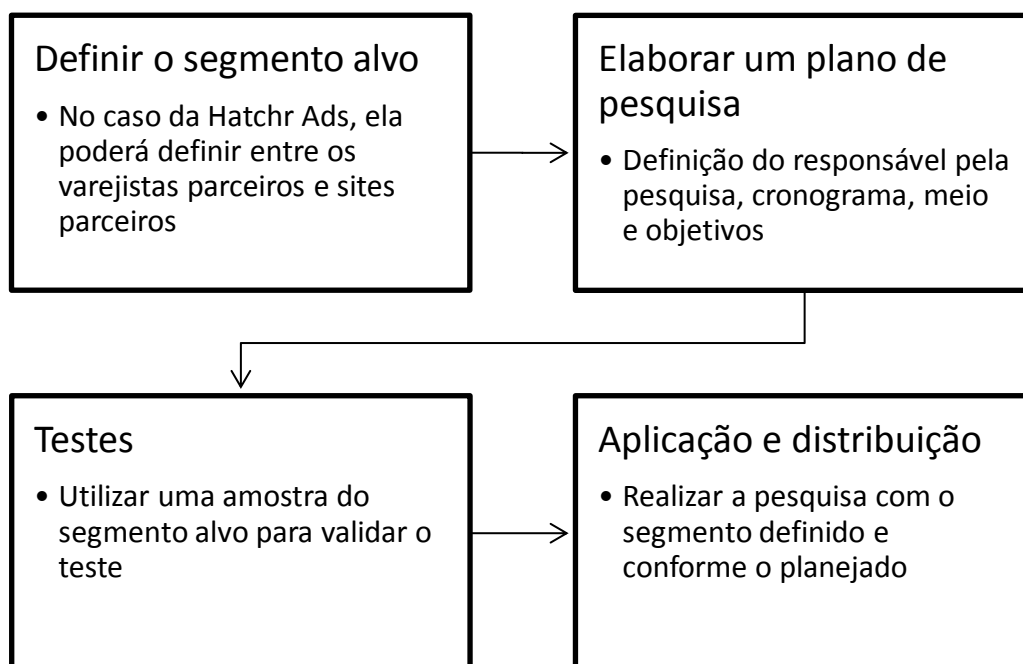
Métrica
Taxa de conversão por origem do usuário
Taxa de conversão para a página de benefícios
Taxa de conversão para a página de benefícios por <i>site</i> parceiro

Fonte: Elaborado pelo autor

- Criação de um plano de *feedbacks* para *sites* e varejistas parceiros

Para garantir o alinhamento estratégico proposto nesse trabalho, a empresa precisa interagir com seus clientes para identificar os pontos que estão deficitários. Dessa forma, conduzir ciclos de *feedbacks* com os segmentos que possui contato direto pode trazer aprendizados importantes a serem incorporados ao negócio.

A Figura 34 apresenta um processo para criação de um *feedback* por parte da Hatchr Ads que pode ser usado de diversas formas para conseguir obter quais são as opiniões de seus clientes.

Figura 34 - Processo para obtenção de *feedback*

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da análise das ações que foram inicialmente levantadas, foi possível obter mais detalhes e assim elaborar uma segunda versão da lista de ações, que está apresentada no Quadro 10.

Quadro 10 - Nova lista de ações de melhoria

Número da ação	Ações de melhoria
#1	Aquisição de novos varejistas nas categorias deficitárias
#2	Aquisição de novos varejistas no geral
#3	Aquisição de novos <i>sites</i> parceiros nas categorias com maior número de varejistas
#4	Aquisição de novos <i>sites</i> parceiros no geral
#5	Desenvolvimento e aplicação das métricas compatíveis com a tecnologia atual da plataforma
#6	Desenvolvimento e aplicação das métricas ainda não compatíveis com a tecnologia atual da plataforma
#7	Obtenção de <i>feedback</i> por parte dos varejistas
#8	Obtenção de <i>feedback</i> por parte dos <i>sites</i> parceiros

Fonte: Elaborado pelo autor

6.2 PLANO DE AÇÃO

De acordo com a análise das ações, inicialmente a equipe deverá se focar em trazer para a plataforma os varejistas eletrônicos de categorias que ainda estão em menor quantidade. Dessa forma, não faria sentido ir à busca de *sites* parceiros dessas categorias deficitárias em um primeiro momento, pois poderia trazer insatisfação para esses clientes. Sendo assim, nos três primeiros meses foram alocadas as atividades de aquisição de novos varejistas nas categorias deficitárias e aquisição de novos *sites* parceiros nas categorias com maior número de varejistas.

Após os três meses iniciais a Hatchr Ads deverá rever a frequência de varejistas por categoria e caso não exista mais categorias deficitárias, poderá adotar uma estratégia genérica de aquisição tanto de varejistas como de *sites* parceiros.

Em relação às métricas, a Hatchr Ads deverá seguir uma sequência lógica de execução, começando com as métricas já compatíveis com a tecnologia atual e assim que a tecnologia permitir, partir para as novas métricas. Segundo os gestores da Hatchr Ads, em dois meses já será possível iniciar o desenvolvimento das novas métricas.

Para os ciclos de *feedback*, estimou-se que com seis meses de funcionamento os varejistas já terão usado a plataforma de forma plena e suas opiniões poderão ser coletadas. Independentemente de realizar uma pesquisa unificada com todos os varejistas no sexto mês, os colaboradores da Hatchr que atuam diretamente com os varejistas devem tentar extrair, sempre que possível as opiniões desse segmento de clientes e assim atuar com mais agilidade com propostas de melhorias.

Foi programado para que após a coleta de opiniões dos varejistas, ocorra uma coleta de opinião dos *sites* parceiros. Com o desenvolvimento das métricas que possibilitam o monitoramento de atividades dentro dos *sites* parceiros, já será possível que a equipe da Hatchr Ads possa atuar diretamente para melhorar os resultados pontuais em alguns *sites*. Dessa forma, o ciclo de *feedbacks* poderá ser direcionado para entender e comparar as opiniões dos *sites* parceiros que receberam suporte e os que não receberam suporte.

Para garantir a efetividade das ações de melhoria enumeradas no Quadro 10, é necessário que seja definido um plano de ação para colocá-las em prática. Dessa forma foi elaborado um cronograma para organizar o plano de ações e evitar a sobreposição de algumas ações concorrentes.

Figura 35 - Cronograma do plano de ações

Ação	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
#1																								
#2																								
#3																								
#4																								
#5																								
#6																								
#7																								
#8																								

Fonte: Elaborado pelo autor

7 CONCLUSÃO

O presente trabalho se focou em estudar a *startup* Hatchr Ads, um projeto que inicialmente foi concebido pela empresa Hatchr e que se pretende tornar independente a partir da sua operação e consequente entrada no mercado. A Hatchr Ads é uma plataforma multilateral de distribuição de anúncios através de *sites* parceiros que trabalha especificamente no formato de comissão sobre vendas.

Esse trabalho teve como objetivo aprofundar a visão dos gestores acerca do projeto através de uma análise estratégica. Além disso, como forma de provar a viabilidade financeira do projeto, procedeu-se para uma análise que pudesse deixar mais claro os aspectos econômicos envolvidos.

Esse trabalho foi composto por uma análise do modelo de negócio através do *canvas*, uma análise estrutural das indústrias, da análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, da análise das quatro ações e análises financeiras.

Na análise do modelo de negócio através do *canvas* foram analisados os segmentos de clientes atendidos, a proposição de valor, os canais de distribuição, as formas de relação com seus clientes, as fontes de receita, os recursos chave, as atividades chave, as parcerias chave e a estrutura de custo do projeto. A partir dessa combinação de fatores foi possível ter uma visão geral do modelo de negócio proposto e através do uso inicial dessa ferramenta, preparar a organização para futuras mudanças que possam influenciar no seu modelo de negócio.

Na análise SWOT, foram identificadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relativas a esse projeto. Através desse processo, a Hatchr Ads poderá entender melhor sua relação com os fatores internos e externos e como se relacionar e se beneficiar dessas relações de forma a melhorar seu modelo de negócio e atuação no mercado.

Através da análise estrutural das indústrias foi possível entender melhor quais são as ameaças de novos entrantes nesse mercado, a rivalidade entre os concorrentes, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a ameaça de produtos substitutos. Essa análise estratégica é fundamental para dimensionar as forças que a Hatchr Ads enfrentará ao iniciar suas operações no mercado.

A análise a partir do modelo das quatro ações permitiu observar quais atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados, quais atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais, quais atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais e atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados. Através dessa

análise, a Hatchr Ads pode ter uma visão melhor de como realmente se diferenciar no mercado através de ações que possam impactar de forma significativa em seus resultados.

Na análise financeira foram utilizadas medidas de rentabilidade baseadas em fluxo monetário descontado e na valorização sob a forma de taxa interna de retorno para analisar a viabilidade econômica do projeto. Além disso, foi possível gerar uma demonstração do resultado de exercício para apresentar de forma clara qual foi o resultado do projeto considerando os cenários observados.

O projeto hoje se encontra no final da sua fase de planejamento, sendo esse trabalho a última etapa antes de iniciar as operações. Dessa forma, a próxima etapa da Hatchr é formar uma equipe para assumir as operações da Hatchr Ads e seguir com o plano de ações proposto.

Esse trabalho teve uma grande importância no planejamento e estruturação do modelo de negócios da *startup* Hatchr Ads, pois permitiu ampliar a noção estratégia dos gestores da Hatchr acerca da sua ideia original de criar uma plataforma de anúncios. O aprendizado gerado durante esse trabalho foi relevante tanto para o autor como para que a empresa possa passar adiante em seus projetos internos e projetos de clientes.

8 BIBLIOGRAFIA

- EHRLICH, P. J.; MORAES, E. A. Engenharia econômica Avaliação e Seleção de Projetos de Investimento. 6. Ed. São Paulo: Atlas 2011.
- MARION, J. C. Contabilidade básica. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.
- OSTERWALDER A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2010.
- KOTLER, P. Marketing Management. 9. Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1997.
- KOTLER, P. Administração de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- PORTER, M.E. Strategy and the *Internet*. Harvard Business Review, 62 – 78, Março de 2001.
- PORTER, M. E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review, p. 1 – 18, Janeiro de 2008.
- PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- LUECKE, R. Estratégia. Rio de Janeiro: Record, 2008.
- KIM, W. C. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. A. Creating new market spaces. Harvard Business Review on innovation, 1 – 30, 1997.
- 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.
- GRAHAM, P. Startup = Growth. Disponível em:
<<http://www.paulgraham.com/growth.html>>. Acesso em 28 de março de 2015.

- STATISTIC BRAIN. Startup Business Failure Rate By Industry. Disponível em: <<http://www.statisticbrain.com/startup-failure-by-industry/>>. Acesso em 28 de março de 2015.
- WEBSHOPPERS, 27ª Edição. Disponível em: <<http://www.webshoppers.com.br/>>. Acesso em: 27 de Maio de 2015.
- WEBSHOPPERS, 29ª Edição. Disponível em: <<http://www.webshoppers.com.br/>>. Acesso em: 27 de Maio de 2015.
- ENDEAVOR. Institucional. Disponível em < <https://endeavor.org.br/institucional/>>. Acesso em: 27 de Maio de 2015.
- CHESBROUGH, H. W. (2003). Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- PWC. Internet advertising. Disponível em: <<http://www.pwc.com/gx/en/global-entertainment-media-outlook/segment-insights/internet-advertising.jhtml>>. Acesso em: 27 de Maio de 2015.
- ABCOMM. Disponível em: <<http://www.abcomm.org/>>. Acesso em: 27 de Maio de 2015.
- HATCHR. Disponível em: <http://www.hatchr.com.br>. Acesso em: 27 de Maio de 2015.
- EMARKETER. Advertisers Will Spend Nearly \$600 Billion Worldwide in 2015. Disponível em <http://www.emarketer.com/Article/Advertisers-Will-Spend-Nearly-600-Billion-Worldwide-2015/1011691>. Acesso em: 27 de Maio de 2015.
- MORGAN STANLEY. eCommerce Disruption: A Global Theme. Transforming Traditional Retail. Janeiro, 2013.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL. Emerging Focus: Emerging Market Economies to Benefit from Robust Growth in Internet Usage and Access. Julho, 2011.
- SEBRAE. Taxa de conversão: o grande desafio do e-commerce. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Taxa-de-convers%C3%A3o:-o-grande-desafio-do-e%E2%80%93commerce>>. Acesso em 28 de março de 2015.
- ZENITH OPTIMEDIA. Disponível em: < <http://www.zenithoptimedia.com/>>. Acesso em: 27 de Março de 2015.
- E-BIT. Disponível em: < <http://www.ebit.com.br/>> . Acesso em: 27 de Março de 2015.

9 ANEXOS

Anexo A – Questionário de forças e fraquezas

Quadro 11 - Questionário de forças e fraquezas

Pergunta	Nota obtida
As proposições de valores estão bem alinhadas com as necessidades dos clientes?	8
As proposições de valores tem efeito de rede?	9
Existem fortes sinergias entre os produtos e serviços oferecidos?	3
Existe benefício sobre grandes margens?	3
As receitas são previsíveis?	2
Existem receitas recorrentes e compras repetidas frequentemente?	1
As fontes de receita são diversificadas?	9
As fontes de receita são sustentáveis?	10
As receitas são coletadas antes que ocorra as despesas?	5
Nós cobramos dos usuários o que eles estão dispostos a pagar?	6
O mecanismo de preço captura todo o valor que os usuários estão dispostos a pagar?	2
Os custos são previsíveis?	7
A estrutura de custos e o modelo de negócios estão alinhados?	7
As operações são custo-eficientes?	8
Existem benefícios de economias de escala?	10
Os recursos chave são difíceis de serem copiados pelos competidores?	4
As necessidades de recursos são previsíveis?	10
Os recursos chaves são entregues na quantidade correta e no tempo certo?	4
As atividades chave são executadas de modo eficiente?	7
As atividades chave são difíceis de serem copiadas?	5
O balanço entre terceirização e operação própria está satisfatório?	7
Vocês estão focados e trabalham com parceiros quando necessário?	9
Vocês desfrutam de boas relações com seus parceiros chave?	9

Fonte: Elaborado pelo autor

Anexo B – Questionário de ameaças

As notas obtidas nesse questionário foram atribuídas pelo autor do trabalho seguindo o seguinte critério: Caso a resposta indique que existe uma clara tendência ou demonstra que existem ameaças ao negócio da Hatchr Ads ela terá nota perto de zero. Caso contrário essa nota tenderá a dez.

Quadro 12 - Questionário de ameaças

Pergunta	Nota obtida
Existem produtos substitutos disponíveis no mercado?	3
Sim, existem alguns produtos que já desempenham o mesmo papel de capitalizar <i>sites</i> de conteúdo. Apesar de a Hatchr Ads apresentar uma forma diferente de capitalização e adotar uma estratégia de entrada no mercado que evita competição com os produtos que já existem, esse é um ponto importante a ser observado.	
Os competidores ameaçam oferecer melhores preços ou valores?	4
É possível que os maiores competidores possam forçar suas margens para baixo de forma a dificultar a atuação do Hatchr Ads, pela diversidade do ecossistema do varejo eletrônico brasileiro e com a entrada de empresas internacionais essa tendência tende a diminuir pelo alto dinamismo desse mercado.	
As suas margens são ameaçadas pelos competidores	4
Sim, de certa forma pode existir uma competição no mercado para oferecer serviços com maiores margens de ganho para os <i>sites</i> anunciantes e menores margens para varejistas eletrônicos.	
As suas margens são ameaçadas pela tecnologia?	8
Por ser um negócio eminentemente virtual e de todos os competidores se beneficiarem do acesso a tecnologia, esse não é um fator importante.	
Quais fontes de receitas têm mais chances de desaparecer no futuro?	9
O Hatchr Ads é baseado em apenas uma fonte de receita, a comissão sobre as vendas intermediadas pela plataforma. A possibilidade dessa receita deixar de existir depende de uma alteração muito grande no mercado ou uma mudança no modelo de negócios criado como forma de pivotar o negócio.	
Quais custos podem se tornar imprevisíveis?	8

Todos os custos mapeados até o momento dentro das análises da Hatchr se mostram previsíveis. De qualquer forma, é preciso uma atenção maior nos custos que são altamente correlacionados com fatores burocráticos e que podem ser alterados a qualquer momento.	
Quais custos tendem a crescer mais rápido que as receitas que eles geram?	5
O principal custo que tende a crescer mais rápido que as receitas é o dos gerentes de contas. Cada gerente de conta cuidará de aproximadamente de 5 varejistas eletrônicos. No início da parceria, estimasse 15 dias até que seja possível colocar todas as ofertas no ar e distribuir entre os parceiros, nesse tempo pode ocorrer fluxos de caixa negativos.	
É possível enfrentar uma falta no fornecimento de algum recurso?	6
Sim, os varejistas eletrônicos precisam enviar todas as ofertas para que a base de dados da Hatchr Ads possa ficar atualizada. Dentro da Hatchr Ads essa será a responsabilidade do gerente de contas. Caso o varejista não envie os dados, a base de dados pode ficar desatualizada.	
A qualidade dos seus recursos pode ser ameaçada de alguma forma?	5
Sim, caso os varejistas enviem dados incorretos de suas ofertas, poderá existir problemas com o consumidor final que se sentir iludido, ludibriado ou enganado pela oferta errada. O gerente de contas terá a responsabilidade de receber e conferir todas as informações enviadas pelos varejistas parceiros da plataforma.	
Quais atividades chaves podem ser interrompidas?	2
As atividades pensadas no primeiro momento da plataforma Hatchr Ads são as mais sintéticas e objetivas possíveis. Dessa forma, todas elas precisarão ser desempenhadas para o pleno funcionamento da plataforma. No futuro, com o amadurecimento do negócio, algumas das atividades poderão ter suas intensidades, como a prospecção de novos varejistas.	
A qualidade das suas atividades chave pode ser ameaçada de alguma forma?	3
Sim, todas as atividades chave dependem muito da competência e capacidade das pessoas envolvidas. Dessa forma é imprescindível forma uma equipe prepara para exercer as respectivas atividades chave.	
Vocês correm o risco de perder algum parceiro?	2
Sim, tanto do lado dos varejistas eletrônicos como dos <i>sites</i> parceiros, existe um esforço	

contínuo para mostrar resultados e manter as parcerias. Do lado dos varejistas, o gerente de contas trabalhará para analisar os dados e entender através das métricas as melhores formas de aumentar as receitas. Do lado dos <i>sites</i>, ainda não existem atividades específicas pensadas para análise e trabalho de forma contínua. Em um primeiro momento a Hatchr Ads pensou em colocar a disposição dos <i>sites</i>, uma pessoa responsável para ajudar na instalação e configuração.	
Os parceiros de vocês podem vir a colaborar com seus concorrentes?	8
Pela dinâmica da plataforma, ainda não foram observadas possibilidades dessa ocorrência.	
Vocês tem uma dependência muito grande de algum parceiro?	7
O objetivo da plataforma é diversificar ao máximo o número de parceiros, tanto de varejistas como de <i>sites</i>. Dessa forma, pretende-se desconcentrar as fontes de receitas. No futuro serão necessárias análises para observar se as fontes de receitas estão se concentrando em poucos parceiros e estudar meios de evitar que isso aconteça.	
O seu mercado pode ficar saturado em um curto período de tempo?	5
Pelos estudos obtidos pela Hatchr, o mercado de mídia <i>online</i> apresenta crescimento elevado nos últimos anos, não mostrando tendências de diminuir. Além disso, existe o crescimento específico do mercado de mídia <i>online</i> para celulares, uma fatia de mercado que também poderá ser aproveitada pela Hatchr Ads com algumas adaptações do seu modelo de negócios.	
Os competidores ameaçam a sua participação de mercado?	5
A presença de competidores muito grandes no mercado de mídia <i>online</i> pode representar tanto uma ameaça, como uma possibilidade de saída do mercado através de uma compra. Dessa forma, é preciso observar a dinâmica do mercado e como as fusões e compras tem se comportado.	
Qual a probabilidade de seus consumidores deixarem de usar o seu serviço?	6
Para responder essa pergunta é preciso observar através dos três segmentos de clientes atendidos pela plataforma. Para os clientes, existe a possibilidade das ofertas não se mostrarem atrativas. Nesse sentido devem ser observadas novas formas de aumentar a conversão desses usuários. Esse primeiro ponto afeta diretamente os outros dois segmentos de clientes, uma vez que se as vendas estiverem baixas não será atrativo para <i>sites</i> parceiros e varejistas eletrônicos participarem da plataforma.	

Os seus competidores ameaçam os seus canais?	4
A Hatchr Ads pretende entrar nos <i>sites</i> parceiros sem influenciar a forma como os seus competidores já atuam. Dessa forma, o argumento de venda da Hatchr Ads é mostrar que ela pode ser uma forma extra de capitalização em <i>sites</i> que já possuem alguma parceria com concorrentes. Ainda não foi encontrado nenhum concorrente que possui a mesma estratégia, mas isso deverá ser continuamente avaliado para entender o ecossistema.	
Alguma das suas relações com os clientes corre o risco de se deteriorar?	4
Sim, como já respondido anteriormente, a falta de resultados pode deteriorar a relação com os clientes.	

Fonte: Elaborado pelo autor

Anexo C - Questionário de oportunidades

As notas obtidas nesse questionário foram atribuídas pelo autor do trabalho seguindo o seguinte critério: Caso a resposta indique que existe uma clara tendência ou demonstra que existem oportunidades a serem exploradas ela terá nota perto de dez. Caso contrário essa nota tenderá a zero.

Quadro 13 - Questionário de oportunidades

Pergunta	Nota obtida
Vocês podem integrar melhor seus produtos e serviços?	3
A Hatchr Ads está entrando no mercado com uma única proposta de serviço. Futuramente podem ser estudados novos tipos de serviços e produtos para aumentar a proposta de valor percebida pelos diversos segmentos de clientes atendidos.	
Quais necessidades adicionais dos consumidores podem ser atendidas?	8
Os clientes podem ser atendidos com novas formas de melhorar sua experiência de compra e através de mais vantagens ao realizar essa compra. Os <i>sites</i> parceiros podem necessitar de serviços para aumentar o tráfego, já que isso é fundamental para aumentar o volume de vendas pelo funil de conversão da Hatchr Ads. Os varejistas podem necessitar de formas melhores de controle de vendas através das parcerias estabelecidas. Dessa forma a Hatchr Ads pode oferecer sua plataforma como forma de controlar todas as parcerias de canais <i>online</i> estabelecidos pelos varejistas.	
Quais complementos ou extensões são possíveis dentro da proposta de valor de vocês?	8
No início das atividades da Hatchr Ads, nenhuma extensão será possível. Esse fator deriva do fato de que todos os esforços estão concentrados em desenvolver e colocar em prática a ferramenta principal da Hatchr Ads. Porém no futuro essas extensões podem ser consideradas, pois são plausíveis dentro do mercado.	
Que outros serviços vocês poderiam oferecer a seus clientes?	8
Para os clientes podem ser oferecidos guias de compras, guias de desconto e avisos sobre promoções e avisos personalizados de acordo com a necessidade e interesse de cada cliente através de e-mail. Para os <i>sites</i> parceiros podem ser oferecidos serviços de aprimoramento de tráfego através de mecanismos de buscas e de tráfego através	

de campanhas pagas em redes sociais e mecânicos de buscas. Para os varejistas podem ser oferecidos serviços de gerenciamento de parcerias <i>online</i> através da plataforma já desenvolvida pela Hatchr Ads.	
É possível substituir receitas únicas por receitas recorrentes?	2
No modelo de negócio inicialmente proposto pela Hatchr Ads não existe nenhuma forma de receitas únicas advindas das comissões sobre vendas geradas pelos clientes. Para gerar receitas recorrentes seria necessário alterar o modelo de negócio e isso teria efeitos diretos nas propostas de valor entregues aos diferentes segmentos de clientes.	
Por quais outros elementos os consumidores estariam dispostos a pagar?	2
Além das comissões sobre as vendas realizadas na plataforma, não foi mapeado nenhuma outra fonte de receita proveniente dos consumidores envolvidos. Os serviços adicionais que podem ser oferecidos são apenas possibilidades que não foram estudadas a fundo pelo fato de que a Hatchr Ads está focada em desenvolver e implementar o modelo de negócios inicialmente proposto.	
Existem oportunidades de vendas cruzadas internas ou com parceiros?	8
Existem possibilidades de cruzar vendas e incentivar o tráfego cruzado entre varejistas e <i>sites</i> parceiros de diferentes segmentos de atuação. Essas possibilidades devem ser futuramente analisadas com mais detalhe de forma a observar se existem ganhos que podem ser gerados pela Hatchr Ads.	
Quais outras fontes de receita podem ser adicionadas ou criadas?	0
No momento ainda não foram estudadas outras fontes de receitas adicionais para serem consideradas dentro do projeto da Hatchr Ads.	
Vocês podem aumentar os preços?	8
Sim, para varejistas com menor poder no mercado é possível forçar a margem para cima de forma a aumentar a lucratividade.	
Vocês podem reduzir os custos?	5
Sim, todos os custos para a operação da plataforma Hatchr Ads foram pensados para terem seus custos na menor margem possível. Inicialmente os gerentes de contas cuidarão de cinco varejistas eletrônicos, mas existe a possibilidade de um mesmo gerente de contas cuidar de um numero maior de varejistas menores ou de além de cuidar de cinco varejistas de tamanho considerável, também cuidar adicionalmente de	

alguns varejistas menores.	
É possível usar menos recursos para chegar aos mesmos resultados?	6
A plataforma da Hatchr Ads foi pensada para utilizar o mínimo de recursos e se beneficiar ao máximo de econômicas de escala. Para melhorar ainda mais a utilização desses recursos será necessário um tempo de funcionamento e estudos internos.	
Quais recursos chave podem ser melhores se forem terceirizados?	7
Entre os recursos chaves que podem ser melhores se forem terceirizados estão alguns tipos de serviços oferecidos por colaboradores específicos, como otimização em mecanismos de buscas que podem ser terceirizados para uma agência de mídia digital. Além disso, dentro dos recursos financeiros, um aporte de capital de terceiros poderia acelerar o desenvolvimento da plataforma e captação de clientes.	
Quais recursos chave não estão sendo bem aproveitados?	3
No momento a Hatchr Ads se encontra em fase de prototipação, portanto os recursos ainda não foram aproveitados.	
Existem propriedades intelectuais não utilizadas que poderiam ter valor para terceiros?	0
Até o momento não foi mapeado nenhuma oportunidade nesse campo.	
Quais atividades chave podem ser padronizadas?	6
Todas as atividades chave mapeadas pela Hatchr Ads terão algum tipo de padronização. Nas atividades de desenvolvimento e manutenção da plataforma, serão utilizadas metodologias ágeis de desenvolvimento de forma a padronizar o processo. A atividade que menos apresenta padronização é a de prospecção de novos clientes, pois além de existirem uma quantidade enorme de canais de prospecção, cada tratativa comercial terá sua peculiaridade devido às diferenças entre os varejistas eletrônicos. Mesmo assim, algumas atividades da prospecção de clientes deverão ser padronizadas. No momento as atividades de programação já se encontram devidamente padronizadas por ter sido herdadas da Hatchr.	
Como, no geral, a eficiência pode ser melhorada?	5
A principal métrica de eficiência a ser melhorada é o de vendas por clique. Ou seja, quanto maior a taxa entre o número de pessoas que comprou sobre o número de pessoas que clicam em determinado anúncio, melhor a eficiência. Para melhorar esse índice alguns pontos deverão ser observados: redação das ofertas, relevância dos anunciantes, disposição do anúncio, organização do anúncio entre outros fatores. Para	

levar em consideração todos esses fatores e conseguir melhorar sua eficiência, a Hatchr Ads pretender utilizar testes A/B para avaliar a relevância de cada um.	
Um suporte de TI poderia aumentar a eficiência?	2
A equipe da Hatchr Ads é um braço da Hatchr, empresa que dá suporte de TI para uma série de <i>startups</i> . Nesse sentido existirá pouca oportunidade de melhorar a eficiência com outro suporte de TI.	
Existem oportunidades de terceirização?	7
Sim, a Hatchr Ads poderá terceirizar o gerenciamento de sua presença nas redes sociais, sua otimização em resultados de buscas, suas campanhas de publicidade para adquirir novos clientes, o gerenciamento de seus servidores na nuvem além de tarefas cotidianas como a limpeza do escritório.	
A colaboração com parceiros pode ajudar vocês a focarem no seu negócio?	3
A colaboração com os parceiros é o foco do negócio da Hatchr Ads, porém ainda não foi encontrada uma forma ou parceiros que ajudem a deixar a Hatchr Ads mais focada no seu próprio negócio.	
Existem oportunidades de vendas cruzadas com parceiros?	0
Até o momento não foram mapeadas oportunidades de vendas cruzadas com parceiros.	
Existem canais parceiros que podem ajudar vocês a melhorar sua penetração entre consumidores?	6
A boa penetração da empresa Hatchr no mercado de <i>startups</i> e empreendedorismo pode render boas oportunidades de contatos e relacionamentos que facilitem a penetração entre consumidores.	
Os parceiros podem ajudar vocês a complementarem sua proposta de valor?	9
Por se tratar de uma plataforma multilateral, cada parceiros tem papel primordial na criação da proposta de valor para os outros envolvidos.	
Como vocês podem se beneficiar do crescimento do mercado?	8
No crescimento do mercado todos estão tentando aumentar suas vendas ou se capitalizar da forma mais rápida possível, nesse momento entendemos que empresas estão mais abertas a buscar novas formas de capitalização.	
Vocês podem atingir novos segmentos de clientes?	2

Inicialmente o número de clientes dentro dos três segmentos de clientes abarcados pela Hatchr Ads já é difícil de ser atingido ou impactado em sua plenitude. Dessa forma, seriam necessárias novas análises para garantir a viabilidade de novos segmentos de clientes que podem ser atingidos.	
Vocês podem servir melhor seus clientes através da segmentação?	8
Sim, devido as diferentes classes de atuação dos clientes, é necessário se pensar em formas de atendimento personalizadas para cada tipo de cliente.	
Vocês podem melhorar a efetividade e eficiência de seus canais?	7
Sim, o uso de métricas deve balizar a melhora contínua dos canais.	
Vocês podem integrar seus canais?	2
Ainda não foram mapeadas possibilidades de integrações entre canais.	
Vocês podem encontrar novos canais complementares?	3
Inicialmente a plataforma Hatchr Ads está focada nos canais previamente mapeados, mas existe uma possibilidade de atuação fora deles.	
Vocês podem aumentar suas margens servindo diretamente seus consumidores?	2
Os varejistas e <i>sites</i> já são atendidos diretamente. Os usuários são atendidos através dos <i>sites</i> parceiros. Atender os clientes diretamente significaria que a Hatchr Ads deverá possuir os <i>sites</i> de conteúdo, o que diminuiria drasticamente sua capacidade de escalar seu negócio, mas pode ser estudado futuramente como forma complementar de receita.	
Vocês podem melhor alinhar melhor seus canais com os segmentos de clientes?	3
A Hatchr Ads acredita que seus canais já estão alinhados com seus segmentos de clientes.	
Como vocês podem aproximar melhor sua relação com seus consumidores?	7
Através de um atendimento mais personalizado e próximo. Fornecendo dados e estatísticas que possam melhorar a parceria com a Hatchr Ads.	
Vocês podem melhorar a customização?	8
Sim, devem ser estudadas formas de atender varejistas e <i>sites</i> de conteúdos dos mais diversos segmentos de forma personalizada.	

Como vocês podem aumentar os custos de troca?	8
Através do aumento do retorno financeiro propiciado a <i>sites</i> de conteúdo e varejistas eletrônicos.	
Vocês já identificaram e expulsaram os consumidores que não dão lucro? Caso negativo, porque não?	0
A plataforma se encontra em fase de desenvolvimento e ainda não foram realizadas testes com clientes.	
Vocês precisam automatizar alguma relação?	0
Ainda não foram mapeadas novas formas de automatizar relações além das já planejadas na primeira fase do projeto.	

Fonte: Elaborado pelo autor

Anexo D – Fluxos monetários descontados

Tabela 15 - Fluxos monetários descontados cenário pessimista

		Fluxo financeiro pessimista			
	Fluxo financeiro total		Fluxo financeiro investimetos		Fluxo financeiro receitas
Mês 1	-R\$ 4.191,46	-R\$	4.191,46	R\$	366,32
Mês 2	-R\$ 4.176,58	-R\$	4.176,58	R\$	381,20
Mês 3	-R\$ 4.161,10	-R\$	4.161,10	R\$	396,68
Mês 4	-R\$ 4.145,00	-R\$	4.145,00	R\$	412,78
Mês 5	-R\$ 4.128,24	-R\$	4.128,24	R\$	429,54
Mês 6	-R\$ 4.110,80	-R\$	4.110,80	R\$	446,98
Mês 7	-R\$ 4.092,65	-R\$	4.092,65	R\$	465,13
Mês 8	-R\$ 4.073,76	-R\$	4.073,76	R\$	484,02
Mês 9	-R\$ 4.054,11	-R\$	4.054,11	R\$	503,67
Mês 10	-R\$ 4.033,66	-R\$	4.033,66	R\$	524,12
Mês 11	-R\$ 4.012,37	-R\$	4.012,37	R\$	545,41
Mês 12	-R\$ 3.990,23	-R\$	3.990,23	R\$	567,55
Mês 13	-R\$ 8.524,96	-R\$	8.524,96	R\$	590,60
Mês 14	-R\$ 8.500,98	-R\$	8.500,98	R\$	614,58
Mês 15	-R\$ 8.476,03	-R\$	8.476,03	R\$	639,53
Mês 16	-R\$ 8.450,06	-R\$	8.450,06	R\$	665,50
Mês 17	-R\$ 8.423,04	-R\$	8.423,04	R\$	692,52
Mês 18	-R\$ 8.394,92	-R\$	8.394,92	R\$	720,64
Mês 19	-R\$ 8.365,66	-R\$	8.365,66	R\$	749,90
Mês 20	-R\$ 8.335,21	-R\$	8.335,21	R\$	780,35
Mês 21	-R\$ 8.303,53	-R\$	8.303,53	R\$	812,03
Mês 22	-R\$ 8.270,55	-R\$	8.270,55	R\$	845,01
Mês 23	-R\$ 8.236,24	-R\$	8.236,24	R\$	879,32
Mês 24	-R\$ 8.200,54	-R\$	8.200,54	R\$	915,02

 Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 16 - Fluxo monetário descontado cenário base

Fluxos financeiro base					
	Fluxo financeiro total		Fluxo de caixa investimetos		Fluxo financeiro receitas
Mês 1	-R\$	4.191,46	-R\$	4.191,46	R\$ 366,32
Mês 2	-R\$	4.095,31	-R\$	4.095,31	R\$ 462,47
Mês 3	-R\$	3.973,92	-R\$	3.973,92	R\$ 583,86
Mês 4	-R\$	3.820,67	-R\$	3.820,67	R\$ 737,11
Mês 5	-R\$	3.627,19	-R\$	3.627,19	R\$ 930,59
Mês 6	-R\$	3.382,93	-R\$	3.382,93	R\$ 1.174,85
Mês 7	-R\$	3.074,56	-R\$	3.074,56	R\$ 1.483,22
Mês 8	-R\$	2.685,25	-R\$	2.685,25	R\$ 1.872,53
Mês 9	-R\$	2.193,75	-R\$	2.193,75	R\$ 2.364,03
Mês 10	-R\$	1.573,25	-R\$	1.573,25	R\$ 2.984,53
Mês 11	-R\$	789,88	-R\$	789,88	R\$ 3.767,90
Mês 12	R\$	199,10	R\$	-	R\$ 4.756,88
Mês 13	-R\$	3.110,10	-R\$	3.110,10	R\$ 6.005,46
Mês 14	-R\$	1.533,81	-R\$	1.533,81	R\$ 7.581,75
Mês 15	R\$	456,23	R\$	-	R\$ 9.571,79
Mês 16	R\$	2.968,60	R\$	-	R\$ 12.084,16
Mês 17	R\$	6.140,41	R\$	-	R\$ 15.255,97
Mês 18	R\$	10.144,75	R\$	-	R\$ 19.260,31
Mês 19	R\$	15.200,14	R\$	-	R\$ 24.315,70
Mês 20	R\$	21.582,45	R\$	-	R\$ 30.698,01
Mês 21	R\$	29.639,97	R\$	-	R\$ 38.755,53
Mês 22	R\$	39.812,41	R\$	-	R\$ 48.927,97
Mês 23	R\$	52.654,87	R\$	-	R\$ 61.770,43
Mês 24	R\$	68.868,19	R\$	-	R\$ 77.983,75

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 17 - Fluxo monetário descontado cenário otimista

Fluxos financeiro otimista					
	Fluxo financeiro total		Fluxo financeiro investimentos		Fluxo financeiro receitas
Mês 1	-R\$	4.191,46	-R\$	4.191,46	R\$ 366,32
Mês 2	-R\$	4.021,45	-R\$	4.021,45	R\$ 536,33
Mês 3	-R\$	3.772,53	-R\$	3.772,53	R\$ 785,25
Mês 4	-R\$	3.408,10	-R\$	3.408,10	R\$ 1.149,68
Mês 5	-R\$	2.874,53	-R\$	2.874,53	R\$ 1.683,25
Mês 6	-R\$	2.093,34	-R\$	2.093,34	R\$ 2.464,44
Mês 7	-R\$	949,59	-R\$	949,59	R\$ 3.608,19
Mês 8	R\$	724,97	R\$	-	R\$ 5.282,75
Mês 9	R\$	3.176,69	R\$	-	R\$ 7.734,47
Mês 10	R\$	6.766,25	R\$	-	R\$ 11.324,03
Mês 11	R\$	12.021,74	R\$	-	R\$ 16.579,52
Mês 12	R\$	19.716,29	R\$	-	R\$ 24.274,07
Mês 13	R\$	26.424,11	R\$	-	R\$ 35.539,67
Mês 14	R\$	42.918,07	R\$	-	R\$ 52.033,63
Mês 15	R\$	67.066,88	R\$	-	R\$ 76.182,44
Mês 16	R\$	102.423,15	R\$	-	R\$ 111.538,71
Mês 17	R\$	154.188,26	R\$	-	R\$ 163.303,82
Mês 18	R\$	229.977,57	R\$	-	R\$ 239.093,13
Mês 19	R\$	340.940,69	R\$	-	R\$ 350.056,25
Mês 20	R\$	503.401,79	R\$	-	R\$ 512.517,35
Mês 21	R\$	741.261,10	R\$	-	R\$ 750.376,66
Mês 22	R\$	1.089.510,91	R\$	-	R\$ 1.098.626,47
Mês 23	R\$	1.599.383,45	R\$	-	R\$ 1.608.499,01
Mês 24	R\$	2.345.887,84	R\$	-	R\$ 2.355.003,40

Fonte: Elaborado pelo autor