

**PEDRO ROSSA TAINO COSTA**

**ANÁLISE DA DECISÃO DE PIVOTAGEM DE UMA STARTUP DE *DELIVERY*  
APÓS O IMPACTO DA PANDEMIA DO COVID-19**

**São Paulo  
2021**



**PEDRO ROSSA TAINO COSTA**

**ANÁLISE DA DECISÃO DE PIVOTAGEM DE UMA STARTUP DE *DELIVERY*  
APÓS O IMPACTO DA PANDEMIA DO COVID-19**

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

**São Paulo  
2021**



**PEDRO ROSSA TAINO COSTA**

**ANÁLISE DA DECISÃO DE PIVOTAGEM DE UMA STARTUP DE *DELIVERY*  
APÓS O IMPACTO DA PANDEMIA DO COVID-19**

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

Orientador: Prof. Roberto Marx

**São Paulo  
2021**

Costa, Pedro Rossa Taino

Análise da decisão de pivotagem de uma startup de delivery após o impacto da pandemia do Covid-19 / P. R. T. Costa -- São Paulo, 2021.  
129 p.

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

1.Estratégia 2.Startup 3.Pivô 4.Delivery 5.Impacto Covid-19  
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

## AGRADECIMENTOS

Não acredito que nada nessa vida seja feito ou alcançado sozinho. Sei que todos os meus objetivos e minhas conquistas tiveram a participação, mais que fundamental, de diversas pessoas que compartilharam da minha trajetória. Este trabalho não é exceção e, por isso, gostaria de agradecer à pessoas fundamentais que fizeram parte dessa jornada.

À minha mãe Letícia e ao meu pai Carlos, obrigado por terem me proporcionado todas as oportunidades que tive e por terem compartilhado e sustentado todos os meus sonhos. Só tenho a agradecer todo o amor e carinho que vocês me deram e força de vontade que me passaram para correr atrás destes sonhos.

Ao meu irmão Bruno, obrigado por participar de toda a minha história. A vida se torna muito mais divertida tendo um “irmão gêmeo” para dividi-la, seja na mesma escola, no mesmo clube, nos mesmos times, com os mesmos amigos e, finalmente, na mesma faculdade.

À minha avó Nilza e ao meu avô Sérgio, obrigado por sempre confiarem em mim e acreditarem que eu conseguiria ir mais longe. Obrigado pelo carinho e cuidado que sempre tiveram comigo, e por todas as memórias como jogar bola na garagem ou passear no horto.

À Ana, com certeza meu maior pilar nesses últimos 3 anos. Como é gostoso e divertido dividir a vida com você. Obrigado por me mostrar sempre um lado mais leve e sincero dessa vida, sabendo como aproveitar cada momento de maneira única e especial.

À Cris e ao Osni, nossos “pais” na Engenharia de Produção e no CAEP. Obrigado por sempre estarem cuidando dos alunos e preparados para nos ajudar, seja em questões acadêmicas ou pessoais. Obrigado também à todos os funcionários da PolyCopy por toda a ajuda durante esses 6 anos de graduação.

Aos meus amigos Thiago, Francisco, Manuel, Rafael, Victor, Shelly, Daniela, Vinícius, Lucas, Eduardo, Gustavo e Pedro. Obrigado por todo o companheirismo e amizade nesses anos. Obrigado também por terem feito parte de um dos momentos mais marcantes da minha vida, com a nossa gestão do CAEP. Sempre levarei comigo nossas tardes de ordinárias e as risadas que compartilhamos juntos.

À Daniela e ao Ricardo, obrigado por terem dividido comigo outra das experiências mais marcantes da minha vida, o nosso, quase, ano de intercâmbio. Obrigado por todas as tardes de *gelati* da “família”.

Ao Victor e ao Gabriel, obrigado por terem impactado minha graduação e minha vida de maneira tão intensa, mesmo estando alguns anos à frente na faculdade. Levarei nossa amizade para o resto da vida.

Aos meus amigos de clube e de vida: Sergio, Laura, Eduardo, Alexandre, Luis, Matheus, Guilherme e João. Obrigado por conseguirem suavizar a rotina do dia a dia com nossos encontros, conversas e risadas.

Aos meus amigos de infância: Carolina, João, Henrique, Júlia, Julia. Obrigado por serem meus maiores confidentes e por compartilharem comigo todos os altos e baixos dessa trajetória. Tenho certeza que grande parte da pessoa que sou hoje é consequência de termos nos conhecido.

Aos meus outros amigos e amigas, obrigado por cada momento que passamos juntos e por cada memória guardada.

À Marina, Paola e Marcello, meus companheiros de trabalho. Obrigado por sempre me desafiar e me impulsionarem para ir mais longe. Obrigado também por todo o suporte para o meu desenvolvimento profissional neste tempo juntos.

Ao meu professor e orientador Roberto Marx. Obrigado por toda a atenção, dedicação, orientação e ajuda dada ao meu trabalho e à minha graduação. Sei que aprendi muito com esse projeto e espero ter conseguido refletir esse conhecimento nas páginas deste trabalho.

À todos meus professores e professoras, e mestres e mestras, obrigado por todas as lições e ensinamentos. Obrigado por todo o conhecimento compartilhado, possibilitando que eu trilhasse o caminho que escolhi.

Por fim, à todos os funcionários e funcionárias da Escola. Obrigado por permitir e garantir o funcionamento dessa instituição tão especial. Mesmo não tendo conhecido todos e todas, sei da importância de cada um no desenvolvimento da minha graduação. Obrigado.



## RESUMO

O maior acesso da população mundial à internet e à produtos como os *smartphones* tem revolucionado a maneira como empresas e consumidores se conectam e se relacionam, alterando padrões e formas de consumo. No caso do mercado de alimentação fora do lar, as novas tecnologias impulsionaram o desenvolvimento do segmento de *delivery online*, incorporando maneiras digitais de se realizar um pedido de comida.

Caracterizado pela sua simplicidade e praticidade, o *delivery online* se desenvolveu rapidamente, apresentando indícios de que poderá se tornar a nova força do mercado de alimentação e tendo no Brasil uma das principais oportunidades para a sua consolidação.

Além disso, com a evolução da pandemia do Covid-19, o processo de desenvolvimento e aceitação do *delivery* foi acelerado, aumentando a busca por modelos de negócio que pudessem explorá-lo.

Foi justamente procurando se aproveitar desse potencial que nasceu a startup Sagitário, uma operadora de *delivery* que, atualmente, passa por um momento de reestruturação estratégica e redefinição de seu modelo de negócio.

Por mais que a startup tenha se beneficiado do desenvolvimento do *delivery* causado pela evolução da pandemia do Covid-19, as mudanças no ambiente na qual ela estava inserida fizeram com que a Sagitário optasse por pivotar o seu modelo de negócio, buscando solucionar novas dores desse mercado.

O trabalho realizado busca validar a decisão do pivô tomada pela startup sob uma ótica conceitual, procurando dar segurança e credibilidade para o desenvolvimento da empresa.

Para isso, foram realizados estudos sobre os mecanismos de crescimento de uma startup, além do diagnóstico sobre os pilares do modelo de negócio antigo da empresa e a análise do ambiente na qual ela estava inserida, com sua consequente alteração, utilizando para este fim os conceitos de análise estratégica.

Com base nessas análises, pode-se melhor avaliar as principais alternativas discutidas para o desenvolvimento da startup e chegar a uma conclusão sobre qual era a melhor, dado o seu novo cenário.

**Palavras-chave:** Estratégia. Startup. Pivô. *Delivery*. Impacto Covid-19.



## ABSTRACT

The world population's increased access to the internet and to products such as smartphones has revolutionized the way companies and consumers connect and relate to each other, changing patterns and forms of consumption. In the case of the out of home food market, new technologies have driven the development of the online delivery segment, creating digital ways of ordering food.

Characterized by its simplicity and practicality, online delivery has developed rapidly, showing signs that it may become the new force in the food market and having in Brazil one of the main opportunities for its consolidation.

Moreover, with the evolution of the Covid-19 pandemic, the delivery's development and acceptance process was accelerated, increasing the search for business models that could exploit it.

It was precisely trying to take advantage of this potential that the startup Sagitário was born, a delivery operator that is currently going through a strategic restructuring and redefinition of its business model.

As much as the startup has benefited from the development of the delivery caused by the evolution of the Covid-19 pandemic, the changes in its environment made Sagitário choose to pivot its business model, seeking to solve new pains in this market.

This essay seeks to validate the pivot decision made by the startup under a conceptual point of view, seeking to provide security and credibility for the company's development.

To this end, studies on the growth mechanisms of a startup were carried out, in addition to the diagnosis on the pillars of the company's old business model and the analysis of its environment, with its consequent change, using for this purpose the concepts of strategic analysis.

Based on these analyses, a better evaluation of the main alternatives discussed for the startup's development could be made and a conclusion about which was the best one given its new scenario could be achieved.

**Keywords:** Strategy. Startup. Pivot. Delivery. Covid-19 Impact.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As cinco Forças de Porter.....	42
Figura 2: Matriz SWOT. ....	48
Figura 3: Matriz BCG. ....	49
Figura 4: <i>Business Model Canvas</i> . ....	51
Figura 5: Escopo de responsabilidades para o modelo KaaS na cadeia de atividades para o <i>delivery</i> . ....	69
Figura 6: Comparação de estrutura financeira simplificada para modelo DK e modelo KaaS. ....	78
Figura 7: Comparação de estrutura financeira simplificada para modelo de verticalização por parte do cliente e para o modelo KaaS. ....	81
Figura 8: <i>Business Model Canvas</i> aplicado à Sagitário. ....	86
Figura 9: Matriz BCG para o portfólio da Sagitário. ....	94



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Percentual da população mundial com acesso à internet. ....	56
Gráfico 2: Receita do mercado de <i>delivery online</i> . ....	57
Gráfico 3: Número de usuários do mercado de <i>delivery online</i> . ....	57
Gráfico 4: Comparação da receita entre países do mercado de <i>delivery online</i> . ....	59
Gráfico 5: Percentual da população usuária do mercado de <i>delivery online</i> . ....	59
Gráfico 6: Recorrência de pedidos por usuários de <i>delivery</i> por país. ....	60
Gráfico 7: Comparação dos motivos que influenciam a compra de <i>delivery</i> por país. .....	61
Gráfico 8: Comparação dos percentuais de usuários por canal de <i>delivery</i> por país.	61
Gráfico 9: Penetração do <i>delivery online</i> no setor de restaurantes. ....	63
Gráfico 10: Representação do faturamento da Sagitário por marcas do portfólio. ....	98
Gráfico 11: Crescimento mês a mês da Sagitário em 2020. ....	105
Gráfico 12: Crescimento mês a mês da marca Libra em cozinha sem a presença física. ....	106
Gráfico 13: Crescimento mês a mês da marca Libra em cozinha com a presença física. ....	107





## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Fatores Relevantes para o SWOT. ....	48
Quadro 2: Resumo análise SWOT para a Sagitário. ....	102



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Resumo da análise das cinco Forças de Porter.....	82
Tabela 2: Evolução das cinco Forças de Porter pós Covid-19.....	104
Tabela 3: Definição de pesos para os critérios de decisão. ....	116
Tabela 4: Escala de pontuação para critérios. ....	117
Tabela 5: Matriz de Decisão. ....	118



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCG	Boston Consulting Group
B2B	<i>Business to Business</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
DK	<i>Dark Kitchen</i>
FIFO	<i>First In First Out</i>
IFB	Instituto <i>Foodservice</i> Brasil
KaaS	<i>Kitchen as a Service</i>
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
NPS	<i>Net promoter Score</i>
SaaS	<i>Software as a Service</i>
SKUs	<i>Stock Keeping Units</i>
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>



## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	25
1.1.	A Empresa e o Estágio.....	25
1.2.	Contexto atual da Empresa .....	26
1.3.	Motivação .....	26
1.4.	Objetivo e Metodologia .....	27
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	29
2.1.	Análise de Evolução de Startups .....	29
2.1.1.	Definição de Startup .....	29
2.1.2.	Hipóteses de Salto de Fé.....	30
2.1.3.	Contabilidade para Inovação .....	30
2.1.4.	A decisão de Pivotar .....	32
2.2.	Os cinco P's para estratégia.....	34
2.3.	Análise Clássica da Estratégia.....	34
2.3.1.	Estratégias Competitivas .....	35
2.3.2.	Competências .....	37
2.3.3.	Estratégias Competitivas Genéricas .....	38
2.3.4.	Ambiente Competitivo .....	41
2.3.5.	As Cinco Forças de Porter .....	42
2.3.6.	Análise SWOT.....	47
2.3.7.	Matriz BCG .....	49
2.3.8.	Business Model Canvas.....	51
2.3.9.	Oceano Azul .....	53
3.	APRESENTAÇÃO DO MERCADO .....	55
4.	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	65
4.1.	Modelo de Negócio KaaS.....	68
4.2.	A decisão de Pivotar .....	70
5.	DIAGNÓSTICO .....	73
5.1.	Hipóteses Salto de Fé .....	73
5.2.	Posicionamento Estratégico Pré Avanço da Pandemia .....	74
5.2.1.	Estratégia Competitiva Genérica .....	74
5.2.2.	Ambiente Competitivo .....	75

5.2.3. As Cinco Forças de Porter .....	76
5.2.4. Análise de Competências .....	82
5.2.5. Business Model Canvas .....	86
5.2.6. Matriz BCG.....	93
5.2.7. Análise SWOT .....	96
5.3. Impacto do Covid-19 .....	102
6. ANÁLISE DA DECISÃO DE PIVOTAR.....	105
6.1. Identificação de Alternativas .....	108
6.1.1. Foco em multimarca/mesma categoria .....	108
6.1.2. Foco em marcas de menor complexidade operacional .....	110
6.1.3. Comprar marcas existentes .....	111
6.1.4. Criar marcas próprias .....	112
6.1.5. “Expansão regional cruzada” .....	112
6.1.6. Pivô necessidade do cliente – Modelo SaaS .....	113
7. SELEÇÃO DA MELHOR ALTERNATIVA.....	115
7.1. Determinação dos Critérios.....	115
7.2. Matriz de Decisão .....	117
8. CONSIDERAÇÕES.....	121
8.1. Próximos Passos.....	121
8.2. Possibilidades de Novos Pivôs.....	122
9. CONCLUSÃO .....	125
9.1. Objetivo Proposto .....	125
9.2. Aprendizados .....	125
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	127



## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. A Empresa e o Estágio

A empresa objeto de estudo deste trabalho é uma startup que atua no ramo de alimentação fora do lar, operacionalizando o *delivery* de marcas parceiras dentro de suas próprias *Dark Kitchens* (DKs), cozinhas destinadas às operações exclusivas de entrega, sem realizar o atendimento presencial, ou seja, o serviço de servir e consumir a comida no próprio estabelecimento. A empresa, que será denominada neste documento como Sagitário, iniciou suas operações em Outubro de 2019 com um parceiro do segmento de hambúrgueres.

A trajetória do autor deste trabalho na Sagitário iniciou-se em Junho de 2020, participando do time de desenvolvimento de negócios. Entre as principais funções do time, e consequentemente do autor, estavam o gerenciamento e acompanhamento do desempenho das marcas do portfólio da Sagitário, procurando explorar alavancas de crescimento para potencializar a penetração destas dentro dos agregadores. São chamados de agregadores os aplicativos *marketplace* que centralizam diversos restaurantes em uma única plataforma para conectá-los direto com o consumidor final, através de uma operação de *delivery*. Além disso, outra frente liderada pelo time era o próprio desenvolvimento de novos negócios. Nessa alçada, eram exploradas a aquisição de novos clientes, o trabalho com parcerias e eventos, e até a estruturação e o teste de novas frentes de negócio, como distribuição de bebidas e introdução de novas culinárias na estrutura operacional das cozinhas.

Entretanto, o projeto principal desenvolvido pelo autor ao longo do seu período de estágio na Sagitário foi o protagonismo no projeto de expansão da empresa, lidando tanto com o posicionamento das cozinhas em regiões já existentes, considerando projeções de faturamento, aumento de alcance e penetração de mercados, quanto com a definição de estratégias de expansão, visando escalar a operação da startup para outros polos econômicos, principalmente outras capitais brasileiras. Nesse aspecto, fazia parte da responsabilidade do autor os estudos e análises sobre a viabilidade financeira das alternativas para a expansão da Sagitário, considerando o desenvolvimento de alavancas de crescimento e de controle de custos.

Dessa forma, as discussões sobre modelos de negócio e estratégias de viabilização de crescimento da empresa sempre fizeram parte do cotidiano do autor deste documento, que, além de possuir grande afinidade com os temas que serão discutidos ao decorrer do trabalho, também

possui acesso e conhecimento sobre as principais discussões e alternativas consideradas durante o processo de pivotagem da startup.

### 1.2. Contexto atual da Empresa

A Sagitário encontra-se em um momento de transição, abandonando o modelo de negócio no qual nasceu, o *Kitchen as a Service* (KaaS), e migrando para um modelo novo, de *Software as a Service* (SaaS). No KaaS, a startup atuava como o operador de *delivery* para os restaurantes clientes, responsabilizando-se por toda a estruturação e gestão da operação de entregas. Já no modelo SaaS, a empresa passa a ser a fornecedora de tecnologia para os restaurantes, oferecendo sistemas de gestão para que os próprios estabelecimentos comerciais consigam estruturar e operacionalizar o seu *delivery*.

A mudança no modelo de negócio praticado pela Sagitário foi incentivada pela pandemia do Covid-19. Com as restrições de circulação e das políticas de *lockdown*, o ambiente no qual a startup estava inserida sofreu severas alterações, abalando os pilares que sustentavam o modelo do *Kitchen as a Service*.

Entretanto, ao longo do desenvolvimento de sua operação de KaaS, a Sagitário desenvolveu sistemas e competências que permitiram à empresa migrar de modelo de negócio, passando a explorar uma nova demanda que surgiu no mercado através das mudanças proporcionadas pelo vírus.

Seguindo os conceitos de desenvolvimento de startups, a Sagitário agora tenta encontrar e validar novas hipóteses de crescimento, buscando retornar a um cenário de desenvolvimento de negócios saudável.

### 1.3. Motivação

A principal motivação deste trabalho é o fato do autor realizar estágio na Sagitário há mais de um ano, atuando diretamente no projeto de expansão da empresa. Dessa forma, foi possível envolver-se nas discussões acerca do futuro da startup e no processo de decisão sobre o pivô para tecnologia.

Durante o processo de tomada de decisão sobre a mudança estratégica da Sagitário, notou-se a falta de respaldo desta por meio do ferramental conceitual, sendo que a decisão acabou se baseando, em sua maior parte, pela experiência empírica da liderança da empresa.

Desde que foi iniciado o período de estágio dentro da Sagitário, notou-se que existe, em sua estrutura e na sua cultura, um grande potencial para mudanças e adaptações, com uma forte aceitação ao erro, possibilitando que a empresa continue sempre a melhorar e a se desenvolver.

Além disso, o autor pôde perceber uma grande abertura para propor novas ideias e desenvolver novos projetos, tendo em vista a atuação no projeto de expansão da empresa para fora de São Paulo e a sua responsabilidade e liderança no seu desenvolvimento.

Sendo assim, dada toda a experiência do autor dentro da Sagitário e a abertura que existe na empresa, a motivação deste trabalho é a de contribuir para o desenvolvimento da startup, aplicando os conceitos vistos ao longo do curso de Engenharia de Produção para validar, ou não, a decisão do pivô, podendo propor o retorno para o modelo de negócio antigo. Com isso, o autor pretende retribuir todo o desenvolvimento pessoal e profissional adquirido dentro da empresa e continuar a construir o seu futuro.

#### 1.4. Objetivo e Metodologia

O principal objetivo deste trabalho é o de aplicar o conhecimento e o ferramental de estratégia e de crescimento de startups sobre a decisão de pivotar o modelo de negócio da Sagitário, a fim de confirmar a decisão tomada pela empresa sob uma ótica conceitual.

Mediante a análise detalhada sobre os pilares de uma startup e o direcionamento que esta deve seguir antes de iniciar sua aceleração, junto com a análise sobre o ambiente em que a Sagitário estava inserida e a sua consequente mudança causada pela pandemia do Covid-19, pretende-se, em primeiro lugar, avaliar a maneira como foi tomada a decisão de pivotar o modelo de negócio da empresa, para então, determinar se essa decisão foi coerente com a situação vivida por ela. Para tanto, serão utilizados os conceitos de estratégia vistos ao longo do curso de Engenharia de Produção.

Após o estudo da evolução de sua situação e o impacto que esta teve sobre o modelo de negócio da Sagitário, será possível melhor compreender e analisar as diferentes alternativas que foram discutidas na empresa referente à possibilidade do pivô. Com isso, espera-se selecionar a melhor solução considerando a nova realidade da empresa, podendo assim justificar a seleção do pivô ou propor a retomada do modelo antigo, frente a algumas adaptações.

Após a seleção da principal alternativa, será possível discutir os próximos passos que devem ser tomados pela Sagitário, a fim de validar o pivô realizado ou estruturar o processo de adaptação para modelo inicial.



## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1. Análise de Evolução de Startups

#### 2.1.1. Definição de Startup

Segundo Eric Ries, uma startup pode ser classificada como: “Uma instituição humana projetada para criar um novo produto ou serviço sob condições de incerteza extrema”.

O primeiro ponto de destaque da definição de uma startup dada por Eric Ries está no fato dele a classificar como uma instituição. De fato, startups que conseguem provar o seu modelo de negócio passam por diversas atividades ligadas ao desenvolvimento de uma instituição, como a contratação de funcionários, a coordenação de atividades e a criação de uma cultura capaz de proporcionar o atingimento de seus objetivos (RIES, 2019).

Outro destaque da definição de Ries está no fato dele classificar a startup como algo humano. A startup não pode ser resumida apenas a um produto, um serviço ou uma novidade, pois ela é algo ainda maior e é definida, também, pelas pessoas que as compõem (RIES, 2019).

Mais um destaque da definição mostrada acima está na afirmação da criação de algo novo. Segundo ela, deve-se compreender o termo “produto” e o termo “serviço” de maneira ampla, entendendo estes, também, como inovações. Qualquer relação e interação de um cliente com a startup deve ser considerada parte de seu produto, uma vez que a empresa está em busca de uma nova fonte de valor para ele, ao mesmo tempo em que se preocupa com o seu impacto gerado. Além disso, nota-se que a inovação pode ser dada de diferentes maneiras, mas que ela é o centro do sucesso de uma startup (RIES, 2019).

O último ponto de destaque da definição de Reis é o contexto proporcionado para o desenvolvimento da inovação. As startups devem ser projetadas para enfrentar situações de incerteza extrema e, por isso, a maioria das ferramentas e dos conceitos de gestão empresarial não podem ser aplicados na sua essência. O futuro das startups é imprevisível e se altera em um ritmo bastante acelerado (RIES, 2019).

Esse é, justamente, o principal motivo pelo qual grande parte das startups fracassam. Pelo fato de estarem inseridas no meio de grandes incertezas, sem saber ao certo quais devem ser seus produtos ou quais devem ser seus clientes, há uma grande dificuldade em prever o seu futuro. Dessa forma, métodos de gestão tradicionais não se aplicam às startups, pois não é possível utilizar bases de dados históricas para isso (RIES, 2019).

Entretanto, o fato de modelos de gestão tradicionais não se aplicarem às startups, não significa que as mesmas não devam ser administradas, muito pelo contrário. É possível administrar uma startup no contexto de incerteza extrema e o mesmo deve ser feito a fim de assegurar que a empresa conseguirá prosperar diante de um futuro nebuloso.

### 2.1.2. Hipóteses de Salto de Fé

Todo o modelo de negócio traça sua estratégia baseando-se em um conjunto de suposições que devem ser validadas para garantir o seu cumprimento. Dessa forma, o primeiro desafio de uma startup é construir uma organização que seja capaz de testar e validar essas suposições de maneira eficiente e sistemática (RIES, 2019).

Dentro de um plano de negócios existem muitas suposições comuns e evidentes. Essas hipóteses comuns são desenvolvidas, na maioria das vezes, a partir de deduções empíricas ou objetivas, além de poderem ser extraídas de experiências e situações passadas em um mesmo segmento de atuação. Entretanto, existem suposições menos claras dentro de um plano de negócio, das quais todo o modelo proposto depende inteiramente para poder ser bem sucedido. Se essas hipóteses, chamadas de Saltos de Fé, forem provadas verdadeiras, apresentam uma oportunidade gigantesca de negócio. Mas, por outro lado, se forem provadas falsas, apresentam um risco iminente de fracasso total (RIES, 2019).

O primeiro passo para comprovar a veracidade de uma Hipótese de Salto de Fé é confirmar que ela se baseia na realidade. Para tanto, é primordial estabelecer um contato próximo com o seu cliente, buscando entender se o mesmo possui um problema significativo que vale a pena ser resolvido e que criará valor para ele. Dessa forma, as startups necessitam de um amplo contato com o seus clientes em potencial para basear suas decisões. A partir disso, elas conseguirão entender quais suposições precisam ser validadas de forma mais urgente (RIES, 2019).

### 2.1.3. Contabilidade para Inovação

Para uma startup conseguir obter sucesso, ela precisa avaliar de maneira rigorosa a situação em que se encontra e descobrir como aproximar os números reais dos idealizados no seu modelo de negócio. Como o ser humano e, mais especificamente, o empreendedor, costumam ser figuras otimistas, evidencia-se o risco de persistir no plano inicial mesmo quando

há indicações claras de que algo não está certo. Por isso, é necessário às startups enfrentarem as verdades descobertas em suas avaliações de desempenho (RIES, 2019).

Segundo Ries (2019), a contabilidade padrão, disseminada por Alfred Sloan na General Motors, não é capaz de avaliar a situação em que se encontram as startups, uma vez que as incertezas de seu ecossistema impedem que essas avaliações sejam precisas. Dessa forma, a fim de garantir que as startups estão, de fato, se desenvolvendo e aprendendo ao longo de sua trajetória e para garantir que as projeções do modelo de negócio possam ser ajustadas para refletir as novas realidades enfrentadas por essas empresas, um novo tipo de contabilidade mostra-se necessária: a chamada contabilidade para inovação.

A contabilidade para inovação permite às startups transformarem suas hipóteses de salto de fé em modelos financeiros qualitativos, dando diretrizes de como será o momento em que a empresa obterá sucesso no futuro. Além disso, ela permite às startups provarem que estão aprendendo a desenvolver modelos sustentáveis de crescimento. A contabilidade para inovação possui 3 etapas sequenciais: o estabelecimento do patamar; a calibração do motor; e a decisão de pivotar ou perseverar (RIES, 2019).

A primeira etapa da contabilidade para inovação é o estabelecimento de um patamar. Este deve ocorrer utilizando dados reais nos quais a startup está inserida. Essa etapa é responsável por apresentar um marco de aprendizagem, mostrando dados valiosos sobre o desenvolvimento de seus produtos e a repercussão de seu desempenho frente às inovações produzidas e as mudanças do ambiente. Muitas vezes, usa-se conceito de MVPs para obter informações atualizadas sobre a situação da empresa.

A próxima etapa da contabilidade para inovação é a de calibração do motor. Essa etapa é caracterizada pela priorização de desenvolvimentos e estratégias capazes de melhorar os impulsionadores de crescimento do modelo de negócio. O ponto dessa etapa é: estabelecendo o patamar de onde a startup se encontra e quais foram os aprendizados extraídos até o momento, consegue-se estabelecer hipóteses de crescimento mais claras e desenvolver um plano de testes para validá-las.

A última etapa da contabilidade para inovação está na decisão de pivotar ou perseverar. Caso as projeções estabelecidas na etapa anterior comecem a se provar com o tempo, tem-se um caminho de desenvolvimento sustentável sendo construído. Caso contrário, o cenário de sucesso obtido no futuro passa a ser cada vez menor, mostrando um sinal para tomar uma decisão de pivotar o modelo.

Segundo Ries (2019), a contabilidade para inovação não funcionará caso a etapa de estabelecimento do patamar da empresa esteja mal direcionada pelas chamadas métricas de

vaidade. As métricas de vaidade são caracterizadas pela análise dos números brutos da startup, como total de clientes ou total de receita, e podem dar uma visão distorcida sobre a situação em que a empresa se encontra e sobre os frutos do desenvolvimento de seu produto ou serviço. Por isso, em vez de avaliar os totais cumulativos da startup, essa deve examinar o desempenho de suas métricas de maneira independente, pautando-se pelas chamadas métricas acionáveis.

As métricas acionáveis possuem um conjunto de atributos chamados de três “A’s”: acionáveis, acessíveis e auditáveis. Para mostrar-se acionável, uma métrica deve possuir causa e efeitos claros. Caso contrário, podem cair no equívoco de serem relacionadas com o desenvolvimento do produto, mesmo não havendo comprovação para tal. Para mostrar-se acessível, uma métrica deve ser disponibilizada para toda a empresa e ser compreendida por todos os seus funcionários, possibilitando que todos sejam capazes de compreender os números que orientam suas decisões. Por fim, para mostrar-se auditável, uma métrica deve ser confiável aos olhos de toda a startup (RIES, 2019).

#### 2.1.4. A decisão de Pivotar

O pivô representa um ajuste estrutural nas direções em que a startup guia o seu desenvolvimento, buscando testar uma nova suposição sobre o seu modelo de negócio. Ele deve ocorrer quando o progresso realizado pela empresa não confirmar a hipótese estratégica original. Dessa forma, um pivô bem sucedido recoloca a startup no caminho para desenvolver um modelo de negócio sustentável (RIES, 2019).

A decisão errada de perseverar ameaça o potencial criativo do ser humano, impedindo que a abordagem científica da administração de startups seja produtiva. O elemento humano não deve ser ignorado no momento da pivotagem, que deve levar em consideração a visão, a intuição e a avaliação do empreendedor (RIES, 2019).

A decisão de pivotar a startup deve ser baseada nos marcos de aprendizagem adquiridos com seus fracassos. Esses marcos não tem o objetivo de facilitar a decisão sobre o pivô, mas sim garantir que esta seja tomada utilizando informações relevantes para tal. Com isso, tem-se que o objetivo de um pivô é buscar adquirir uma nova aprendizagem validada ainda maior que a original e, para isso, o conhecimento e o contato próximo com o cliente são essenciais (RIES, 2019).

Um pivô também não se trata de eliminar todo o desenvolvimento construído pela startup e recomeçar a empresa do zero, pelo contrário. Um pivô bem orquestrado deve



aproveitar o desenvolvimento da startup, reposicionando-a a partir do que foi aprendido, para, então, recolocar o modelo de negócio em uma direção positiva (RIES, 2019).

Existem algumas barreiras que atrasam a decisão de startups de pivotar seus negócios. A primeira delas está relacionada às métricas de vaidade, uma vez que essas impedem que as empresas consigam enxergar sua situação atual e entender o que é necessário mudar. A segunda está relacionada à falta de clareza sobre as hipóteses de salto de fé, dificultando a percepção do fracasso e, conseqüentemente, a necessidade de pivotar. A terceira é relacionada ao medo, pois o fato de reconhecer um fracasso é uma atividade difícil para os seres humanos, podendo levar a um desânimo por parte do empreendedor e de seus funcionários (RIES, 2019).

Segundo Ries (2019) a capacidade de pivotar não deve substituir o pensamento estratégico. Há um risco grande ao associar histórias de pivôs de sucesso à estratégia final desenvolvida pela empresa em questão, fazendo parecer que o sucesso foi fruto de uma única ideia genial. Contudo, a situação nas quais outros pivôs obtiveram sucesso pode ser diferente das situações vividas pela startup no seu contexto atual. Dessa forma, cabe aos gestores aplicarem as teorias estratégicas para conseguir aplicar as decisões corretas no momento certo de sua empresa.

Como Ries (2019) elucida, a decisão de pivotar deve ser avaliada em todas as etapas da vida de uma startup, inclusive em situações em que a empresa já demonstra ter alcançado certas indicações de sucesso. Mesmo conseguindo manter-se viva, uma startup pode ainda não ter alcançado as expectativas de seus fundadores e investidores. Não realizar um pivô em situações como esta é chamado de “ficar empacado na terra dos mortos vivos”, pois a startup nunca conseguirá corresponder a essas expectativas.

O padrão de evolução para tomar a decisão de pivotar uma startup segue uma sequência: resultados fracos obrigam a startup a admitir seu fracasso e desenvolver novas hipóteses através de novas investigações e pesquisas. Essas hipóteses levam a empresa a alterar o seu modelo de negócio, gerando novas oportunidades de experimentos e testes para validá-lo. Todo o ciclo deve seguir as diretrizes da contabilidade para inovação, estabelecendo um patamar, calibrando o motor e tomando novas decisões de pivotar ou perseverar (RIES, 2019).

Segundo Ries (2019), existem diferentes tipos de pivô, entre os quais: pivô *Zoom-in*, *Zoom-out*, segmento de cliente, necessidade do cliente, plataforma, arquitetura de negócio, captura de valor, motor de crescimento, de canal e de tecnologia.

## 2.2. Os cinco P's para estratégia

Segundo Mintberg, Ahlstrand e Lampel (2010) o termo estratégia não comporta uma definição simples e única. Na verdade, este termo requer uma série de definições simultâneas para abranger todo o seu significado.

Estratégia é um plano, uma direção para guiar um curso de ação futura. Contudo, estratégia também é um padrão, um comportamento definido e percorrido ao longo de um período de tempo. Dessa forma, o termo estratégia comporta dois P's, um com olhar para o futuro, chamada de estratégia pretendida, e outro com o olhar para o passado, chamada de estratégia realizada (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Nem sempre aquilo pretendido foi de fato realizado. As intenções plenamente realizadas são chamadas de estratégias deliberadas enquanto as que não foram, de estratégias não realizadas. Contudo, existe um terceiro caminho estratégico percorrido, as estratégias emergentes. Estas ocorrem quando o comportamento executado não foi previamente pretendido. Assim, todas as estratégias reais devem balancear esses dois aspectos, possibilitando ao mesmo tempo controle e aprendizado. Com isso, estratégias devem ser formuladas, mas devem, também, permitir formulação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Estratégia é uma posição, a definição do que vender e para quem vender. Ao mesmo tempo, estratégia também é uma perspectiva, uma maneira fundamental de realizar algo. Dessa forma, o termo estratégia comporta outros dois P's, um olhando para dentro e outro olhando para fora. Uma estratégia nova de posição representa realizar algo novo de maneira conhecida, enquanto uma estratégia nova de perspectiva representa realizar algo conhecido de maneira diferente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Por fim, estratégia é um pretexto, o quinto P. Isto é, uma tentativa de manobra para enganar um competidor. O ato de despistar suas verdadeiras intenções ou mascará-las para evitar a movimentação de concorrentes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

## 2.3. Análise Clássica da Estratégia

O pensamento estratégico teve sua origem no universo militar, cujos resultados, vitoriosos ou perdedores, eram diretamente vinculados às ideias de generais e comandantes das

tropas, ditos estrategistas. O próprio termo estratégia é derivado do grego *stratego*, o qual significa general (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

As primeiras evidências do pensamento estratégico remontam na Antiguidade, mais especificamente na China do século IV a.C. A Arte da Guerra, livro escrito por Sun Tzu, servia como uma espécie de consultor para um país imerso em guerras entre seus feudos. Este livro, que buscava auxiliar um soberano a triunfar em meio aos confrontos, teve bastante influência nos princípios da estratégia de negócios, evidenciando a aproximação do conceito estudado hoje ao universo militar (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Dentro do âmbito militar, há uma divisão de aspectos ao lutar-se uma guerra, segregados entre operacional, tático e estratégico. Este último está ligado ao planejamento, de maneira mais generalista e considerando um horizonte de tempo mais longo. Mesmo tendo seu significado alterado com o passar do tempo, desde os confrontos de Napoleão Bonaparte nos séculos XVIII e XIX, o termo estratégia engloba aspectos militares, mas também políticos e econômicos (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Contudo, os ideais e conceitos da estratégia militar só foram transportados para o universo dos negócios na metade do século XX, prosperando apenas nas décadas de sessenta, setenta e oitenta. Seguindo a máxima de Sun Tzu: “Se você se conhece e ao inimigo, não precisa temer o resultado de uma centena de combates.”, o estudo da estratégia corporativa deve-se basear tanto na análise interna da empresa estudada, quanto na análise externa ao ambiente no qual ela está inserida. E, da mesma forma que a estratégia em uma guerra está em constante desenvolvimento e aprimoramento, o pensamento estratégico empresarial está longe de ser uma constante. Pelo contrário, continua a adequar-se às novas tendências e mudanças na sociedade (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

### 2.3.1. Estratégias Competitivas

Estratégia competitiva significa selecionar uma distinta composição de atividades para entregar uma solução única e diferente, definindo assim o posicionamento estratégico de uma empresa capaz de explorar uma vantagem competitiva (PORTER, 1999).

Dessa forma, a estratégia é, na verdade, uma busca pensada em desenvolver uma vantagem competitiva para o negócio, além do planejamento de como e quando colocá-la em prática (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

A definição de um posicionamento estratégico está ligada à definição de escolhas, sendo que estas envolvem três grandes dimensões: clientes, produtos e processos. Quais clientes focar, quais produtos oferecer e como garantir sua produção eficiente resultam no posicionamento estratégico de uma empresa (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Contudo, a definição de um posicionamento não é suficiente para garantir uma vantagem sustentável, visto que outras empresas podem percebê-lo e copiá-lo. Para tornar uma estratégia competitiva sustentável, uma empresa além de definir o que irá fazer, deve definir também o que não irá fazer, selecionando atividades dentre opções mutuamente excludentes. Dessa forma, as opções excludentes criam a necessidade de seleção entre opções conflitantes, protegendo o posicionamento contra possíveis copiadores (PORTER, 1999).

Além disso, a escolha entre os *trade-offs* das opções excludentes também mitigam o risco da empresa falhar em todas por motivos de: não conseguir manter sua imagem; incompatibilidade de características entre as próprias atividades; coordenação interna e controle (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Por fim, a compatibilidade entre as atividades selecionadas é fundamental para alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Quanto mais entrelaçadas e complementares forem as atividades selecionadas para o posicionamento estratégico de uma empresa, mais difícil será para os seus competidores as copiarem. A imitação de uma única atividade do posicionamento estratégico de um concorrente não é capaz de melhorar o desempenho de uma empresa, podendo inclusive piorá-lo. Assim, atividades complementares tendem a proteger a vantagem competitiva de uma empresa, pois seus competidores só alcançarão benefícios copiando o sistema inteiro (PORTER, 1999).

É importante ressaltar que estratégia não deve ser confundida com excelência e eficiência operacional. Por mais que este segundo conceito seja extremamente importante em um ambiente competitivo, inclusive podendo ser necessário para a sobrevivência de uma empresa nesse meio, este não pode ser substituído pelo pensamento e posicionamento estratégico. A eficiência operacional representa apenas a capacidade de realizar atividades similares aos seus concorrentes, porém de forma melhor. Contudo, a definição e o posicionamento estratégico da empresa significam realizar atividades diferentes de seus competidores, ou até mesmo atividades similares, porém de forma distinta (PORTER, 1999).

O problema em focar apenas na eficiência operacional está no fato de que as melhores práticas acabam sendo difundidas e copiadas. Assim, uma empresa que se baseia apenas nesse ponto não consegue competir com sucesso por extensos períodos de tempo (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Na gama de escolhas existem dois fatores que serão responsáveis por influenciar as decisões estratégicas de uma empresa: suas características internas e o ambiente externo na qual ela está inserida (CARVALHO; LAURINDO; 2010).

### 2.3.2. Competências

Competência representa um termo do senso comum, cujo tema possui diferentes níveis de compreensão: como o da pessoa, que repercute a essência do indivíduo; das organizações, centralizado nas *core competences*; e dos países, analisado através dos sistemas educacionais e formação de competências (FLEURY; FLEURY; 2001).

Como foco de estudo para este documento, a compreensão de competência será centralizada no nível das organizações. Nesse conceito, como enfatiza Fleury e Fleury (2001), tem-se a empresa como uma carteira de competências.

No curto prazo, o sucesso de uma organização é direcionado pelo balanço entre preço e performance de seus produtos. Entretanto, em uma visão a longo prazo, o sucesso competitivo de uma empresa e, conseqüentemente, a possibilidade de se manter no mercado, são consequência da sua habilidade de criar e desenvolver competências essenciais de maneira mais veloz e mais barata que seus concorrentes, capazes de antecipar e desenvolver novos produtos, atributos e, até mesmo, mercados (PRAHALAD; HAMEL; 1990).

As competências essenciais são retratadas como a capacidade de coordenar e integrar diferentes habilidades e recursos em tecnologias. Para serem identificadas, estas devem ser capazes de permitir o acesso a diferentes e variados mercados, oferecer um benefício significativo e perceptível para o consumidor final e, devem ser difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. De fato, a tecnologia resultante de uma competência pode ser adquirida por um rival, entretanto este terá maior dificuldade em imitar a coordenação interna e os aprendizados necessários para imitá-la e replicá-la (PRAHALAD; HAMEL; 1990).

Não há a necessidade de uma competência essencial de uma organização ser associada exclusivamente em domínio tecnológico. Ela, pelo contrário, pode estar baseada no domínio de qualquer etapa do ciclo de negócios (FLEURY; FLEURY; 2001).

Zarifian (1999) enuncia as diferentes competências de uma organização entre: Competência sobre processos, relacionadas aos conhecimentos do processo de trabalho; Competências técnicas, relacionadas à conhecimentos específicos sobre o trabalho; Competências sobre a organização, relacionadas à organização de fluxos de trabalho;

Competências de serviços, relacionadas ao impacto do produto ou serviço sobre o consumidor final e; Competências sociais, relacionadas à autonomia, responsabilização e comunicação.

Poucas empresas são capazes de estabelecer uma vantagem competitiva através de mais de cinco ou seis competências essenciais. Uma variedade muito larga de competências acaba impossibilitando a organização de alocar recursos e foco nos seus desenvolvimentos, enfraquecendo-as ao longo do tempo. Além disso, empresas focadas na competitividade no curto prazo, em termos de custo e performance, tendem a cortar gastos internos de desenvolvimento e terceirizar soluções conectadas às suas principais competências, impossibilitando o aprendizado para desenvolvê-las (PRAHALAD; HAMEL; 1990).

Dessa forma, a definição e o desenvolvimento de competências está ligado a um processo de aprendizagem constante, estabelecendo um círculo virtuoso entre Estratégia, Aprendizagem e Competência. A capacidade das organizações desenvolverem rotinas e procedimentos padronizados pode ser um comparativo a um sistema cognitivo, exemplificando assim, a capacidade destas aprenderem. A capacidade de aprender permite às organizações não só compreender seu ambiente interno e externo, como se adaptar e sobreviver às mudanças que enfrentam, possibilitando o desenvolvimento de competências essenciais à execução da sua estratégia de negócio (FLEURY; FLEURY; 2001).

### 2.3.3. Estratégias Competitivas Genéricas

Segundo Porter (1979), existem dois tipos de vantagem competitiva: liderança em custo e em diferenciação. Junto a isso, uma organização deve, também, definir o seu escopo de atuação estratégico, ou seja, o enfoque no mercado que deseja atender, escolhendo entre um mercado mais amplo ou um segmento restrito e mais específico. Com base nessas dimensões, existem quatro estratégias genéricas possíveis para uma organização se pautar, sendo elas: liderança em custo, diferenciação, enfoque em custo e, enfoque em diferenciação.

A definição de uma estratégia competitiva genérica procura estabelecer uma posição competitiva favorável, lucrativa e sustentável. A ausência deste posicionamento claro apresenta o risco da organização tornar-se um meio-termo entre as diferentes estratégias, acarretando em desempenhos inferiores. Além disso, transitar entre as duas propostas de valor, ou buscar oferecer ambas ao consumidor final, acaba por confundi-lo, fazendo com que a empresa passe a perder credibilidade e reputação. Esse erro de interpretação pode levar uma organização entrar em uma armadilha de comoditização (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Uma armadilha de comoditização ocorre quando os consumidores adquirem maiores benefícios de um produto ou quando recebem o mesmo benefício a um custo menor. Como resultado, a empresa precisa escolher entre manter seus preços e perder penetração de mercado, ou baixá-los para tentar manter sua força e posição. Dessa forma, com preços menores e custos relativamente constantes, a empresa passa a sofrer com margens cada vez mais apertadas e vê seu produto, que uma vez foi único e com proposta de valor forte, se tornar comoditizado (D'AVENI, 2010).

É necessário que todas as atividades de uma organização estejam alinhadas em torno da sua estratégia genérica. Isso torna mais fácil sua implementação e comunicação com todos seus *stakeholders*, sejam acionistas, funcionários e clientes. Quando o posicionamento estratégico não está claro, a construção dos recursos necessários para alcançá-lo torna-se mais difícil, o que desenvolve problemas internos de coordenação (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Antes de definir sua estratégia genérica, a empresa deve verificar o posicionamento de seus concorrentes, estudando a fundo a estrutura da indústria na qual está inserida. Isso possibilita o conhecimento dos grupos já existentes e suas dimensões, facilitando a definição de um posicionamento no mercado. Não há uma superioridade entre liderança em custo ou diferenciação, isto irá depender do contexto e dos recursos da organização (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

#### 2.3.3.1. Liderança em custo

Uma empresa que adote sua estratégia genérica como liderança em custo deve alinhar toda sua organização para alcançar este objetivo. Para isso, é necessário desenvolver uma cultura de custos baixos, focada em reduzir desperdícios, e ficar sempre atenta à posição de seus concorrentes. Para que isso seja possível, a empresa deve focar em padronizações, realizando o *trade-off* com variedades e flexibilidade de produção. Contudo, isso não significa necessariamente que seus produtos serão de qualidade inferior (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

A competição nesta estratégia baseia-se na criação de um *gap* entre o desempenho de custos da empresa com relação ao seus concorrentes, permitindo o crescimento das suas margens de lucro. Dessa forma, o objetivo desta estratégia é trabalhar com custos bem abaixo

da média da indústria, porém com preços pouco inferiores, uma vez que uma guerra por preço acarretará na redução de suas margens (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Para essa estratégia ser alcançada, uma organização deve conseguir investimento e fácil acesso ao capital, além de um baixo custo de distribuição. Fora isso, suas habilidades devem contemplar uma boa engenharia de processo e um bom projeto para manufatura. Ademais, ela deve apresentar controles rígidos e frequentes, além de muitas vezes trabalhar com incentivos baseados em metas quantitativas (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

A concorrência dentro desta estratégia é abalada no momento em que os competidores conseguem superar o *gap* construído ou quando uma transformação tecnológica altera a base de tecnologia da indústria, podendo eliminar vantagens de escala (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

#### 2.3.3.2. Diferenciação

Da mesma forma que a estratégia genérica baseada em liderança em custo, a diferenciação também busca aumentar as margens de lucro da empresa, no entanto, parte do preço praticado e não do custo inerente à produção (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

O objetivo dessa estratégia é a identificação das necessidades dos clientes, satisfazendo os requisitos para os quais eles estão dispostos a pagar um prêmio de preço. Dessa forma, as margens são traduzidas não no controle dos custos, mas neste prêmio. Contudo, isso não significa que empresas que pratiquem a estratégia de diferenciação devam negligenciar seus custos. Uma gestão cuidadosa destes também é importante pois caso eles saiam de controle, as margens de lucro são reduzidas (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

A busca por essa vantagem competitiva leva as empresas a realizarem investimentos em inovação e tecnologia, focados em solucionar as necessidades específicas dos clientes que agreguem valor (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Para essa estratégia ser alcançada, uma organização deve possuir habilidade em marketing, boa engenharia de produto, criatividade, capacidade de pesquisa e cooperação dos canais. Além disso, reputação como líder e tradição na indústria mostram-se como boas habilidades. Como requisitos organizacionais, coordenação entre funções, incentivos subjetivos, ênfase na gestão de conhecimento e, atração de talentos qualificados, mostraram-se demasiadamente importantes (CARVALHO; LAURINDO, 2010).



A concorrência dentro dessa estratégia genérica é abalada quando os concorrentes conseguem reproduzir os focos da diferenciação, oferecendo aos consumidores valores similares aos da empresa, ou quando a diferenciação perde importância no mercado provocado por mudanças em seu ambiente. Dessa forma, organizações que buscam a diferenciação devem estar em constante desenvolvimento, aumentando o desempenho de seus produtos e inovando de maneira mais acelerada que a concorrência (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

#### 2.3.4. Ambiente Competitivo

A necessidade do pensamento estratégico conecta-se com a existência de alguma forma de competição. A competição em si precede a estratégia, sendo encontrada na natureza pela disputa por recursos entre diferentes espécies. Em ambos os ambientes, o natural e o do mundo dos negócios, o chamado “Princípio de Gause da exclusão competitiva” é aplicado, o qual explica que não há como dois seres, ou empresas, competirem da mesma maneira pelo mesmo recurso, ou mercado (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Contudo, existe uma diferença fundamental entre a competição natural e estratégica. A primeira ocorre de forma evolucionária, guiada pelas normas da probabilidade com a seleção natural. Já a segunda é revolucionária, direcionada pela razão e imaginação, e busca favorecer, de alguma forma, a parte interferente, alterando assim o resultado final que seria alcançado com a seleção natural (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Entretanto, a definição de competição pode ser erroneamente definida de maneira muito rasa, levando em consideração apenas os competidores diretos de uma empresa. Um ambiente competitivo, em que as empresas almejam alcançar maiores margens de rentabilidade perante as outras, possui outras quatro forças de atuação que devem ser entendidas e analisadas. São elas os fornecedores; os clientes; os potenciais novos entrantes e; os produtos substitutos. É a intensidade e extensão da rivalidade resultante destas cinco forças que irá determinar a estrutura do ambiente competitivo entre as empresas e que precisa ser compreendido para determinar os seus posicionamentos estratégicos (PORTER, 2008).

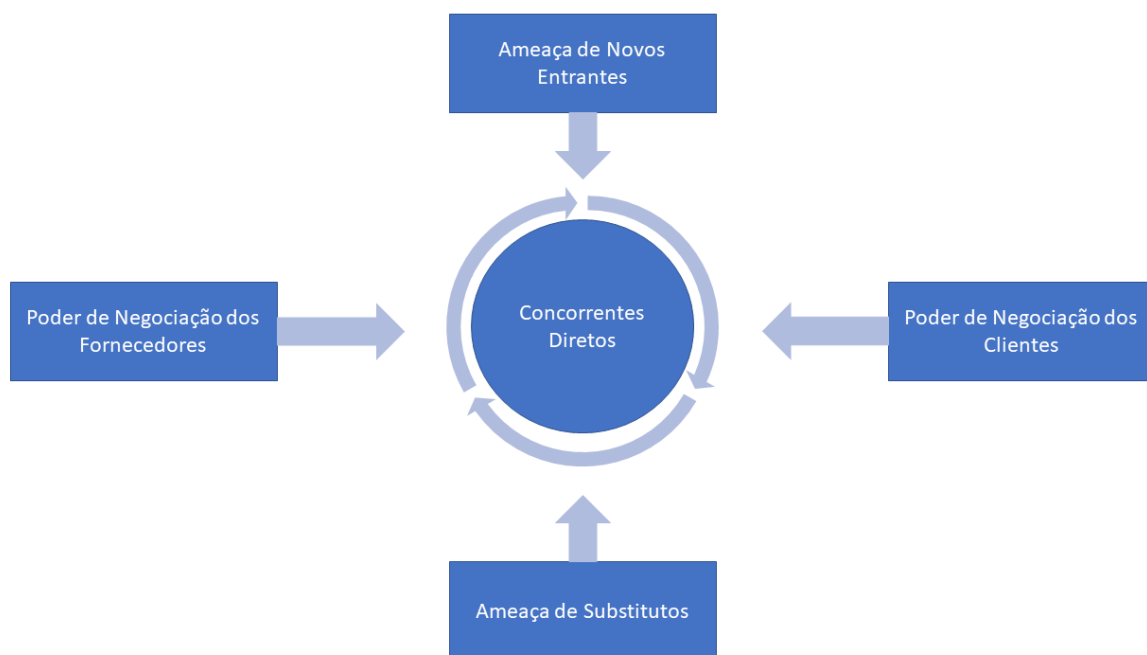
Em ambientes onde essas cinco forças são intensas, torna-se mais difícil para empresas inseridas neles alcançarem margens atrativas de lucratividade, como ocorre nas indústrias de companhias aéreas e hotéis. Já em ambientes onde essas cinco forças são mais relaxadas, há uma proliferação de empresas capazes de ser rentáveis, como nos casos das indústrias de software e de bebidas (PORTER, 2008).

Compreender as cinco forças competitivas de uma indústria e, principalmente, suas causas, pode prover empresas com conhecimentos e ferramentas para antecipar e influenciar a competição e, conseqüentemente, a rentabilidade, em seu ambiente. Além disso, sua compreensão também é significativamente importante para estrategistas a fim destes serem capazes de analisar o posicionamento estratégico de suas empresas de maneira efetiva (PORTER, 2008).

Dessa forma, é demasiadamente importante estudar e compreender a extensão de cada uma dessas cinco forças, que receberam o nome de Cinco Forças de Porter.

### 2.3.5. As Cinco Forças de Porter

Figura 1: As cinco Forças de Porter.



Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de PORTER, 2008.

#### 2.3.5.1. Ameaça de Novos Entrantes

A entrada de novas empresas em uma indústria ameaça as empresas incumbentes apertando preços, aumentando custos e diluindo o *market share*. Essas conseqüências são responsáveis por incentivar novas taxas de investimentos a fim de manter a competitividade no

mercado. Logo, a ameaça de entrada de novos competidores coloca um teto na rentabilidade potencial de um mercado (PORTER, 2008).

A ameaça de entrada de novas empresas em um mercado depende do grau das barreiras de entrada neste mercado e da capacidade de reação das empresas incumbentes. Se o grau das barreiras de entrada é baixo e há pouca capacidade de reação por parte das empresas existentes, a ameaça de novos entrantes é alta, espremendo as margens desse segmento. As margens mais baixas podem ser explicadas pelas necessidades recorrentes de novos investimentos ou manutenção de preços mais baixos, a fim de aumentar a barreira de entrada (PORTER, 2008).

As barreiras de entrada são representadas pelas vantagens competitivas que as empresas incumbentes possuem com relação à potenciais novos entrantes. Segundo Porter (2008), existem sete grandes barreiras: Economias de escala; Benefícios da escala; Custo de substituição dos consumidores; Necessidade de capital; Vantagens independentes de tamanho; Acesso a canais de distribuição e; Restrições governamentais.

As economias de escala existem quando grandes empresas conseguem diluir seus custos fixos através da produção em grande volume de seus produtos. Isto torna-se uma barreira de entrada porque força os novos entrantes a entrarem no mercado também com grandes volumes de produção, o que requer investimentos proporcionais, ou aceitar a desvantagem em preço (PORTER, 2008).

O benefício da escala também pode ser chamado de *network effect*, ou efeito de rede de relacionamento. A barreira se desenvolve em mercados onde a disposição de um consumidor para comprar um produto ou serviço é diretamente afetada pelo número de outros consumidores que divulgam e consomem da marca. Consumidores são inclinados a acreditar em empresas maiores, além de valorizar estar inseridos em uma rede com outros compradores. O benefício da escala torna-se uma barreira pois limita a disposição de compra dos consumidores para com os novos entrantes (PORTER, 2008).

O custo de substituição dos consumidores são custos fixos que os clientes devem encarar no momento em que decidem trocar de fornecedor. Estes podem ser de origens extremamente variadas, dependendo do mercado e do produto ofertado na indústria. Eles podem estar relacionados à necessidade de alterar especificações no produto, ou alterar processos e sistemas. Quanto maior o custo de substituição, maior a barreira para entrada de novas empresas (PORTER, 2008).

A necessidade de capital é uma barreira que se desenvolve em indústrias onde há a maior necessidade de investimento para novos entrantes poderem competir. Os investimentos podem ser necessários para a construção de estruturas físicas de produção, manutenção de estoque,

aprovações de linha de crédito ou financiar perdas de outras empresas. A barreira cresce à medida que as necessidades de capital tornam-se mais difíceis de financiar. Contudo, em mercados em que a rentabilidade é alta, a barreira diminui, pois há maior facilidade por parte dos novos entrantes em levantar o montante com investidores (PORTER, 2008).

Vantagens independentes do tamanho representam uma série de potenciais benefícios que as empresas incumbentes possuem e que devem ser ultrapassadas pelos novos entrantes. Elas podem se configurar como desenvolvimento de tecnologia própria, acesso a melhores canais de fornecimento e matérias primas, posicionamento geográfico preferencial, desenvolvimento maduro de marca, influenciando seus custos ou a qualidade de seus produtos ou serviços (PORTER, 2008).

Outra fonte para a criação de barreiras de entrada é o acesso a canais de distribuição. Novos entrantes precisam assegurar os canais de distribuição de seus produtos ou serviços, porém, quanto mais limitados estes canais forem, maior a barreira de entrada. Existem casos em que a barreira é tão elevada que os novos entrantes necessitam construir seus próprios canais de distribuição, redefinindo o acesso do mercado ao produto ou serviço (PORTER, 2008).

Por fim, através das restrições governamentais, os governos podem facilitar ou dificultar a entrada de novos competidores em algumas indústrias, assim como aumentar ou diminuir as outras barreiras citadas acima. Através de políticas de licenciamento, regulação de mercados e investimentos estrangeiros, e leis sobre patentes, os governos podem tornar mais difícil o acesso de novos entrantes à indústria. Por outro lado, através de subsídios financeiros e de pesquisa, os governos têm os mecanismos necessários para, também, facilitar esse acesso (PORTER, 2008).

Além das barreiras de entrada, a ameaça de novos entrantes em uma indústria também é influenciada pela expectativa de retaliação das empresas incumbentes. Se essa reação for intensa o suficiente para espremer as margens do mercado, estas podem se tornar menores que o custo de capital requerido e travar a entrada de outros concorrentes. Indústrias com altos custos fixos ou de crescimento lento são mais inclinadas a sofrerem fortes retaliações de suas incumbentes (PORTER, 2008).

#### 2.3.5.2. Ameaça de Substitutos

Um produto substituto é aquele que atende a mesma necessidade, ou uma necessidade similar, do produto original, porém por outras formas. Os substitutos estão sempre presentes,

mas às vezes podem ser ignorados pelo fato de serem diferentes do produto original. Quando a ameaça dos substitutos é elevada, a margem da indústria sofre (PORTER, 2008).

Produtos substitutos atacam a rentabilidade de uma indústria pois estabelecem um teto para os preços do mercado. Além disso, os substitutos interferem no potencial de crescimento da indústria e reduzem os períodos de efervescência, limitando o seu tamanho (PORTER, 2008).

A ameaça de produtos substitutos cresce à medida que oferecem um maior *trade off* entre preço e performance do que os produtos da indústria e seu custo de substituição é pequeno. Dessa forma, mostra-se necessário a uma empresa estar atenta a mudanças e evoluções em outros mercados capazes de destravar um substituto para os seus produtos (PORTER, 2008).

#### 2.3.5.3. Poder de Negociação dos Fornecedores

Fornecedores com muita força e influência capturam maior parte do valor da cadeia para si, espremendo as margens de seus compradores. Isso ocorre através da imposição de preços mais elevados, da limitação de quantidades ofertadas, ou do direcionando dos custos para os outros participantes (PORTER, 2008).

Um fornecedor torna-se mais forte à medida que: o mercado é controlado por poucas empresas, sendo mais concentrado do que a indústria para qual vende; não depende exclusivamente da indústria para a sua receita, podendo assim apertá-la para extrair maior valor; os custos de substituição de fornecedor são muito elevados; que oferece produtos ou serviços especializados ou personalizados; não existem substitutos satisfatórios; que consegue integralizar verticalmente a cadeia de suprimentos (PORTER, 2008).

#### 2.3.5.4. Poder de Negociação dos Clientes

Compradores com maior força em um mercado conseguem capturar maior valor da cadeia para si forçando preços mais baixos e exigindo maior qualidade dos produtos ou serviços, incentivando assim concorrência entre as empresas. Os compradores tornam-se mais fortes à medida que negociam suas vantagens frente aos outros participantes da indústria, especialmente se forem sensíveis ao preço (PORTER, 2008).

Os compradores podem estar mais suscetíveis a negociar suas vantagens dependendo do produto que estão dispostos a adquirir. Caso estes forem padronizados ou não existirem custos de substituição significativos, a força dos compradores aumenta. Além disso, caso estes forem pouco significativos para a qualidade ou possuírem impacto significativo no valor do produto final que os compradores estão confeccionando, a força destes também é aumentada (PORTER, 2008).

Além dos produtos, a própria configuração dos compradores interfere na sua disposição para negociar suas vantagens. Caso estes representem uma grande parcela do mercado, sendo assim escassos, as suas vantagens aumentam. Ademais, caso estejam inseridos em mercados de margens mais baixas ou consigam verticalizar a cadeia de produção, confeccionado o produto eles mesmos, sua força também aumenta (PORTER, 2008).

#### 2.3.5.5. Concorrentes Diretos

A competição direta em uma indústria é a força mais conhecida do mercado, podendo ocorrer de diversas formas. Entre guerra por preços, introdução de novos produtos ou serviços, aprimoramento dos produtos ou serviços já existentes e campanhas de marketing e divulgação, quanto maior a competição entre as empresas existentes menor é a rentabilidade da indústria como um todo (PORTER, 2008).

O nível de competição direta em uma indústria pode ser medido através da intensidade e do modo na qual elas competem (PORTER, 2008).

A intensidade da competição cresce quando os competidores são muito numerosos ou possuem relativa igualdade em força e tamanho, impossibilitando que um líder defina e guie as práticas de mercado. A intensidade também aumenta quando todos os competidores almejam alcançar o posto de líderes, estando altamente comprometidos com a indústria em que atuam, ou quando estes competidores não conseguem identificar seus sinais corretamente. Além disso, a intensidade da competição direta também cresce em mercados com taxa de crescimento mais baixa, o que incentiva a maior briga por espaço e *market share*, ou quando as barreiras de saída são elevadas, forçando as empresas a continuarem suas operações (PORTER, 2008).

Já o modo como os concorrentes competem é retratado pelas diferentes dimensões nas quais as empresas competem entre si, podendo variar entre competição por preço ou diferenciação, seja de características, serviços ou marca. A forma como as empresas competem entre si é muito importante para definir as características da indústria em que estão inseridas,

podendo ser responsáveis por definir seu desenvolvimento ou, até mesmo, reduzir sua rentabilidade (PORTER, 2008).

A competição por preço pode ser destrutiva para a rentabilidade de um mercado pois é de fácil compreensão pelos concorrentes, o que pode acarretar suscetíveis rodadas de redução, transferindo todo o valor da cadeia direto para o consumidor final. Além disso, competição acirrada por preço faz com que os compradores foquem apenas nele, perdendo interesse pelas suas outras características e serviços. Dessa forma, a competição por preço é mais arriscada que a competição por diferenciação (PORTER, 2008).

A competição por preço tem maior probabilidade de ocorrer quando os produtos ou serviços de duas empresas forem idênticos, ou quando não existem custos de substituição entre eles, encorajando empresas a reduzir o preço em busca de novos consumidores. Ela também tem mais chances de ocorrer em mercados: de produtos perecíveis, visto que o produto perde seu valor de maneira muito acelerada; com margens baixas e custos fixos altos, já que há uma pressão para conseguir consumidores incrementais para cobrir estes custos; em que a capacidade precisa ser expandida para alcançar economias de escala ou se tornarem eficientes (PORTER, 2008).

Já a competição por diferenciação tem menos riscos de diminuir a rentabilidade de uma indústria, podendo inclusive aumentar o valor percebido pelo consumidor, aumentando, conseqüentemente, os preços dos produtos. Ademais, essa dimensão de competição é capaz de diminuir outras forças da indústria, como a ameaça de produtos substitutos ou a ameaça de novos entrantes, aumentando os custos de substituição e as barreiras de entrada (PORTER, 2008).

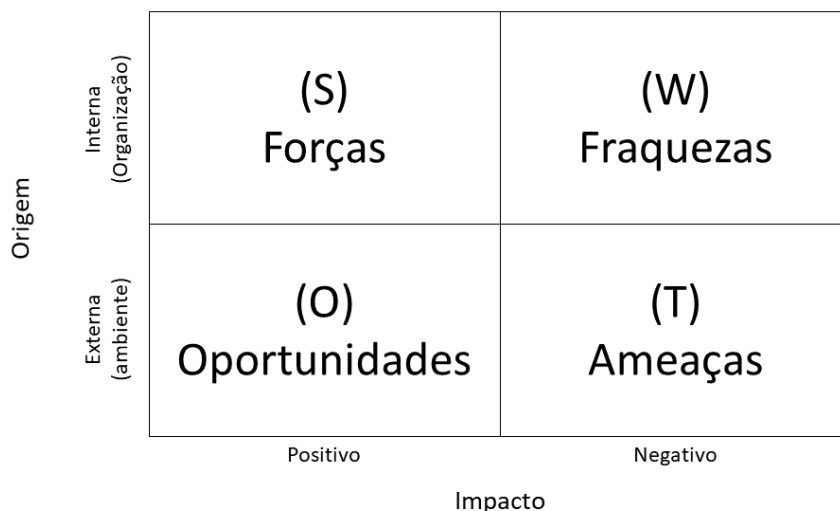
#### 2.3.6. Análise SWOT

Em um ambiente competitivo, as empresas deparam-se com ameaças e oportunidades. Já dentro de suas operações, elas encontram pontos fortes e pontos fracos. A análise SWOT – Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*), e Ameaças (*Threats*) - tem como objetivo maximizar os pontos fortes da organização, reconhecendo suas limitações e monitorando as oportunidades e as ameaças provenientes do ambiente em que ela está inserida (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

A análise SWOT é usada para avaliar um negócio ou uma proposta de valor. Ela não deve ser restrita apenas à própria empresa, mas também deve ser usada para verificar o

posicionamento de suas concorrentes. Ao usar a análise SWOT, as informações relevantes de uma empresa são colocadas de maneira lógica e ordenadas, fazendo com que sua compreensão, assim como o entendimento sobre o ambiente em que está inserida, sejam facilitados (FINE, 2009).

Figura 2: Matriz SWOT.



Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 1: Fatores Relevantes para o SWOT.

S - Forças Potenciais	W - Fraquezas Potenciais
Construção de barreiras de mobilidade Poder de negociação frente fornecedores Poder de negociação frente compradores Isolamento frente concorrência Escalabilidade Menores custos de entrada Capacidade de implementação estratégica Capacidade de superar outras barreiras de mobilidade	Enfraquecimento de barreiras de mobilidade Fraco poder de negociação frente fornecedores Fraco poder de negociação frente a compradores Exposição frente à concorrência Falta de escalabilidade Maiores custos de entrada Fraca capacidade de implementação estratégica Fraca capacidade de superação de barreiras de mobilidade
O - Oportunidades Potenciais	T - Ameaças Potenciais
Criação de novo grupo estratégico Grupo estratégico de posição mais favorável Fortalecimento de posição estratégica	Outras empresas entrarem no grupo estratégico Fatores externos que reduzam barreiras de mobilidade Fatores externos que enfraquecem poder frente fornecedores Fatores externos que enfraquecem poder frente compradores Fatores externos de exposição para maior rivalidade Investimentos que aumentem barreiras de mobilidade

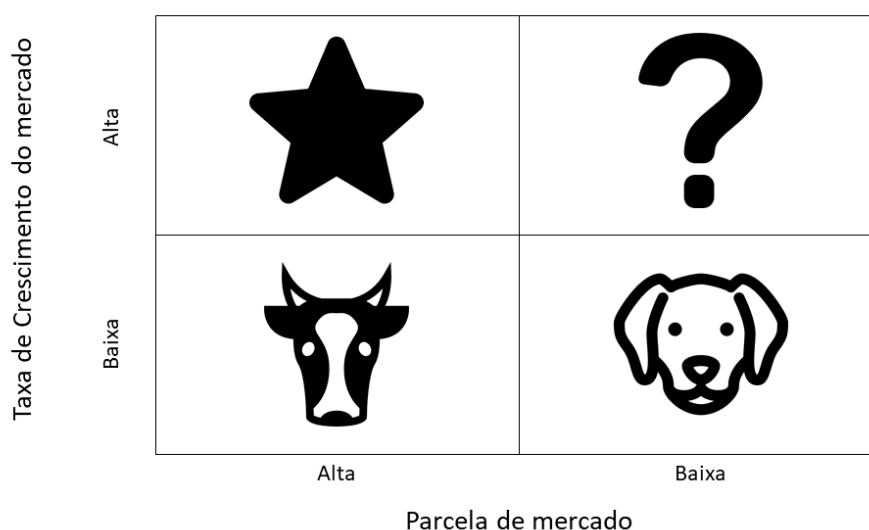
Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de CARVALHO, LAURINDO, 2010.



### 2.3.7. Matriz BCG

A matriz de crescimento/parcela, também denominada matriz BCG pela autoria atribuída ao Boston Consulting Club, é uma técnica conhecida para análise de portfólio. A análise é feita a partir de duas dimensões: a posição competitiva do negócio, avaliada pelo *market share*; e o crescimento da indústria. Assim, definem-se quatro quadrantes, nos quais os negócios/produtos do portfólio são alocados baseados nessas dimensões. São eles: vaca leiteira, ponto de interrogação, estrela e cão (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Figura 3: Matriz BCG.



Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de CARVALHO; LAURINDO, 2010.

Os negócios/produtos do portfólio com grande parcela de mercado mas com este enfrentando uma baixa taxa de crescimento são denominados “vacas leiteiras”. Esses negócios/produtos normalmente conseguem gerar grandes volumes de caixa, inclusive maiores do que o necessário para manter sua participação com reinvestimentos. Esse excesso de caixa não deve ser reinvestido nas vacas leiteiras, mas sim financiar os outros negócios interessantes em estágio de desenvolvimento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

O quadrante da estrela representa os negócios/produtos do portfólio de uma empresa que estão inseridos em mercados com alta taxa de crescimento e, da mesma forma que as vacas leiteiras, concentram grande parte desse mercado. Em geral, estes negócios/produtos requerem altos investimentos por parte da organização para manter sua posição de mercado e sustentar

seu crescimento. Porém esta posição já consolidada é capaz de proporcionar a geração de grandes lucros (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Os dois quadrantes da direita do modelo BCG, representados pelo cão e pela interrogação, são destinados aos negócios/produtos do portfólio da empresa que são menos competitivos, já que possuem baixa penetração de mercado. Além disso, o primeiro está inserido em indústrias com baixa taxa de crescimento. O segundo, por sua vez, está inserido em ambientes com taxa de crescimento acelerada. Dessa forma, os pontos de interrogação tendem a demandar altos níveis de investimento para poder acompanhar o crescimento de sua indústria, mesmo sendo baixos geradores de caixa, enquanto os cães de maneira geral demandam pouco (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

É importante que os pontos de interrogação não apenas acompanhem o crescimento de sua indústria, mas que consigam aumentar sua penetração de mercado. Caso contrário, quando a taxa de crescimento do ambiente diminuir, estes se tornarão apenas cães, mesmo possuindo a expectativa de serem vacas leiteiras (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A análise da matriz BCG não é estável, já que todo negócio está em desenvolvimento constante e pode acabar trocando de quadrante. Estrelas podem vir a se tornar vacas leiteiras com a diminuição da taxa de crescimento, pontos de interrogação não investidos acabam se tornando cães e estes, por serem mais vulneráveis, devem ser geridos para prover caixa ou serem excluídos do portfólio (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Apenas uma organização com um portfólio equilibrado consegue explorar suas forças para aproveitar suas oportunidades. Estrelas, como possuem alta participação em mercados em desenvolvimento, garantem o futuro. Vacas leiteiras, por gerarem caixas sem a necessidade de consumi-lo, fornecem o volume de capital para nutrir esse futuro. Pontos de interrogação podem vir a se tornar estrelas com o uso de fundos adicionais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

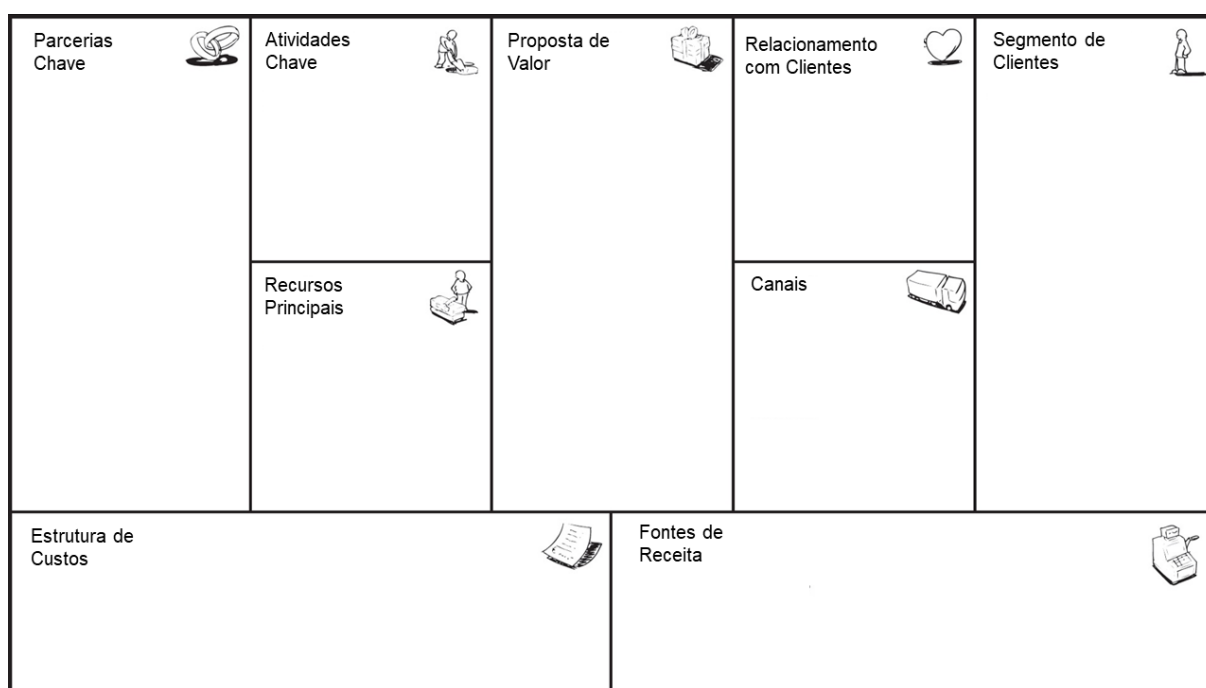
Assim como todo modelo, a matriz BCG também possui suas limitações. A principal delas é a necessidade de realizar uma definição apropriada da indústria e de sua estrutura, utilizando o *market share* como referência para posição competitiva e o crescimento do mercado como simplificador de necessidades de investimento (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

### 2.3.8. Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* é uma ferramenta que permite a fácil compreensão de um modelo de negócio. Ele é responsável por apresentá-lo de maneira visual e simples, facilitando sua descrição e manipulação a fim de desenvolver novas estratégias (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011).

A ferramenta é composta por nove componentes básicos, buscando apresentar a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Estes componentes abrangem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011).

Figura 4: *Business Model Canvas*.



Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011.

O primeiro componente é o Segmento de Clientes. Ele é responsável por definir os diferentes grupos de possíveis clientes que a empresa busca atender. Para poder melhor satisfazê-los, estes clientes devem ser agrupados buscando consolidar necessidades, comportamentos e outros atributos em comum. Alguns grupos de clientes devem ser separados em segmentos distintos se: suas necessidades são diferentes; são atendidos por diferentes canais; requerem diferentes formas de relacionamento; geram lucratividades distintas ou; são atraídos por diferentes aspectos do produto ou serviço. Cabe à organização decidir quais

segmentos ela irá atender e quais deverá ignorar. Uma vez tomada essa decisão, o modelo de negócio pode ser melhor estruturado, focando nessas necessidades específicas dos clientes atendidos (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011).

O próximo componente é a Proposta de Valor. Ele é responsável por descrever o conjunto de produtos ou serviços que atendam à necessidade de um segmento de cliente, gerando valor para ele. Ele é o fator decisivo de escolha entre as diferentes empresas do mercado e pode ser representado por uma oferta inovadora tanto quanto por algo já existente, mas com atributos diferentes. Os valores gerados podem ser tanto quantitativos, como preço e velocidade, quanto qualitativos, como design e experiência (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011).

O terceiro componente são os Canais, que descrevem a forma como a organização alcança seus segmentos de clientes, se comunicando com eles para apresentar sua proposta de valor. Eles são o ponto de contato entre a empresa e seus consumidores, impactando diretamente na experiência vivida por estes. É de responsabilidade do modelo de negócio encontrar o mix correto de canais para atender as expectativas dos consumidores. Os canais possuem distintas funções para com o relacionamento do cliente, podendo atuar em diversas etapas: conhecimento e apresentação da empresa; avaliação da proposta de valor; canal de venda e aquisição; entrega e despacho; suporte de pós venda (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011).

A seguir tem-se o componente do Relacionamento com Clientes, responsável por descrever a forma como a organização se posiciona e se relaciona com seus diferentes segmentos de clientes. Essas relações podem ocorrer de forma automatizada até oferecer um contato personalizado e pessoal, influenciando diretamente na experiência do consumidor. O relacionamento com clientes pode ter motivações distintas, variando a forma como é realizado, podendo focar na sua conquista, retenção ou ampliação de vendas (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011).

O quinto componente são as Fontes de Receita. Ele é responsável por identificar os fluxos de caixa provenientes da satisfação das necessidades de cada segmento de clientes. Entender quanto cada agrupamento de consumidores está disposto a pagar permite o gerenciamento de diferentes fontes de receita, que podem ser estruturadas com diferentes mecanismos de precificação, estáticos ou dinâmicos. Existem duas formas diferentes de gerar receita, seja por transações únicas ou através de receitas recorrentes, como formas de assinaturas, licenciamentos ou serviços de pós compra (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011).

O próximo componente são os Recursos Principais. Ele é responsável por identificar e descrever os recursos mais importantes que uma empresa deve possuir para satisfazer o modelo

de negócio. Estes recursos possibilitam à organização desenvolver e oferecer a sua proposta de valor, entrar em contato com seus segmentos de clientes via canais de comunicação e, assim, gerar receita. Eles variam de empresa para empresa e podem ser tanto físicos, como financeiros, intangíveis ou humanos. Eles também podem ser possuídos pela organização ou adquiridos via parceiros (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011).

O sétimo componente são as Atividades Chave. Similar aos recursos chave, ele é responsável por identificar e descrever as atividades mais importantes que permitem o modelo de negócio funcionar. Elas são as ações cruciais que uma empresa precisa realizar para conseguir executar sua estratégia. Podem ser categorizadas como: produção, relacionadas à fabricação e venda de produtos; resolução de problemas, focando em segmentos específicos e; plataforma, fornecimento de serviços complementares (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011).

Seguindo com o *Business Model Canvas* tem-se o componente das Parcerias Principais. Ele identifica e descreve os principais parceiros de uma empresa que possibilitam e auxiliam o seu modelo de negócio. Peça fundamental de qualquer modelo de negócio, as empresas aliam-se por diversos motivos, podendo otimizar suas operações, reduzir seus riscos ou adquirir novos recursos. Existem quatro tipos de parcerias no âmbito empresarial: alianças entre não competidores, parceria entre concorrentes, *joint ventures*, e relações comprador-fornecedor (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011).

O nono e último componente do *Business Model Canvas* é a Estrutura de Custos, responsável por identificar todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios. Criar valor, oferecê-lo para seus clientes para assim gerar receita, também desenvolve custos. Existem duas grandes classes de estruturas de custos, que variam de negócio para negócio: direcionada pelo custo, com foco na redução e controle deste; e direcionadas para valor, com foco na criação de valor mesmo se isso significar custos mais elevados. Toda estrutura de custos apresenta custos fixos e variáveis, assim como podem se beneficiar de economias de escala e de escopo (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011).

#### 2.3.9. Oceano Azul

Tradicionalmente, a estratégia corporativa é focada em vencer a concorrência, buscando para tal, alcançar vantagens competitivas, lutando por fatias maiores do mercado e praticando guerra de preços. O problema é que a concorrência acaba se posicionando exatamente da mesma forma, resultando em um “oceano vermelho” de sangue no qual rivais brigam por margens

extremamente apertadas em mercados já existentes e com práticas já conhecidas (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A solução para esse problema está na prática do oceano azul. Essa estratégia consiste em executar ações e decisões para destravar novos mercados incontestáveis. Dessa forma, o sucesso de uma organização não é resultado de uma batalha direta com seus concorrentes, mas é alcançado tornando a competição irrelevante ao alcançar um mercado novo e sem concorrência, o chamado oceano azul (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A lógica estratégica para se alcançar um oceano azul está na inovação de valor. Em vez de focar em vencer seus concorrentes para dominar uma espaço de mercado já existente, uma organização deve procurar ultrapassar os limites desse mercado, criando um salto de valor percebido pelos consumidores (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Os oceanos azuis desenvolvem um crescimento rentável para todas as empresas que conseguem alcançá-los, sejam startups ou mesmo incumbentes. Oceanos azuis desenvolvidos dentro de empresas incumbentes, na maioria das vezes, estão focados em seus *core businesses* (KIM; MAUBORGNE, 2005).

O processo estratégico do oceano azul não pode ser estático, mas deve, sim ser dinâmico. Os oceanos azuis, com o passar do tempo, tornam-se vermelhos na medida em que concorrentes e outras empresas passam a imitar a vanguardista e entrar no mar destravado por ela. Dessa forma, a estratégia do oceano azul não se limita a apenas criar novos mercados, mas a monitorá-los para entender quando se fará necessário procurar um novo oceano azul , fugindo novamente de uma competição por margens apertadas (KIM; MAUBORGNE, 2005).

### 3. APRESENTAÇÃO DO MERCADO

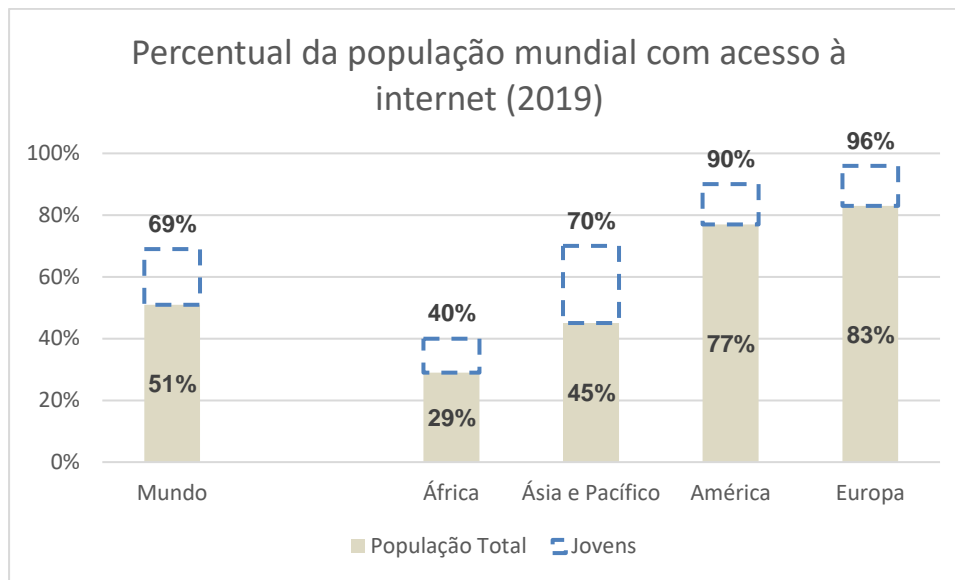
O maior acesso à internet e aos aparelhos *smartphones* está revolucionando diferentes mercados, inovando no modo como os consumidores se conectam e realizam suas compras no mundo todo. Ao analisar o mercado de alimentação fora do lar, percebe-se que este também segue essa tendência, na qual a digitalização deste segmento vem ganhando força nos últimos anos e apresenta uma expectativa de crescimento bastante promissora.

Segundo um estudo levantado pela Strategy Analytics, o número de usuários de celulares *smartphones* saltou de 30 mil, no ano de seu lançamento em 1994, para mais de 3,95 bilhões em 2021. Com isso, em apenas 27 anos, o equivalente à 50% da população mundial adquiriu esse produto que é capaz de conectar diferentes pessoas e empresas apenas ao alcance das mãos.

Contudo, a relevância dos *smartphones* depende de outra variável importante para conseguir impactar de maneira tão significativa a forma como consumidores vêm se relacionando com diferentes mercados: o acesso à internet. É através desta solução que se desenvolveu o comércio *online*, modalidade que consegue conectar e impactar consumidores onde quer que eles estejam, contanto que estejam conectados à ela. A modalidade de comércio *online* foi responsável por criar diferentes canais de comunicação entre estabelecimentos comerciais e seus clientes, abrindo portas para incremento de vendas, recorrência e fidelização dos consumidores.

Segundo os dados da União Internacional de Telecomunicações (ITU), mais da metade da população mundial passou a ter acesso à internet em 2019, com destaque para as regiões mais desenvolvidas do planeta. Além disso, outro destaque importante do levantamento da ITU é o acesso à internet para as populações mais jovens, entre 15 e 24 anos, com cerca de 69% dessa faixa etária no mundo demonstrando este acesso. O Gráfico 1 a seguir ilustra a penetração de internet no mundo, evidenciando assim a sua relevância.

Gráfico 1: Percentual da população mundial com acesso à internet.

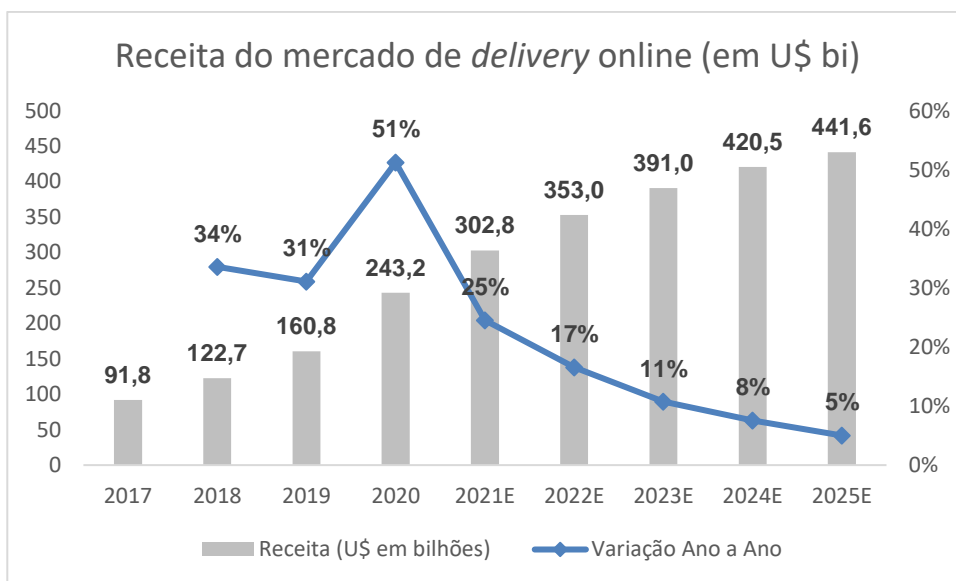


Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de ITU, 2019.

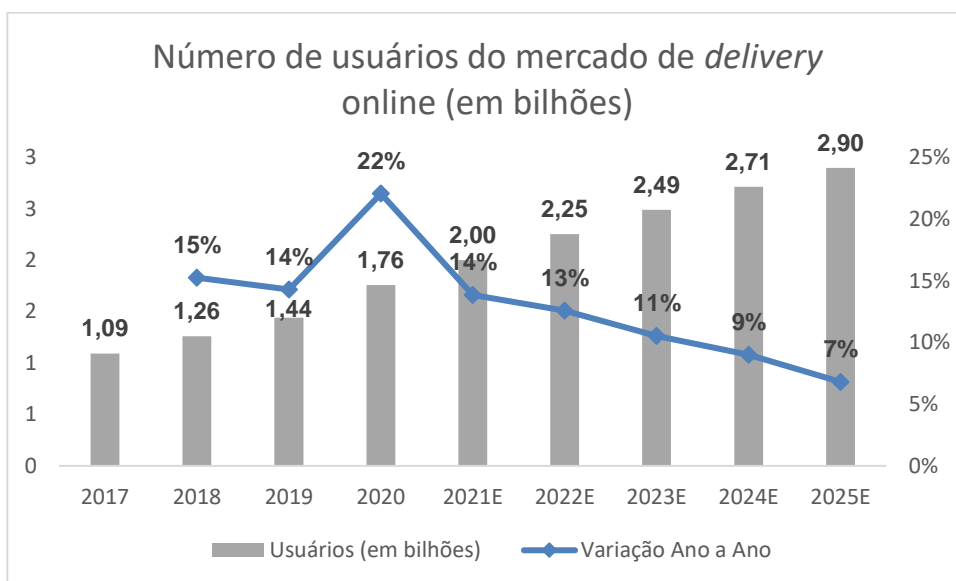
No mercado de alimentação fora do lar, a modalidade de comércio *online* nasceu em 1994, com o envio do primeiro pedido de *delivery* recebido via internet em um estabelecimento da Domino's Pizza. Desde então, o segmento de *delivery online* vem ganhando cada vez mais força nesse mercado, que já era habituado a realizar operações de entregas na casa de seus consumidores. Segundo estudo realizado pela McKinsey, em 2016 a modalidade *online* representou 36% do total de entregas do mercado de alimentação. Além disso, impulsionado por esse crescimento, uma análise da Statista, empresa de análise e pesquisa de mercado, diz que em 2025 o segmento de entregas, *on e offline*, representará mais de 20% do total do mercado de alimentação.

Impulsionado cada vez mais pela difusão dos *smartphones* e pelo acesso à internet, a modalidade de atendimento digital fora dos salões dos restaurantes vem se destacando por oferecer praticidade e facilidade no momento de realizar um pedido, aumentando sua receita total e, também, o seu número de usuários. Os Gráfico 2 e Gráfico 3 a seguir ilustram, respectivamente estes dois indicadores para o mercado de *delivery online* no cenário mundial.



Gráfico 2: Receita do mercado de *delivery online*.

Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de Statista.

Gráfico 3: Número de usuários do mercado de *delivery online*.

Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de Statista.

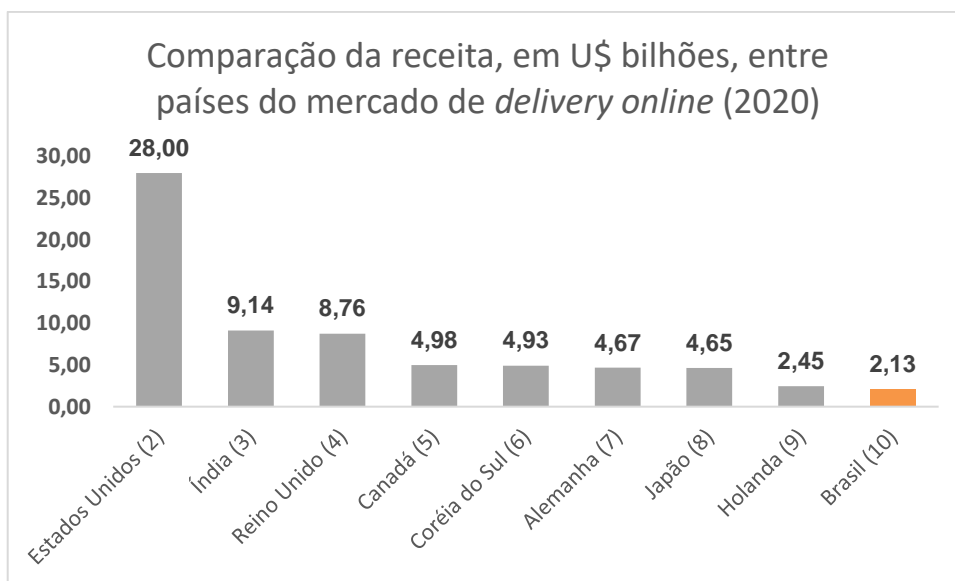
Como apresentado, nota-se um crescimento significativo de 61% no número de usuários do mercado de entregas *online* para restaurantes entre 2017 e 2020, alcançando mais de 1,76 bilhões de pessoas ao redor do planeta. Contudo, neste mesmo período, nota-se um crescimento de mais de 165% na receita total desse mercado, evidenciando o aumento de recorrência no uso por parte dos usuários que foram introduzidos à essa modalidade, demonstrando sua aderência à conjuntura social e econômica vivida no planeta.

Além disso, percebe-se uma expectativa de crescimento bastante agressiva para a modalidade *online* de pedidos, alcançando um total de U\$441 bilhões em 2025. Segundo um estudo apresentado pelo banco UBS, o desenvolvimento acelerado da modalidade de entregas de restaurantes, principalmente as relacionadas ao mundo *online*, deve-se à contribuição de três principais fatores. O primeiro está relacionado à diminuição dos custos de produção da comida, associado ao desenvolvimento das *Dark Kitchens* e da industrialização dos processos produtivos. O segundo fator está relacionado à logística, onde espera-se reduzir em mais de 50% os custos de transporte com a otimização de rotas e a robotização de entregas. Por fim, destacam-se as tendências demográficas, em que dados sugerem que a população mais jovem, que já possui maior acesso à internet, é cerca de três vezes mais propensa a pedir *delivery* do que a geração mais velha.

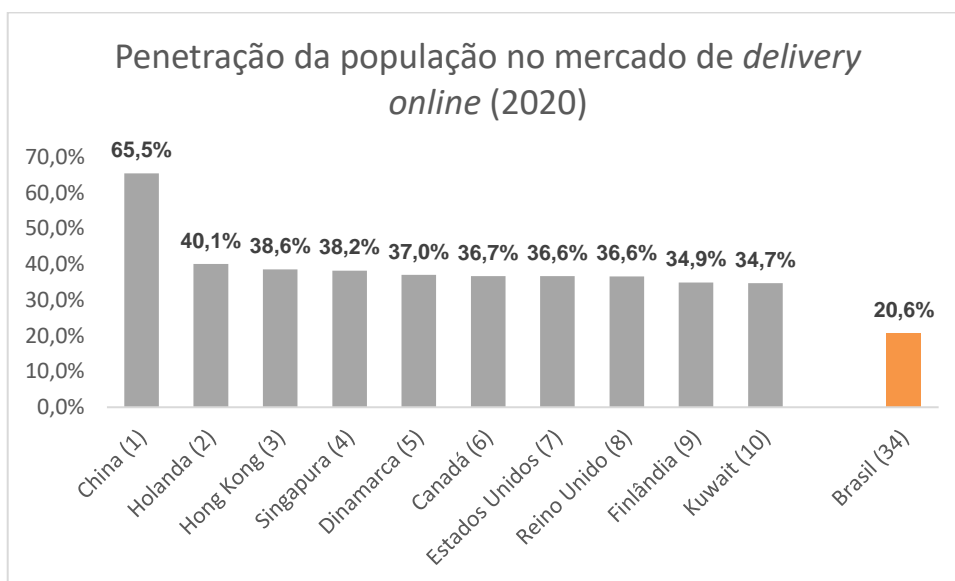
Comparando a evolução desse mercado ao redor do mundo, é possível afirmar que o seu maior desenvolvimento é encontrado hoje na Ásia, liderado pela China e pela Índia. Em 2020, a China apresentou sozinha mais de U\$150 bilhões de receita originada nesse mercado, ficando disparada na primeira colocação do cenário mundial. Já a Índia movimentou mais de U\$9 bilhões no mesmo período, ficando atrás apenas dos Estados Unidos com seus U\$28 bilhões, segundo dados da Statista. Ainda, dentre os 10 países em destaque, encontram-se outros dois países asiáticos, sendo a Coreia na quinta colocação e o Japão na oitava, ambos acima de U\$4 bilhões. Além disso, nota-se também uma maior movimentação deste mercado em países desenvolvidos, possuindo bastante correlação com a distribuição de renda e o acesso à internet mais difundido nessas localidades.

A China lidera também o quesito de penetração de mercado, com mais de 65% da sua população tendo contato com as entregas digitais. Isso corrobora com o fato do país apresentar uma receita quase seis vezes maior do segundo colocado no ranqueamento, uma vez que essa modalidade de atendimento já é utilizada por mais da metade da maior população do planeta. Os Estados Unidos apresentam apenas a sétima colocação, com 36% da população utilizando o serviço *online*, e a Índia apenas a quinquagésima terceira, com 16%. Novamente fica associada a penetração do mercado com a distribuição de renda e o acesso à internet, uma vez que se destacam no ranqueamento países desenvolvidos europeus, como Dinamarca e Finlândia.

Os Gráfico 4 e Gráfico 5 a seguir ilustram os indicadores mencionados acima. No Gráfico 4, não foi incluída a China com seus U\$150 bilhões de receita movimentada para melhorar a visualização dos países seguintes.

Gráfico 4: Comparação da receita entre países do mercado de *delivery online*.

Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de Statista.

Gráfico 5: Percentual da população usuária do mercado de *delivery online*.

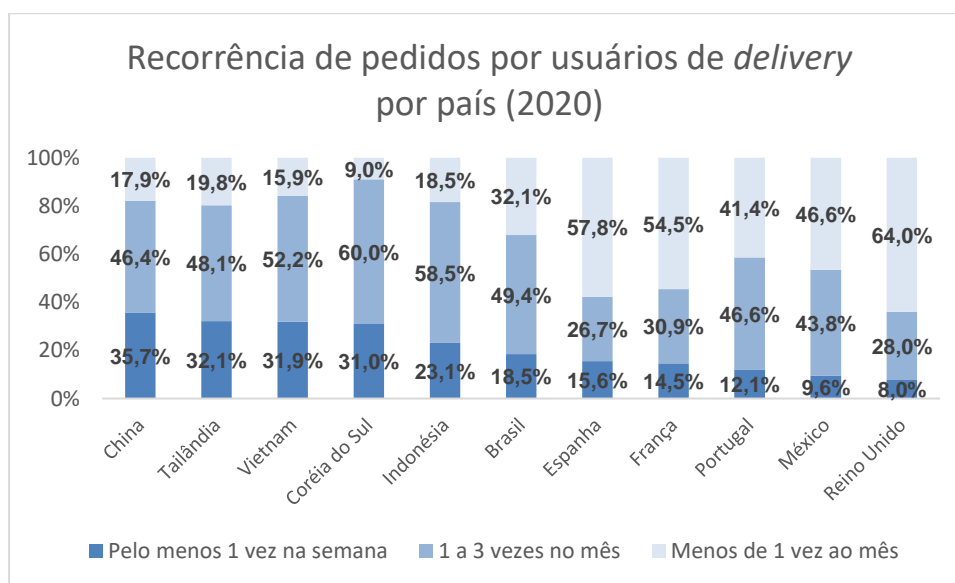
Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de Statista.

Outro ponto de destaque dos Gráficos acima é a posição do Brasil em ambos. Embora o país esteja como décimo colocado em receita neste mercado, movimentando mais de U\$2,13 bilhões em 2020, ele representa apenas a trigésima quarta posição no ranqueamento de penetração de usuários, com 20,6%. Esse fato evidencia o enorme potencial de crescimento da modalidade de *delivery online* no país, podendo aumentar facilmente o seu número de usuários.

Um estudo do banco Citi apresenta uma conclusão muito parecida. Segundo a análise, os países latino americanos, incluindo o Brasil, apresentam boas chances de consolidar o mercado de *delivery* por apresentarem uma atratividade econômica e poucas barreiras para o seu desenvolvimento. O primeiro fator de sucesso para o segmento de entregas de restaurantes nesses países está na distribuição desigual da renda, fazendo com que haja uma diferença entre o quanto os consumidores estão dispostos a pagar por um pedido e quanto os entregadores estão dispostos a receber para realizar a entrega, aumentando as margens dos restaurantes e dos *marketplaces*. Outro ponto de destaque está na proteção aos trabalhadores, principalmente aos trabalhadores informais, legalizando a diferença mencionada acima. No caso do Brasil, poucos são os entregadores que trabalham com carteira assinada, mostrando a falta de proteção e cuidado com esse setor trabalhista, mas aumentando a atratividade do segmento de entregas.

Outro ponto para um possível desenvolvimento do mercado de *delivery* no Brasil está no aumento da recorrência de seus usuários. Segundo um estudo do instituto Kantar, apenas 18,5% dos usuários dessa modalidade de atendimento para restaurantes fazem pelo menos um pedido por semana, enquanto em regiões que apresentam o mercado de entregas mais desenvolvido, como a Ásia, esse número supera os 30%. O Gráfico 6 a seguir ilustra esse ponto.

Gráfico 6: Recorrência de pedidos por usuários de *delivery* por país.

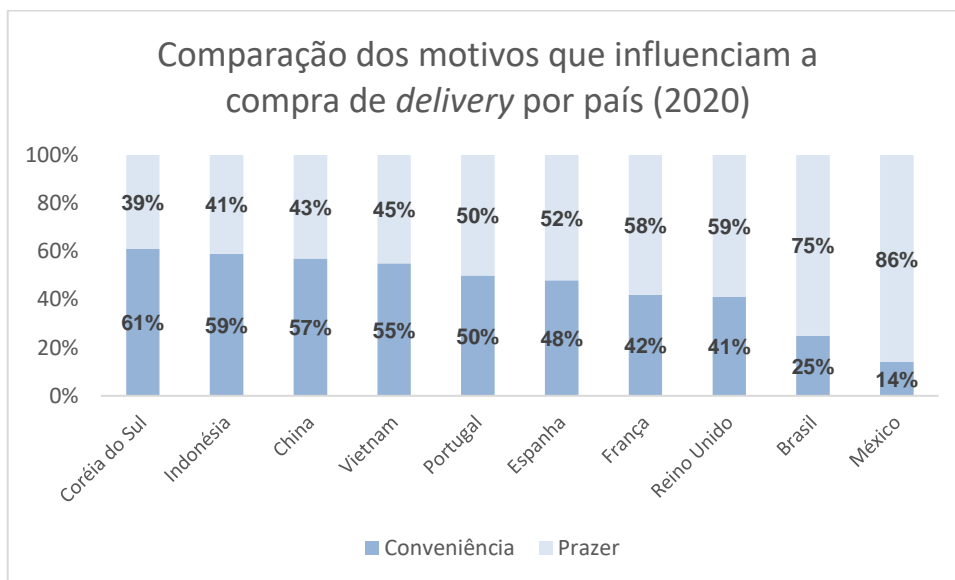


Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de Kantar, 2020.

O próprio Kantar ilustra mais um motivo para a baixa penetração de mercado do *delivery* no Brasil. Segundo o estudo, o principal motivo que influencia a compra por entrega no país ainda é prazer, 75%, e não conveniência, 25%. Em países com essa operação mais consolidada,

mais uma vez a referência sendo a Ásia, a frequência desses motivos é invertida, sendo que a conveniência é o principal motor das vendas por entrega, como mostra o Gráfico 7 a seguir.

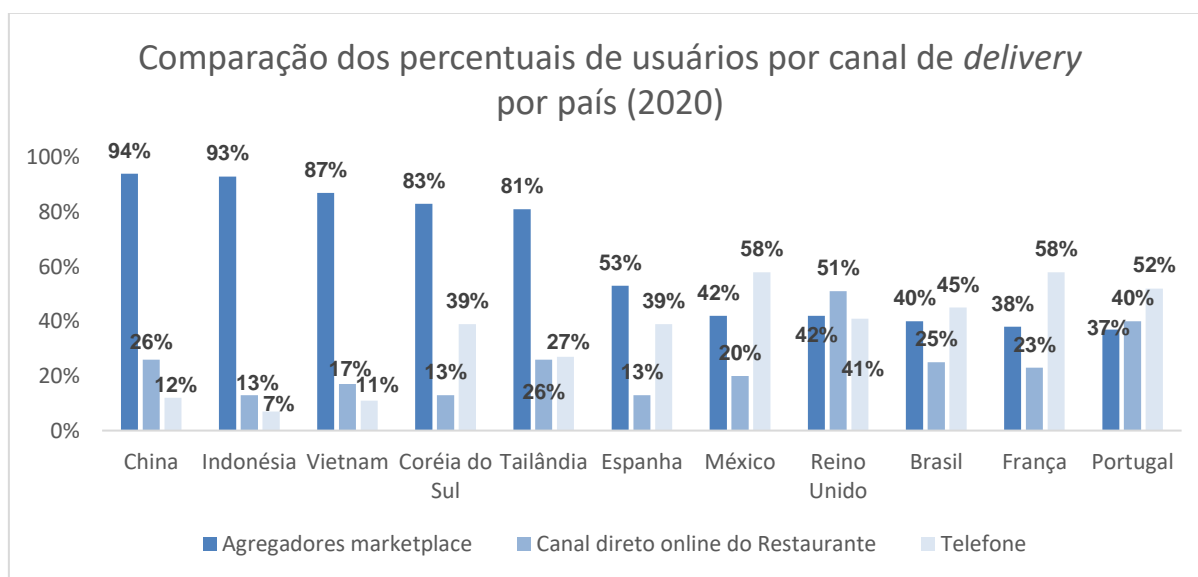
Gráfico 7: Comparação dos motivos que influenciam a compra de *delivery* por país.



Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de Kantar, 2020.

Outro ponto interessante sobre a pesquisa realizada pelo Kantar foi a comparação realizada pela penetração de usuário frente aos diferentes canais de *delivery*. O Gráfico 8 a seguir ilustra essa comparação:

Gráfico 8: Comparação dos percentuais de usuários por canal de *delivery* por país.



Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de Kantar, 2020.

Ao analisar o gráfico, fica evidente que o futuro do mercado de *delivery* no mundo reside no canal digital, uma vez que tanto os agregadores *marketplace* quanto os canais diretos dos restaurantes são ferramentas do mundo *online*. Por outro lado, quando analisa-se o Gráfico 8 acima, levando em consideração a maturação deste mercado na Ásia e a relevância que esse continente tem frente ao resto do mundo, percebe-se que o canal de maior destaque e que deve emergir como o de maior importância nesse mercado são os chamados agregadores, aplicativos de *delivery marketplace*.

A importância dos agregadores no mercado de *delivery online* é gigantesca. Primeiro, eles facilitam o acesso ao canal digital, reunindo diversos restaurantes, de diferentes categorias de culinária e preço, em um único lugar, simplificando o processo de pedir uma entrega por parte do consumidor. Dessa forma, eles conseguem atrair um número significativo de consumidores para as suas plataformas e para esse segmento do mercado, evidenciando o ponto de destaque para a relação com os restaurantes, servindo de vitrine e divulgação das marcas. Segundo um estudo da Nation's Restaurant News, trabalhar em parceria com uma agregadora pode aumentar a receita de um restaurante de 10 a 20%. Segundo uma pesquisa do canal SevenRooms, mais de 60% dos estabelecimentos que estruturaram uma parceria com os *marketplaces* demonstraram um aumento de receita.

Outro ponto de destaque dos agregadores está na melhor experiência proporcionada aos consumidores. Como não há preocupação com o preparo dos pedidos e como há a centralização de diversas marcas em um único lugar, os *marketplaces* conseguem investir bastante tempo e recurso no desenvolvimento de usabilidade e atendimento, proporcionando uma experiência de uso agradável para o usuário. É por isso que, segundo um estudo da consultoria McKinsey, cerca de 77% dos consumidores ficam retidos nos aplicativos de *delivery*, sendo que no Brasil esse número é de 69%.

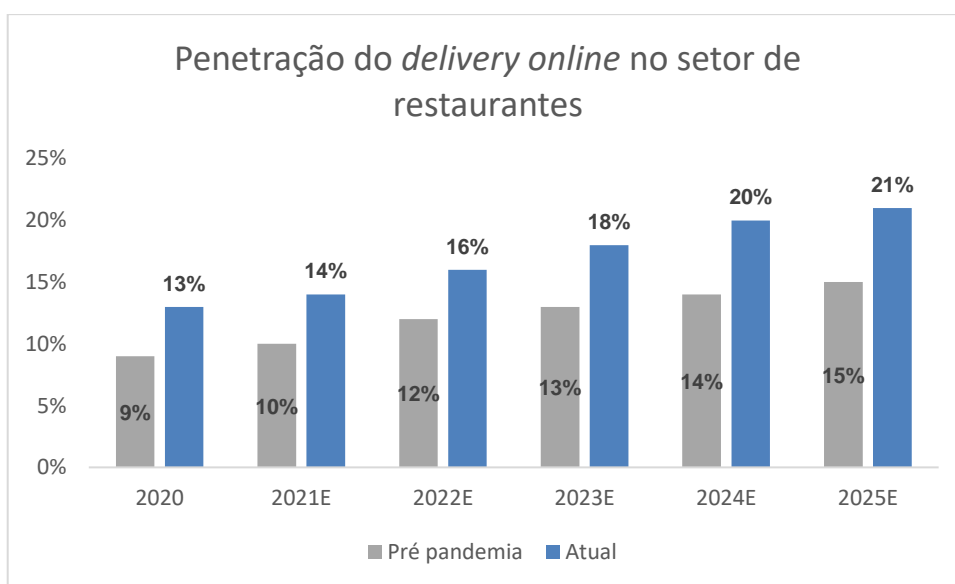
Esse pode ser o principal motivo pelo fato dos aplicativos de *delivery* terem sido os maiores beneficiados com a pandemia do Covid-19. Com as restrições de circulação e os salões fechados, muitos consumidores experimentaram o serviço de entregas *online* pela primeira vez durante as quarentenas, aumentando o número de usuários. Segundo uma análise da Nation's Restaurant News, mais de 51% dos americanos passaram a fazer uso dos agregadores. Em contrapartida, em 2018, esse número era de apenas 36%, segundo o EMarketer. Além disso, cerca de 26% utilizam o serviço pelo menos uma vez na semana no país.

Outros estudos corroboram o impacto positivo da pandemia no uso de aplicativos de *delivery*. Segundo o Citi Bank, o Covid aumentou em 39% a frequência dos usuários nas plataformas e mais de 44% nos gastos. De acordo com o banco, 57% destes novos usuários

afirmaram que continuarão a fazer uso das soluções após o período, sendo que no Brasil esse número representa mais de 82%.

Esses dados sustentam a afirmação dada por Will Shu, CEO da companhia Deliveroo, um agregador britânico fundado em 2013, de que a pandemia do Covid-19 acelerou a adoção do mercado *online* em cerca de dois ou três anos. A Statista fez um levantamento confirmando a afirmação de Shu. O Gráfico 9 a seguir ilustra o movimento causado pelo vírus.

Gráfico 9: Penetração do *delivery online* no setor de restaurantes.



Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de Statista.





#### 4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Sagitário nasceu buscando, justamente, aproveitar o cenário mercadológico positivo da alimentação fora do lar no mundo e, principalmente, no Brasil, focando o seu negócio na expectativa de crescimento da modalidade de *delivery*. Ou seja, na modalidade de pedidos entregues na casa do consumidor final.

Entretanto, o modelo de negócio seguido pela Sagitário, o chamado *Kitchen as a Service*, não foi proposto logo na concepção inicial da empresa, que, em um primeiro momento, considerou seguir o caminho de uma *Dark Kitchen* convencional. Trilhada pela vasta experiência de um de seus sócios fundadores, que tinha grande conhecimento e atuava no mercado de *Real Estate*, a ideia inicial da startup foi seguir no mesmo negócio. Partindo da seleção dos melhores pontos para a construção de cozinhas focadas unicamente para a produção de *delivery*, a empresa realizaria toda a reforma para transformar a localidade em uma estrutura de produção de pedidos e, em seguida, alugaria o espaço para marcas interessadas em expandir o seu alcance através de operações somente de entrega.

Contudo, antes de lançar o seu serviço no mercado, a Sagitário decidiu entender a viabilidade do seu negócio conversando com possíveis clientes para buscar entender se estaria, de fato, solucionando suas principais dores. Nesse momento, a hipótese principal da empresa era de que os restaurantes conseguiram operacionalizar bem as suas cozinhas e precisavam apenas de um ponto para tal, sendo que a maior barreira para o seu crescimento era o grande aporte inicial para a construção de novas operações. Entretanto, essa hipótese inicial foi prontamente negada na primeira rodada de conversas e a Sagitário pode entender que, na verdade, os restaurantes sofriam para operacionalizar suas cozinhas. Dessa forma, mesmo disponibilizando uma localidade para a expansão da marca, poucas teriam de fato condições para continuar conduzindo sua operação de salão com mais uma operação de *delivery* em outra localização.

Então a Sagitário decidiu alterar o seu modelo de negócio para o qual continua exercendo até hoje, o KaaS, modelo B2B para a operacionalização do *delivery* para restaurantes. Com a maior compreensão das verdadeiras dores de seus clientes, a startup agora se propunha a cuidar de toda a operação de *delivery* das marcas parceiras, retendo o faturamento para si e arcando um *royalty* em cima deste como forma de remuneração, similar a uma franquia com controle sobre a operação de entrega.

A partir do KaaS, a estratégia da empresa mudou e, consequentemente, a procura por parceiros também. A startup passou a se preocupar com a reputação, o posicionamento, os

produtos e o crescimento das marcas que procurava licenciar, pois agora estaria se arriscando no desenvolvimento das mesmas. No modelo de *Dark Kitchen*, qualquer restaurante que aceitasse entrar na cozinha e pagar a mensalidade seria um possível cliente para a Sagitário.

Já foi com a mentalidade do KaaS que a startup foi ao mercado e conseguiu a sua primeira parceria: uma marca de hambúrguer, chamada neste documento de “Libra”. A Libra também era uma marca relativamente nova, não possuindo muita penetração de mercado e contando com apenas uma (1) operação de salão, mas estava tendo seu nome bastante repercutido nas mídias sociais. Esse forte engajamento nas redes sociais, fruto do posicionamento pensado pelo seu criador, foi o que fez com que a Sagitário acreditasse no potencial da marca.

Além disso, a Libra possuía um posicionamento bastante favorável para uma expansão da marca via *delivery*. Focada em resgatar a origem do hambúrguer e do *fast-food* norte americano, o restaurante contava com um cardápio bastante enxuto, com apenas 6 produtos, e bastante padronizados entre si. Isso facilitava a adaptação da marca para uma operação apenas de entrega, reduzindo a complexidade operacional dentro da cozinha, além de tornar factível a escalabilidade da marca para sua replicação em diferentes operações.

Com a Libra, a startup estudada neste trabalho abriu, em Outubro de 2019, a sua primeira operação, localizada no centro da zona quente de São Paulo, em Pinheiros. Para viabilizar sua operação e conectar-se com o consumidor final, a startup firmou uma parceria de exclusividade com uma plataforma de *marketplace* para restaurantes no mercado de São Paulo.

Contudo, por mais que a Sagitário tivesse estruturado o seu modelo de negócio para operacionalizar as suas próprias DKs, a realidade para fazê-lo se mostrou bastante diferente. No primeiro mês de abertura, por mais que a expansão da Libra tivesse se provado um sucesso, ficou bastante evidente que a startup não tinha se preparado para absorver tamanha demanda. Eram comuns para a empresa situações de pico de demanda nas quais: formavam-se filas de entregadores em frente à cozinha, aguardando a retirada de seu pedido; e filas de pedidos prontos cujos entregadores não conseguiam ser identificados, fazendo com que os mesmos esfriassem e fossem descartados; ocorria descoordenação na cozinha tentando acelerar o preparo dos pedidos, aumentando o número de entregas com falhas; tempos de entrega ficavam superiores a 40 minutos de atraso, repercutindo em avaliações ruins do serviço e descontentamento dos consumidores.

Com essa situação em mãos, a Sagitário logo entendeu que precisaria se respaldar em tecnologia para conseguir alcançar produtividade e eficiência operacional dentro de suas cozinhas. A partir disso, a empresa começou a investir em uma frente de desenvolvimento de

sistemas, os quais conseguissem organizar sua produção em massa e permitir o controle e o acompanhamento da entrega para o consumidor, a fim de poder prestar o suporte necessário e acompanhar métricas de satisfação e de desempenho.

O primeiro sistema desenvolvido pela Sagitário buscava coordenar e otimizar a produção dos pedidos dentro de suas cozinhas, tentando adaptar esse processo à realidade do *delivery*. Diferentemente de uma operação de salão, na qual a produção da cozinha normalmente é organizada em FIFO - *first in first out* – uma operação apenas de entrega não pode se respaldar nesse conceito, pois a necessidade de saída da cozinha está atrelada não ao pedido em si, mas na ordem de chegada dos entregadores. Desse modo, o sistema de otimização de pedidos da Sagitário coordenava a produção interna da cozinha pela expectativa de chegada dos entregadores, conseguindo dar maior vazão de saída para os pedidos.

O segundo sistema desenvolvido pela startup buscou adaptar a hospitalidade, marca tão forte e presente no mercado de alimentação fora do lar, para um serviço de entrega. Através do acompanhamento da jornada do pedido, a Sagitário conseguia prestar o suporte para o consumidor final com relação a sua localização, além de conseguir reenviar pedidos com defeitos e falhas.

Mesmo aplicados, inicialmente, de forma mais simples, os sistemas desenvolvidos pela Sagitário tiveram impacto significativo na operação da startup, possibilitando que a mesma absorvesse toda a demanda gerada pela Libra. Através deles, refinando-os e desenvolvendo-os, a Sagitário conseguiu: reduzir em mais de 80% as entregas com defeito; reduzir em quase 50% o tempo médio de entrega de um pedido; e aumentar mais de 60% a satisfação de seus consumidores através da mediação via NPS.

Com uma marca “âncora”, a Libra, e uma operação melhor estruturada via tecnologia, a Sagitário expandiu sua penetração de mercado, abrindo mais 4 cozinhas na capital paulista, além de operações em Campinas e no ABC. Para melhor gerir a cadeia produtiva, a startup também construiu uma cozinha central, na qual centraliza a produção de alguns insumos chave da sua operação e os redistribui entre todos os Hubs.

Além do crescimento no número de DKs, a Sagitário também se preocupou em expandir o seu portfólio de parceiros, buscando otimizar tanto os horários de pico de demanda, quanto a sua penetração nas diferentes categorias de consumo. Desde a sua inauguração, em Outubro de 2019 com a Libra, a startup firmou parceria com mais cinco outras marcas, navegando nas categorias de alimentos saudáveis, café da manhã, pizzas e sobremesas, além de ter explorado uma parceria com uma distribuidora de bebidas.

A pandemia do Covid-19, no entanto, se comportou como uma faca de dois gumes para a Sagitário. Por mais que a startup tenha se beneficiado pela aceleração da onda do *delivery*, proporcionado pela quarentena e pelas restrições de circulação, a pandemia também foi responsável por desenvolver novas limitações acerca do seu modelo de negócio. Essas limitações, que serão discutidas neste documento, levaram a Sagitário a optar por pivotar a sua ideia inicial, abandonando o modelo de KaaS e seguindo em um novo modelo de *Software as a Service*.

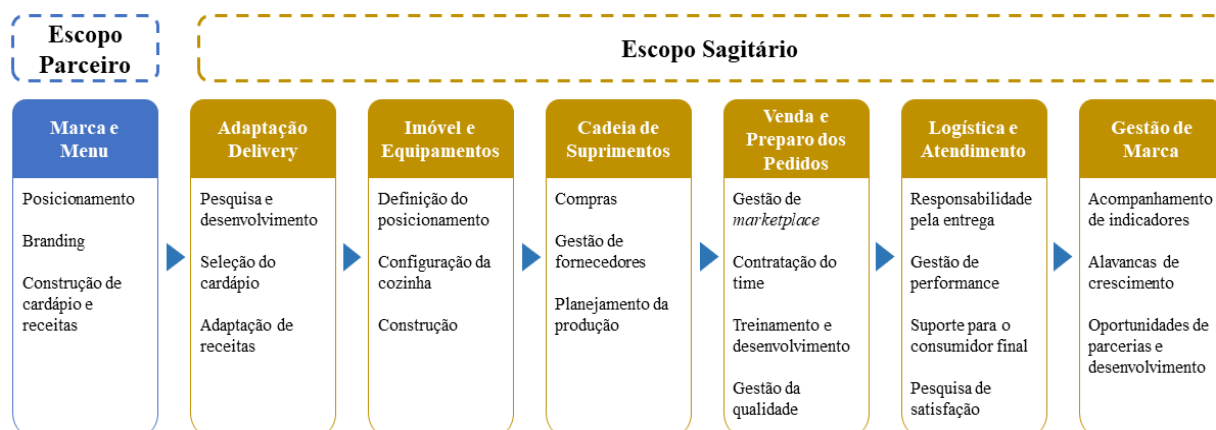
Desde então, a startup tem limitado o crescimento da sua frente de cozinhas e vem investindo a maior parte de seu tempo e recursos em uma frente nova de tecnologia e sistemas, deixando de ser o operador de *delivery* para restaurantes e se tornando um fornecedor de tecnologia para eles. Enquanto alguns pontos sobre o modelo SaaS ainda precisem ser validados pela Sagitário, toda a sua frente de cozinhas vem passando por uma adaptação para a nova realidade, reduzindo os investimentos e buscando enxugar sua estrutura a fim de provar-se rentável e autossuficiente.

#### 4.1. Modelo de Negócio KaaS

O modelo de negócio inicial seguido pela Sagitário foi o chamado *Kitchen as a Service*. Nesse modelo, a empresa torna-se a responsável direta por toda a operação de *delivery* da marca parceira, a ser operacionalizada dentro de uma *Dark Kitchen* construída pela própria startup. Dessa forma, a empresa retém o faturamento da operação para si e paga um percentual (*royalty*) para o parceiro pelo uso da marca e da receita. Esse modelo difere-se de uma DK convencional pois não há o pagamento de uma mensalidade fixa por parte do parceiro à fornecedora da cozinha, além do fato do próprio fornecedor ser o responsável pela operação.

Nesse sentido, o KaaS representa uma alternativa de expansão aos restaurantes parceiros sem a necessidade de investir qualquer capital para a construção de uma nova cozinha e sem a complexidade de gerir tal operação. Dentro da cadeia de atividades para a construção de uma operação de *delivery*, o parceiro fica responsável pela “Arte”, representada pela criação da marca e do menu, posicionamento desta e comunicação nas redes sociais e canais de notícia. Já a Sagitário fica responsável pela “Ciência”, fazendo a adaptação da marca para uma operação de entrega e operacionalizando-a de ponta a ponta, desde a definição do posicionamento físico das DKs e sua construção, até a entrega final para o consumidor, seu atendimento e a gestão da marca neste canal.

Figura 5: Escopo de responsabilidades para o modelo KaaS na cadeia de atividades para o *delivery*.



Fonte: elaborado pelo autor.

Na cadeia de atividades do *delivery*, exemplificada na Figura 5 acima, evidencia-se apenas a primeira responsabilidade atribuída ao parceiro da Sagitário, operando no modelo do KaaS. Essa atividade, representada pela construção da marca e elaboração do menu, é o passo inicial da criação de qualquer restaurante, definindo assim categorias de alimentos que irá atender, a forma com que irá se relacionar com o público e a extensão e complexidade de seu cardápio. Nesta etapa fica evidente o fato da Sagitário não criar e construir marcas, fugindo assim dessa etapa de criação na qual não tem conhecimento.

A partir desta etapa inicia-se o escopo de atuação da startup, marcado aqui pela adaptação da marca para uma operação de *delivery*. Nem todo o cardápio e nem toda a receita são pensados para atender o consumidor final cerca de 20 a 40 minutos depois de seu preparo na cozinha. Essa afirmação é contra intuitiva para a maioria dos restaurantes, adaptados a servir o consumidor no salão e no momento em que seu pedido é preparado. Dessa forma, a Sagitário inicia a sua responsabilidade para com o parceiro realizando um serviço de pesquisa e desenvolvimento para definir quais itens estão aptos para serem incorporados em uma operação de *delivery*, além de sugerir eventuais mudanças na receita para tentar preservar seu sabor e textura ao longo do processo de entrega, sempre a ser validado pelo parceiro.

Em seguida, tem-se a definição da estrutura da operação na cozinha da própria Sagitário, a qual tem a sua localização definida pela própria empresa. Dessa forma, a startup é responsável por fazer todo o investimento no terreno, reforma e compra de equipamentos para conseguir acomodar a operação do parceiro. Nesse aspecto, tem-se um modelo de expansão sem necessidade de investimento para o restaurante.

Com um cardápio definido para o *delivery* e uma estrutura adequada para produzi-lo nas próprias cozinhas, a Sagitário também se responsabiliza por toda a gestão da cadeia de suprimentos, realizando a compra de insumos e a gestão dos fornecedores, podendo se beneficiar em economias de escala.

A startup também fica responsável pela venda e preparo dos pedidos oriundos da operação de entrega, fazendo a gestão dos aplicativos de *marketplace* e trabalhando com a mão de obra necessária para tal, se responsabilizando pela contratação, treinamento, desenvolvimento e gestão. Além disso, define-se um processo produtivo para a configuração da cozinha e faz-se a gestão da qualidade dos produtos ofertados, sempre passando pela confirmação e aprovação do parceiro.

A Sagitário também se responsabiliza pela entrega ao consumidor, atuando como braço logístico da operação, seja com atuação própria ou gestão dos fornecedores deste serviço. Além disso, a startup também é a responsável por realizar o atendimento dos consumidores da marca via *delivery*, atuando quando necessário para garantir uma boa experiência de consumo. Com isso, tem-se um modelo de expansão sem a complexidade operacional para o restaurante.

Por fim, com a responsabilidade de toda a operação em si, a Sagitário também realiza a gestão da marca nesse segmento. Possuindo uma estrutura de time voltada para a gestão e crescimento, a startup realiza todo o acompanhamento de indicadores chave, além de se preocupar em explorar alavancas de crescimento e possíveis parceiros de negócios. No modelo, como a Sagitário retém o faturamento da operação e o restaurante recebe um *royalty* sobre este, ambas as partes se beneficiam do crescimento da marca, sendo ambas responsáveis, em seus respectivos escopos, em proporcioná-lo.

#### 4.2. A decisão de Pivotar

Como mencionado anteriormente neste documento, a Sagitário tomou a decisão de pivotar o seu modelo de negócio na metade de 2021, entrando em um novo modelo SaaS e abandonando o modelo antigo KaaS. Essa decisão foi tomada depois de algumas limitações deste terem sido evidenciadas com o avanço da pandemia imposta pelo Covid-19.

Mesmo após experienciar e se beneficiar do crescimento acelerado da modalidade de *delivery* no mercado de alimentação fora do lar, proporcionado pelas limitações e restrições de circulação impostas pela pandemia, a Sagitário enxergou que o seu modelo de negócio estava em risco.

No novo cenário imposto pela pandemia do Covid-19, nota-se o crescimento do volume de operações de *delivery*, assim como o incremento do número de estabelecimentos que passaram a adotar a modalidade. De fato, com as restrições de circulação e os salões fechados, todos os restaurantes que conseguiram resistir e não fechar as suas portas passaram a adotar o *delivery* em suas operações. Ademais, passaram a depender do *delivery* para manter a marca viva, sendo este a única entrada de fluxo de caixa durante o período.

Dessa forma, frente a um mercado que está operacionalizando o *delivery* e depende deste para poder sobreviver, o argumento do KaaS de tomar a operação de entregas para si ficou bastante enfraquecido, dificultando a aquisição de novos parceiros por parte da Sagitário. Durante o período, a startup até encontrou marcas que estavam dispostas a dar-lhe suas operações de *delivery*, com a restrição de não abrirem mão das regiões onde já as praticava. Ou seja, havia a possibilidade de continuar a adquirir novos parceiros, mas apenas em regiões onde suas marcas não eram tão reconhecidas e não tinham tanta força.

Nessa situação, a Sagitário resolveu olhar para a própria operação e extrair as lições que aprendeu ao longo de sua trajetória. A principal lição que a empresa havia tirado como operador de restaurantes era o fato de que a tecnologia poderia ser seu grande aliado, apresentando-lhe uma vantagem competitiva no mercado pela velocidade, precisão e hospitalidade. Além disso, a empresa havia desenvolvido sistemas próprios para auxiliar sua gestão e que geraram impactos significativos em seu desempenho.

Dessa forma, outra possibilidade que surgia para o desenvolvimento da empresa era a de se tornar o fornecedor de tecnologia para o restaurante, atuando em um modelo SaaS. De fato, se a Sagitário não conseguia obter a operação de *delivery* de um restaurante, pois este passou a depender desta para continuar vivo no mercado de alimentação, uma alternativa era oferecer os sistemas desenvolvidos pela própria startup para os restaurantes, a fim de que estes consigam alcançar a mesma eficiência da Sagitário dentro de suas próprias cozinhas.

Com isso, a Sagitário se viu com uma decisão a tomar: desdobrar o modelo de KaaS, buscando alternativas para comprovar sua escalabilidade, ou pivotar a empresa em direção ao modelo SaaS. A Sagitário escolheu a segunda opção.





## 5. DIAGNÓSTICO

### 5.1. Hipóteses Salto de Fé

Como apresentado por Ries (2019), todo modelo de negócio é baseado em suposições que precisam ser validadas para garantir o seu sucesso. Dentro de um modelo, existem suposições claras e comuns, extraídas de experiências anteriores ou deduções objetivas, responsáveis por delinear a sua evolução. Contudo, todo modelo é sustentado pelas chamadas Hipóteses de Salto de Fé, suposições menos claras cujo sucesso do empreendimento depende de sua comprovação para ser alcançado. No caso da Sagitário, notam-se duas principais Hipóteses de Salto de Fé:

1. Os restaurantes estão dispostos a abrir mão de sua operação de *delivery* por não conseguirem realizá-la de maneira eficiente sozinhos.
2. Apenas a presença digital das marcas é capaz de gerar demanda suficiente para suportar a operação de uma *Dark Kitchen*.

A primeira Hipótese de Salto de Fé está relacionada ao valor do modelo de negócio da Sagitário. Segundo essa suposição, os restaurantes estariam enfrentando dificuldades em conciliar suas operações de entrega nos mesmos estabelecimentos de suas operações de salão, comprometendo a experiência de seus consumidores em ambas as situações de consumo. Além disso, esses mesmos restaurantes possuem significativas dores operacionais para conseguir lidar com as operações que já possuem, não conseguindo, sozinhos, abrir novas operações de *delivery* para evitar a confusão da interseção de modalidades.

Já a segunda Hipótese de Salto de Fé está relacionada ao crescimento do modelo de negócio da Sagitário. Segundo essa suposição, o contexto atual de digitalização do mercado sustentaria o modelo de expansão dos restaurantes através da presença *online*, ou seja, sem a necessidade de construir mais operações físicas de atendimento presencial. Dessa forma, seria possível à Sagitário abrir novas DKs em regiões em que não há estabelecimentos dos seus clientes e, mesmo assim, suas respectivas marcas conseguiriam atrair consumidores e gerar a demanda necessária para desenvolver uma operação rentável.

## 5.2. Posicionamento Estratégico Pré Avanço da Pandemia

Para conseguir avaliar a decisão do pivô da Sagitário, é necessário analisar a evolução do seu modelo de negócio e do seu posicionamento estratégico, entendendo assim como estes foram impactados pela pandemia do Covid-19. Para tanto, é primordial realizar um estudo sobre o posicionamento estratégico da startup antes do avanço da pandemia, para, então, conseguir identificar as mudanças que induziram a empresa a tomar a decisão sobre o pivô.

Para realizar o estudo proposto, foram utilizadas algumas das metodologias citadas no decorrer do trabalho.

### 5.2.1. Estratégia Competitiva Genérica

Pode-se classificar a estratégia competitiva genérica da Sagitário, dentro segmento de *delivery* do mercado de alimentação, como diferenciação. A startup busca posicionar-se, frente às concorrentes, oferecendo maior comodidade e facilidade para a operação de entregas do restaurante, o qual não precisa realizar nenhuma atividade operacional.

O primeiro aspecto de destaque do posicionamento de diferenciação da Sagitário no mercado está no fato da startup responsabilizar-se pela operação de *delivery* dos restaurantes. Dessa forma, a empresa consegue simplificar o trabalho de gestão de seu cliente, que passa a se preocupar apenas com a operação física do restaurante, o atendimento em salão. Esse aspecto mostra-se um diferencial principalmente para marcas que apresentam dificuldades de gestão por falta de mão de obra disponível ou má estruturação de suas cozinhas, não pensadas para atender operações híbridas de entrega e atendimento.

Outro ponto de destaque do posicionamento da Sagitário é o fato da startup se responsabilizar por todos os investimentos necessários para estruturar e desenvolver a operação de *delivery* de seus clientes. De fato, a Sagitário se responsabiliza pela operação de entregas de seus parceiros conduzindo-a de ponta a ponta dentro de suas próprias cozinhas. Dessa forma, todos os investimentos com aluguel, reformas, compra de equipamentos e insumos, contratação de mão de obra, entre outros, são realizados unicamente pela startup, possibilitando que seus clientes possam expandir suas operações sem a necessidade de desembolsar capital para isso.

Sendo assim, diferentemente de outros competidores como *Dark Kitchens* convencionais e aplicativos de *marketplace*, que possibilitam a entrada dos restaurantes no

mundo do *delivery* mas que não atacam a questão da comodidade, é possível afirmar que o posicionamento da Sagitário nesse mercado é de diferenciação.

### 5.2.2. Ambiente Competitivo

Como mostra Carvalho e Laurindo (2010), a necessidade do desenvolvimento do pensamento estratégico está atrelado, também, à existência de competição. Como enunciado por Porter (2008), a competição, muitas vezes, pode ser definida, equivocadamente, de maneira muito rasa, levando em consideração apenas os competidores diretos de uma organização. Além destes, outras quatro forças também devem ser consideradas para aferir o ambiente competitivo no qual uma empresa está inserida.

Esse é o caso da própria Sagitário. Quando analisados seus competidores diretos, por exemplo, não se nota outros *players* introduzidos no mercado de entregas utilizando o modelo KaaS. Isto pode levar a sugestões equivocadas de que o ambiente no qual a startup está inserida é pouco competitivo. Pelo contrário. Analisando as outras quatro forças de Porter, percebe-se que o ambiente possui, de fato, uma competição considerável, resultado refletido nas margens mais baixas do mercado como um todo.

Além da startup estudada neste documento, que permite a operacionalização das entregas no lugar dos restaurantes parceiros, nota-se que esses clientes possuem outras alternativas. Há a possibilidade dessa operação ser conduzida pelos próprios restaurantes, que podem realizá-la em suas próprias cozinhas ou em ambientes alugados, como outras *Dark Kitchens*. Ainda, há a possibilidade dessa operação ser veiculada de maneira autônoma pelo restaurante, realizando o *delivery* próprio via telefone, redes sociais, ou contratação de aplicativos *whitelabel*, ou ser realizada em parceria com os aplicativos de *marketplace*, como IFood, Rappi e UberEats, que oferecem, inclusive, solução de logística para a entrega.

Um ponto de destaque entre a competição deste mercado foi a decisão tomada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), impossibilitando que o competidor IFood continuasse a firmar contratos de exclusividade com seus clientes, limitando a participação de outros competidores. Sabendo da força que o mercado de *delivery* desenvolveu com o passar da pandemia do Covid-19, e sabendo da penetração de mercado que o próprio IFood possui neste segmento, a decisão do Cade permitiu com que a competição neste mercado fosse mais justa para todos os participantes, porém também facilitou o acesso para novos competidores.

Sendo assim, uma análise mais completa do ambiente competitivo no qual a Sagitário está inserida será realizado através da aplicação das Cinco Forças de Porter, caracterizadas a seguir:

### 5.2.3. As Cinco Forças de Porter

#### 5.2.3.1. Ameaça de Novos Entrantes

No mercado no qual a Sagitário está inserida, a ameaça de novos entrantes é percebida como baixa devido a uma série de barreiras de entrada que dificultam o desenvolvimento de novas empresas. Seguindo o que foi enunciado por Porter (2008), pode-se destacar as economias de escala, a necessidade de capital e as vantagens independentes do tamanho.

A primeira barreira de entrada do modelo KaaS e do mercado de *delivery* para a alimentação fora do lar é a economia de escala. Um dos pontos fortes do modelo de negócio é o de possibilitar a centralização de diversas marcas sob a operação da startup, a qual consegue aproveitar essa força para negociar melhores contratos com seus fornecedores. Sendo assim, em um mercado no qual as margens já são espremidas, reflexo da competição na qual os próprios restaurantes estão inseridos, conseguir melhores negociações a partir da escala da operação é essencial para manter uma estrutura financeira saudável e conseguir competir e sobreviver.

A segunda barreira de entrada para novos entrantes está na necessidade de desembolsar grandes valores de capital a fim de abrir uma nova operação de *delivery*. Deve-se considerar o aluguel de um estabelecimento, sua reforma para acomodar a estrutura de uma cozinha e os investimentos em equipamentos e infraestrutura para conseguir iniciar a operação, sendo que estes valores irão variar dependendo das necessidades das marcas e da complexidade de seus processos. Sabendo que este mercado apresenta margens mais baixas, justifica-se o desenvolvimento desta barreira.

A terceira e principal barreira são as vantagens independentes do tamanho da empresa. No caso do mercado de *delivery* para restaurantes, o desenvolvimento de tecnologia própria e o posicionamento geográfico preferencial sustentam o desenvolvimento dessa barreira.

Uma operação de cozinha já apresenta um alto grau de dificuldade de gestão e associá-la a um cenário de multimarcas ou multi-operações dentro de um mesmo estabelecimento aumenta ainda mais esse grau de dificuldade. Por isso, a Sagitário percebeu que precisaria se

respaldar em tecnologia para conseguir suportar e atacar essa complexidade, desenvolvendo sistemas internos que foram capazes de auxiliá-la. Sendo assim, novos competidores precisariam encontrar formas similares de sustentar suas respectivas operações, uma vez que métodos comuns de gestão para cozinhas não se aplicam de maneira tão aderente.

Além disso, outro ponto importante para operações de *delivery* é o posicionamento das cozinhas. Para conseguir maximizar o desempenho de uma *Dark Kitchen*, deve-se também maximizar o número de potenciais consumidores alcançados no raio de entrega. Entretanto, é difícil conciliar o posicionamento geográfico das cozinhas com os valores de aluguel e os raios de atuação permitidos pelos agregadores. Ainda, percebe-se que as operações de *delivery* desenvolvem grande insatisfação e conflito nas regiões em que são instaladas, uma vez que geram tumulto e acabam concentrando muitos entregadores, que não apresentam um respeito e um cuidado com o bairro e com a sociedade ali estabelecidas. Sendo assim, nota-se um movimento contrário à instalação de novas operações em localidades que já apresentam uma, dando um benefício para as incumbentes já posicionadas.

#### 5.2.3.2. Ameaça de Substitutos

O principal substituto para a operação da Sagitário são os competidores que atuam no modelo de *Dark Kitchen* convencional. Assim como uma das propostas de valor da startup, as DKs convencionais também possibilitam a separação do ambiente de *delivery* do ambiente de atendimento de salão, simplificando o processo de gestão de cada um deles e possibilitando a expansão da marca pela presença digital.

Entretanto, cada modelo apresenta estruturas financeiras e limitações diferentes, que podem ser vantajosas ou não para diferentes perfis de restaurante. O principal destaque da proposta da Sagitário frente a das DKs é a responsabilização pela operação. No modelo KaaS, a startup operacionaliza o *delivery* do parceiro em troca da possibilidade de ficar com o seu faturamento, arcando com um *royalty* pelo uso da marca e das receitas. Com isso, tem-se uma simplificação de gestão muito grande para o parceiro, porém também há a diminuição do seu fluxo de caixa. Por outro lado, o modelo das DKs não retém o faturamento da operação de entrega, mas acaba arcando com um pequeno aluguel pelo uso da propriedade e das instalações. Além disso, é uma prática comum nesse mercado a cobrança de um valor de investimento inicial para cobrir os custos de equipamentos e instalação, fazendo com que o restaurante tenha que desembolsar um montante relativamente alto de antemão.

A seguir um esquema simplificado da estrutura financeira de cada modelo.

Figura 6: Comparação de estrutura financeira simplificada para modelo DK e modelo KaaS.

Fluxos de Caixa	Delivery em Dark Kitchen compartilhada	Parceria com a Sagitário
<b>Receita</b>	<b>100%</b>	-
Comida	-30%	-
Mão de Obra	-20%	-
Aluguel	-8%	-
Marketing	-2%	-
Despesas Operacionais	-15%	-
Taxas de agregadores e plataformas	-20%	-
Royalties	-	6%
<b>Margem</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>
<b>Investimentos</b>	<b>-100.000</b>	-

Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de análise Sagitário.

A partir dos dados acima percebe-se então que o modelo KaaS pode ser mais atrativo para os restaurantes de maneira geral, mas, no fim das contas, a atratividade vai depender das negociações de cada marca e da sua possibilidade de abrir mão do faturamento da operação de *delivery*, assim como da sua capacidade de arcar com os investimentos necessários para entrar em uma DK.

Sendo assim, é possível aferir que marcas maiores e mais consolidadas, que possuem melhores condições comerciais de negociação com seus fornecedores e conseguem arcar com os investimentos necessários para participar de uma *Dark Kitchen*, podem ficar mais inclinadas a fechar com os substitutos da Sagitário. Por outro lado, marcas em desenvolvimento, que podem estar apresentando bons resultados, mas que possuem maiores dificuldades de gestão e não possuem sustentação financeiras para desembolsar grandes volumes de capital, tendem a ficar mais inclinadas a participar do modelo KaaS, fechando parcerias com a startup.

Dessa forma, é possível classificar a força de ameaça de substitutos como média, uma vez que cada modelo apresenta vantagens para perfis diferentes de restaurantes.

### 5.2.3.3. Poder de Negociação dos Fornecedores

No mercado em que a Sagitário está inserida, pode-se considerar o poder de negociação dos fornecedores como médio. Os principais fornecedores que a startup tem que se relacionar podem ser identificados como os fornecedores de insumo e o parceiro agregador pelo qual a empresa pode se comunicar com o consumidor final.

No caso dos fornecedores de insumos, como alimentos, equipamentos e embalagens, tem-se um cenário com muitas opções no mercado, não havendo custos elevados para a sua substituição. Além disso, o mercado de *delivery* consegue se beneficiar de economias de escala com seus fornecedores, já que possibilita a concentração de diferentes operações dentro de uma mesma companhia ou grupo. Dessa forma, há uma maior força na negociação e a possibilidade de extrair maior valor da cadeia.

Já no caso do agregador *marketplace*, a situação se repete. Por mais que não tenha uma variedade muito grande de competidores no mercado, sendo que no Brasil destacam-se os *players* IFood, Rappi e Uber, as negociações podem ser, mais uma vez, concentradas nas figuras de empresas e grupos que operam as marcas. Dessa forma, essas empresas conseguem utilizar a força do conglomerado de suas marcas para abaixar as taxas de negociação. Além disso, é possível notar custos elevados de substituição, uma vez que os contratos com os agregadores normalmente são submetidos à multas de rescisão. Entretanto, como o mercado é bastante competitivo e os próprios competidores travam uma verdadeira guerra por marcas, há uma grande facilidade em conseguir negociar o pagamento da multa com o novo *marketplace*, mitigando essa barreira e apropriando maior valor na cadeia como um todo.

Contudo, o cenário dos agregadores não é tão simples no mercado de *delivery*, uma vez que estes são os detentores do controle sobre todos os dados referentes ao consumidor e à performance do segmento de entregas. Sendo assim, por essa força de negociação e por apresentarem poucos competidores no mercado, o que resulta em taxas médias mais elevadas, pode-se classificar a força dos fornecedores, de maneira geral, como média.

#### 5.2.3.4. Poder de Negociação dos Clientes

Os clientes da Sagitário são representados por estabelecimentos comerciais especializados no ramo da alimentação, ou seja, restaurantes. Dessa forma, apresenta-se para a startup um espectro bastante variado, desde tamanho e porte da operação, tipo de culinária, complexidade e capacidade de gestão. Para realizar a classificação frente ao poder de negociação dos seus clientes, será realizada a análise de perfis extremos: marcas maiores e mais consolidadas no mercado e marcas menores em desenvolvimento.

O poder de negociação dos consumidores da Sagitário pode ser quebrado em três análises mais profundas: sua capacidade de gerir suas operações, sua força para negociar os valores de *royalty* com a startup e a sua possibilidade financeira de verticalização da operação.

Com relação à capacidade de gerir a própria operação, nota-se que mesmo as marcas maiores e mais consolidadas, mas que não configuram-se como grandes empreendimentos de escala nacional, apresentam fortes dores operacionais e problemas de alocação, tanto de recurso quanto de mão de obra, para conseguir lidar e gerir diferentes operações em diferentes localidades. Dessa forma, tem-se que os dois perfis analisados não apresentam grandes capacidades de gestão.

Com relação à força para negociar os valores de *royalty*, nota-se a primeira divergência entre os dois perfis analisados. Enquanto as marcas menores em desenvolvimento não apresentam quaisquer argumentos de força para avançar em negociações mais apertadas, marcas maiores e mais consolidadas conseguem negociar maiores taxas pois apresentam operações um pouco mais controladas e mais previsíveis em questões de custos. Dessa forma, há uma maior previsibilidade da estrutura financeira necessária para conduzir a operação e, com isso, há uma procura maior pela distribuição igualitárias do lucro.

Com relação à possibilidade financeira de verticalização do *delivery*, novamente nota-se uma divergência entre os dois perfis. Enquanto o restaurante menor e em desenvolvimento não apresenta nenhuma condição de verticalizar a sua operação, uma vez que não possui recursos necessários e nem crédito bancário para tal, marcas maiores já apresentam essa possibilidade. Além de conseguirem melhores negociações bancárias, também há uma possibilidade de fundos e investidores participarem da verticalização da marca.

A seguir um esquema simplificado da estrutura financeira do modelo de parceria com a Sagitário frente à verticalização da operação de *delivery*.



Figura 7: Comparação de estrutura financeira simplificada para modelo de verticalização por parte do cliente e para o modelo KaaS.

Fluxos de Caixa	Delivery em Dark Kitchen própria	Parceria com a Sagitário
<b>Receita</b>	<b>100%</b>	-
Comida	-30%	-
Mão de Obra	-20%	-
Aluguel	-3%	-
Marketing	-2%	-
Despesas Operacionais	-15%	-
Taxas de agregadores e plataformas	-20%	-
Royalties	-	6%
<b>Margem</b>	<b>10%</b>	<b>6%</b>
<b>Investimentos</b>	<b>-300.000</b>	-

Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de análise Sagitário.

A partir dos pontos levantados, é possível considerar o poder de negociação dos clientes como médio, visto que há uma disparidade entre os perfis de clientes atendidos pela Sagitário, porém há uma maior dificuldade de gestão e verticalização por parte destes, mesmo que a última continue sendo uma possibilidade.

#### 5.2.3.5. Concorrentes Diretos

No mercado de *delivery* para restaurantes no Brasil, não é possível perceber outro competidor que concorra diretamente com a Sagitário visto a maneira como ela se posicionou no mercado. Adotando o conceito apresentado por Kim e Mauborgne (2005), a startup estudada nesse documento apresentou uma inovação em valor, conseguindo atacar dores do mercado que não estavam sendo endereçadas antes, se aproximando de um oceano azul.

De fato, a possibilidade de separar a operação de *delivery* da operação de salão de um restaurante auxiliá-lo a estruturar ambas de maneiras distintas, melhorando o atendimento e os

processos de produção em cada uma delas. Essa dor, contudo, é endereçada por substitutos da Sagitário que atuam no modelo de *Dark Kitchen* convencional. Contudo, a possibilidade de se responsabilizar pela operação de entregas, eximindo o restaurante dessa tarefa, ataca as dores de dificuldade e falta de recursos de gestão que muitas marcas apresentam no começo de sua jornada, possibilitando assim seu crescimento sem investimentos e forma mais organizada. Esse ponto ainda não foi endereçado por outro competidor, o que coloca a startup no desenvolvimento de um oceano azul novo e limita essa força de mercado.

#### 5.2.3.6. Conclusão

Após os pontos analisados nos itens anteriores, é possível resumir o estudo sobre as cinco Forças de Porter através da Tabela 1 a seguir:

Tabela 1: Resumo da análise das cinco Forças de Porter.

<b>Forças</b>	<b>Classificação</b>
Ameaça de Novos Entrantes	Baixa
Ameaça de Substitutos	Média
Poder de Negociação dos Fornecedores	Média
Poder de Negociação dos Clientes	Média
Concorrentes Diretos	Baixa

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 5.2.4. Análise de Competências

Como mostra Fleury e Fleury (2001), uma organização pode ser classificada como uma carteira de competências, as quais, segundo Prahalad e Hamel (1990), podem ser representadas pela capacidade de coordenar e integrar diferentes capacidades e recursos em tecnologia. Contudo, como os primeiros enunciam, essas competências não precisam estar, necessariamente, ligadas a um domínio tecnológico.

Prahalad e Hamel (1990) também afirmam que, para essas competências serem identificadas, elas devem permitir às organizações o acesso a variados mercados, trazendo benefícios significativos para o consumidor e serem difíceis de ser imitadas. Além disso, Prahalad e Hamel (1990) também afirmam que nenhuma empresa consegue se destacar com

mais de cinco ou seis competências essenciais, uma vez que é muito difícil alocar recursos para trabalhar uma carteira tão grande de competências.

No caso da Sagitário, percebe-se que as competências necessárias para a empresa se destacar no mercado de *delivery* de alimentos estão ligadas tanto ao seu serviço para com o consumidor final quanto à sua capacidade de conseguir operacionalizar suas cozinhas dentro de uma estrutura financeira saudável. Dessa forma, pode-se destacar as principais competências da startup como: conhecimento em *Real Estate*, desenvolvimento tecnológico, gestão de fornecedores e parceiros, atendimento ao consumidor final e, gestão de processos.

A primeira competência essencial à Sagitário está ligada ao começo do seu negócio, o conhecimento em *Real Estate*. De fato, a startup nasceu, originalmente, como um negócio de *Real Estate* quando foi orquestrada para ser uma operação de *Dark Kitchen* convencional. Inclusive, seu sócio fundador considerou o empreendimento por já ter uma experiência prévia e relevante nesse setor. Contudo, mesmo a mudança de modelo de negócio para o KaaS não retirou a importância dessa competência para a Sagitário. Como a startup propõe-se a operacionalizar o *delivery* de seus clientes dentro de suas próprias cozinhas, sendo ela a responsável por toda a estrutura de custos da operação e retendo o faturamento das vendas, o posicionamento da *Dark Kitchen* configura-se como a primeira decisão essencial ao modelo de negócio.

Essa importância é dada, principalmente, por três motivos. O primeiro está relacionado aos custos; sabe-se que o aluguel é uma das despesas mais consideráveis dentro de uma operação de restaurantes, sendo que conseguir bons preços em boas localizações mostra-se um diferencial para a construção de margens saudáveis. O segundo está relacionado ao espaço; na Sagitário, tem-se operações de multimarcas de categorias de alimentação diferentes e, por isso, deve-se considerar diferentes estruturas produtivas dentro do estabelecimento. O terceiro está relacionado ao alcance; uma operação de *delivery* como a da startup, deve ser capaz de atender a maior parcela de potenciais clientes possível dentro do raio de atuação de entrega oferecido pelos serviços logísticos. Dessa forma, uma capacidade demasiadamente importante à Sagitário é referente a conseguir identificar as melhores localidades para a construção de uma DK da empresa, conciliando custo de aluguel, tamanho da estrutura e alcance potencial.

A segunda competência essencial à Sagitário está no seu desenvolvimento tecnológico. Como já mencionado neste documento, logo após o início de suas atividades, ficou evidente para a startup a necessidade de estruturar a sua operação com auxílio da tecnologia. Por isso, a partir daquele momento, a Sagitário passou a investir tempo e recursos significativos no

desenvolvimento de sistemas capazes de auxiliar as tarefas essenciais de sua operação e que obtiveram impactos expressivos dentro da empresa.

O primeiro sistema desenvolvido pela startup foi um priorizador de pedidos. Em uma operação de entregas, diferentemente de uma operação de atendimento presencial, não é necessariamente o primeiro pedido recebido que deve ser o primeiro pedido a ser produzido, pois a entrega final ao consumidor depende do posicionamento e da velocidade de alocação de um entregador. Dessa forma, pedidos produzidos com um intervalo de tempo muito grande entre a sua finalização e a chegada do entregador na cozinha acabam esfriando e perdendo a qualidade, sendo descartados e reproduzidos. Sendo assim, a Sagitário foi capaz de perceber essa situação e desenvolver um sistema de priorização da produção, realizando o preparo de pedidos mais próximos de serem entregues e não necessariamente os mais antigos da fila. A partir desse sistema, a startup conseguiu reduzir drasticamente o desperdício de sua operação, além de agilizar o processo de entrega de seus pedidos em mais de 50%. A importância desse sistema fica mais evidente após os resultados dos estudos feitos pela McKinsey e pela SevenRooms. Segundo o primeiro, realizado em 2016, o tempo limite aceito pelo consumidor para receber a sua entrega era de 60 minutos. Entretanto, o segundo estudo mostra que esse comportamento já evoluiu, tornando-se mais exigente. O tempo limite aceito pelo consumidor em 2020 foi de apenas 40 minutos para a entrega.

O segundo sistema desenvolvido pela Sagitário está relacionado ao atendimento do consumidor final, a terceira competência essencial desenvolvida pela empresa. Os negócios de alimentação fora do lar são muito pautados pela hospitalidade, uma vez que o índice de recorrência de um consumidor em um estabelecimento está diretamente associado à percepção do atendimento recebido por este. No caso de uma operação de *delivery*, esse atendimento e preocupação dados à experiência do cliente são mais desafiadores, pois não há um contato direto com o mesmo e existe um processo intermediário de entrega, sujeito ao desempenho de um entregador. Dessa forma, a visibilidade da condição e da localização do pedido, alinhado com a velocidade de atendimento e de resolução de problemas, mostram-se competências essenciais para conseguir transportar a tão importante hospitalidade para a casa do consumidor final.

Foi pensando nisso que a Sagitário desenvolveu um sistema de acompanhamento da jornada do pedido, capaz de identificar em que situação e em que etapa o pedido se encontra, a fim de agilizar o atendimento para com o consumidor final. Além disso, caso detectado algum problema na entrega ou no preparo do pedido, o sistema desenvolvido pela startup permite aos agentes de suporte solicitar o envio de pedidos de urgência, não comprometendo o consumidor

em nenhuma hipótese. A partir desse serviço, a Sagitário conseguiu aumentar em mais de 60% o seu NPS de satisfação, além de alcançar números de fidelidade e recorrência muito acima dos encontrados no mercado.

A quarta competência essencial à startup estudada está ligada à gestão de seus fornecedores e parceiros. Como um ponto de destaque do modelo de negócios da startup, tem-se a concentração de marcas e operações dentro de um único guarda-chuva de relacionamento, tanto com fornecedores quanto com parceiros, como os aplicativos de *marketplace* capazes de conectá-la com os consumidores finais. Dessa forma, nota-se uma clara oportunidade da Sagitário explorar grandes economias de escala, sendo estas demasiadamente importantes para a startup alcançar uma estrutura financeira saudável em suas cozinhas, além de conseguir oferecer melhores taxas para os seus parceiros, aumentando sua atratividade. Outro ponto importante na questão da gestão de fornecedores está ligado à qualidade dos produtos. Tem-se o serviço de entregas de alimentos como uma operação muito sensível do ponto de vista sanitário, e, por isso, a gestão da qualidade dos insumos é um ponto bastante delicado.








Com relação à gestão de parceiros, outro ponto importante aqui é o acesso à informação. Como mencionado, tanto o sistema de priorização de entregas, quanto a possibilidade de desenvolver o negócio da startup através de dados reais da operação, são dependentes da visibilidade oferecida pelos parceiros de *marketplace*, uma vez que eles são os responsáveis pela entrega e são os detentores das informações de venda e de mercado. Dessa forma, uma gestão bem feita mostra-se muito importante para a Sagitário a fim de que a mesma continue a ter visibilidade dos dados mais importantes de sua operação.

A quinta competência essencial à startup está na gestão de processos. Como o seu modelo de negócio prevê a operacionalização de multimarcas de categorias diferentes dentro de uma mesma cozinha, tem-se um grande desafio de gerir multiprocessos em uma mesma estrutura, buscando ainda extrair valor do compartilhamento de mão de obra entre as operações. Dessa forma, buscando alinhar eficiência de processo e redução de custos, a startup deve ter um controle e uma gestão robusta dos processos de sua cozinha. Aqui tem-se mais uma sobreposição entre essa competência e o desenvolvimento tecnológico, uma vez que os sistemas desenvolvidos pela empresa são capazes de auxiliar os processos dentro das *Dark Kitchens*, como o priorizador de pedidos foi capaz de fazer. Desde o início da sua operação, a startup conseguiu reduzir em mais de 80% o número de entregas com defeitos e conseguiu reduzir significativamente o impacto da mão de obra na estrutura financeira.

### 5.2.5. Business Model Canvas

Com a finalidade de aprofundar a análise frente ao modelo de negócio da Sagitário, foi utilizado a abordagem de Osterwalder e Pignur (2011), o qual destrincha o modelo de negócio da empresa em nove elementos essenciais para o seu bom funcionamento. O *Business Model Canvas* da Sagitário pode ser visto na Figura 8, a seguir:

Figura 8: *Business Model Canvas* aplicado à Sagitário.

<b>Parcerias Chave</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicativo de <i>marketplace</i></li> <li>- Fornecedores de alimentos</li> <li>- Consultoria sanitária</li> <li>- Empresa de dados</li> </ul>	<b>Atividades Chave</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento tecnológico</li> <li>- Atendimento e suporte</li> <li>- Acompanhamento de performance</li> <li>- Gestão de fornecedores</li> <li>- Controle das condições sanitárias</li> </ul>	<b>Proposta de Valor</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilização, de ponta a ponta, pela operação de <i>delivery</i> do parceiro</li> <li>- Possibilidade de expansão são investimentos por parte do parceiro</li> </ul>	<b>Relacionamento com Clientes</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muito próximo</li> <li>- Aprovação de fornecedores e treinamento da brigade</li> <li>- Acompanhamento mensal de performance</li> </ul>	<b>Segmento de Clientes</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecimentos comerciais de alimentação fora do lar de médio porte</li> <li>- Marcas fortes e reconhecidas no mercado</li> <li>- Operações não dependentes de <i>delivery</i></li> </ul>
<b>Estrutura de Custos</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impostos</li> <li>- Taxa <i>marketplace</i></li> <li>- <i>Royalty</i> para cliente</li> <li>- Aluguel de estabelecimentos</li> <li>- Compra de equipamentos</li> <li>- Compra de insumos</li> <li>- Compra de embalagens</li> <li>- Salários</li> <li>- Despesas operacionais</li> <li>- Custos administrativos</li> </ul>		<b>Fontes de Receita</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faturamento da operação de <i>delivery</i></li> </ul>		

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 5.2.5.1. Segmento de Clientes

O modelo de negócio seguido pela Sagitário, representado pelo KaaS, promove a terceirização da operação de *delivery* dos restaurantes. Dessa forma, o segmento de clientes da startup é caracterizado pelos estabelecimentos comerciais voltados para alimentação.

Dentro deste vasto grupo de possíveis clientes, não se nota, pelo modelo de negócio da Sagitário, nenhuma preferência por algum tipo de culinária específica. Entretanto, considerando que a empresa busca validar a demanda dos restaurantes através da presença digital da marca,

a startup busca consolidar suas parcerias apenas com estabelecimentos que julga ter marcas fortes e reconhecidas, possibilitando esse modelo de expansão e crescimento.

Por outro lado, nota-se uma limitação frente ao segmento de clientes da Sagitário. Dentro do universo de marcas das quais a startup julga serem fortes e capazes de gerar demanda, o modelo de negócio da empresa não é atraente para certos grupos de restaurantes.

O primeiro deles são os estabelecimentos que dependem mais de sua operação de entregas do que da operação de salão, como pizzarias e *pokehouses*. Esses segmentos são caracterizados por terem a maior parte de sua receita originada do *delivery*, não podendo assim abrir mão dessa parte da operação para um terceiro.

Outro grupo de estabelecimentos não aderentes ao modelo da Sagitário são grandes redes e marcas consolidadas. Esse segmento de restaurantes não apresenta muitas dores no momento de operacionalizar o seu *delivery* e, além disso, possuem o capital necessário para expandir suas operações e abrir novas unidades. Dessa forma, a opção de abrir mão do faturamento das entregas não é atraente para essas marcas, com as quais a startup tem maior dificuldade em estabelecer negócios. Entretanto, segundo dados da ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – cerca de 80% do mercado brasileiro de restaurantes é marcado por estabelecimentos de pequeno e médio porte, que fogem dessa descrição.

Com isso, estabelece-se o segmento de clientes da Sagitário como estabelecimentos comerciais de alimentação, de pequeno e médio porte, com marcas fortes e reconhecidas dentro do mercado, mas que não possuem dependência da sua operação de entregas.

#### 5.2.5.2. Proposta de Valor

Existe mais de uma proposta de valor da Sagitário que busca diferenciá-la no mercado e atrair mais clientes. A principal delas está ligada a tornar-se a responsável pela operação de *delivery* do restaurante.

O mercado de alimentação fora do lar é um mercado bastante antigo, moldado nas referências históricas de marcas consolidadas a anos. Sendo assim, são poucos os estabelecimentos cuja operação física foi pensada e estruturada para atender, também, uma operação de entregas e, por isso, muitas marcas enfrentam problemas em suas cozinhas, como a entrada de entregadores dentro do salão e filas e demoras no atendimento, comprometendo a hospitalidade do restaurante tanto no físico quanto no *delivery*. Além disso, poucos são os estabelecimentos preparados para estruturar múltiplas operações, principalmente em

localidades distintas, o que enfraquece a proposta de crescimento via *Dark Kitchens* convencionais. Dessa forma, o modelo KaaS proposto pela Sagitário é visto como um simplificador para o crescimento do restaurante, o qual pode focar em estabelecer uma operação de salão bem estruturada, sabendo que a operação de entregas está nas mãos de especialistas.

Ademais ao fato da terceirização do *delivery*, outra proposta de valor do modelo da Sagitário é referente à possibilidade de expansão sem custos fixos para o restaurante. No modelo KaaS, a startup também é responsável por definir a localização das cozinhas, além de realizar todos os investimentos em reforma, infraestrutura e compra de equipamentos. Com isso, tem-se um modelo de crescimento para o restaurante no qual não é preciso que ele desembolse nenhum capital, sendo extremamente atraente para marcas jovens demonstrando grande potencial.

#### 5.2.5.3. Canais

Com uma capacidade de captação de clientes limitada pelo espaço físico das cozinhas, a Sagitário não explora muito os canais de comunicação com os restaurantes no mercado, preferindo ela mesma realizar prospecção de clientes de maneira ativa. De fato, a empresa não possui sequer um site institucional para pesquisas via motores de busca, possuindo apenas uma página no LinkedIn voltada, principalmente, para a atração e captação de talentos.

Por outro lado, tem-se como característica do mercado de alimentação fora do lar a comunicação ativa entre seus participantes, que costumam compartilhar indicações, referências e boas práticas. Dessa forma, um canal de contato entre a startup e seus potenciais clientes são as indicações de seus atuais parceiros que, muitas vezes, acabam realizando a ponte para com novos potenciais clientes.

Por fim, outra forma de comunicação passiva da empresa para com possíveis clientes é através da sua própria operação. Mesmo que a comunicação para com os clientes finais seja marcada pelo uso da marca e do logo dos parceiros da Sagitário, a startup faz questão de divulgar o seu trabalho através de um anúncio junto com a embalagem do pedido. Dessa forma, donos e responsáveis por estabelecimentos de alimentação podem ser impactados positivamente pela Sagitário através da sua operação ao realizarem compras de marcas parceiras da empresa, podendo abrir portas para futuras parcerias com a startup.



#### 5.2.5.4. Relacionamento com Clientes

O relacionamento com os clientes é um ponto crucial do modelo de negócio da Sagitário, uma vez que a empresa utiliza o nome e o logo da marca parceira dentro de sua operação. Sendo assim, esse relacionamento mostra-se bastante próximo, ocorrendo de diferentes formas dentro da jornada do cliente dentro da startup.

O primeiro contato com o cliente é realizado pelo time de Desenvolvimento de Negócios, o qual apresenta o modelo KaaS para o possível parceiro e realiza toda a negociação até o fechamento da parceria. Em seguida, uma pessoa do próprio time de Desenvolvimento de Negócios é atribuída à marca, tornando-se a sua gerente dentro da Sagitário e centralizando a comunicação com o cliente.

Para iniciar o processo de operacionalização do cliente dentro da Sagitário, tem-se um trabalho de adaptação do cardápio deste para uma operação de entregas e o treinamento da mão de obra para conseguir reproduzir, nas cozinhas da startup, os produtos feitos nas cozinhas do parceiro. Nesse momento, a comunicação é centralizada pelo time de Pesquisa e Desenvolvimento da empresa junto com o responsável operacional do restaurante. Além disso, tem-se a validação dos fornecedores da Sagitário e da qualidade dos produtos produzidos por parte do parceiro.

Uma vez iniciada a operação, o gerente de marca volta a centralizar a comunicação com o cliente, realizando reuniões mensais de acompanhamento de performance com os donos das marcas. Nelas são mostradas a evolução de vendas dos parceiros, as análises levantadas pelo time e propostas de crescimento que a Sagitário gostaria de explorar. Todas as alavancas e propostas de crescimento, ações e oportunidades de parcerias, sugestões para adicionar, excluir ou adaptar um produto, devem ser aprovadas pelo cliente.

#### 5.2.5.5. Fontes de Receita

A principal e única fonte de receita da Sagitário é através da venda dos pedidos de *delivery* dos seus parceiros. Como a startup é responsável pela operação de entregas de seus clientes, esta fica com a receita da operação e paga com um *royalty* para o parceiro pelo uso da marca e da receita.

Dessa forma, a Sagitário tem a liberdade de criar e desenvolver alavancas de crescimento para aumentar as suas vendas, porém tem que aprová-las antes com os parceiros.

#### 5.2.5.6. Recursos Principais

O principal recurso que permite com que a Sagitário consiga oferecer um serviço de ponta e de qualidade nas suas operações de *delivery* é o seu desenvolvimento tecnológico interno, obtido através do investimento em um time de tecnologia robusto e completo. Através desse time, a empresa foi capaz de construir dois sistemas chaves para a sua operação, o priorizador de pedidos e o sistema de atendimento e acompanhamento da jornada de entrega destes.

Outro recurso chave da startup é a sua área de dados. Buscando basear as suas decisões em fatos, a Sagitário construiu uma equipe robusta de captação, tratamento e controle de dados, proporcionando maior visibilidade e confiança para as áreas de gestão tomarem decisões embasadas que impactem positivamente o negócio.

Mais um recurso chave para a empresa é o seu time de gestão e desenvolvimento. Buscando a excelência em uma operação de entregas, a Sagitário buscou cobrir todas as áreas de desenvolvimento de negócios nessa frente, preocupando-se com a qualidade dos produtos, a adaptação destes para o *delivery*, o treinamento da sua mão de obra e acompanhamento de desempenho. Alinhando esse recurso com a área de dados, a empresa conseguiu tornar-se pioneira, no mercado de alimentação fora do lar, em basear suas decisões em dados e não mais de forma empírica, como ocorre na maioria das operações.

#### 5.2.5.7. Atividades-Chave

As atividades chave da Sagitário buscam explorar e extrair valor, justamente, de seus recursos principais. Dessa forma, caracteriza-se como uma atividade chave o desenvolvimento e aprimoramento de sistemas de suporte para a operação de entregas, como o priorizador de pedidos e o sistema de atendimento com acompanhamento da jornada de entrega do pedido.

Além disso, buscando oferecer a hospitalidade chave de uma operação de alimentação fora do lar, o suporte e o atendimento ao consumidor final são outras atividades chave da

empresa, que foca em acompanhar o NPS de suas entregas junto com o tempo e satisfação dos consumidores com a sua resolução de seus problemas.

Outra atividade chave da Sagitário é vinculada à sua capacidade de explorar alavancas de crescimento e desenvolver e aprimorar a operação de *delivery* de seus parceiros. Como a startup possui uma frente de captação e controle de dados bastante robusta, a empresa consegue tomar decisões estratégicas frente à performance de seus clientes baseadas em fatos. Dessa forma, fazendo um acompanhamento minucioso do universo relevante ao desenvolvimento da operação de seus clientes, a empresa é capaz de melhor prever o impacto de suas decisões, conseguindo extrair os melhores resultados de desempenho.

O controle das condições sanitárias das cozinhas é outra atividade chave a ser realizada pela Sagitário. Como a estocagem e a produção de alimentos são operações bastante sensíveis e delicadas, estas devem estar de acordo com as regulamentações sanitárias vigentes. Dessa forma, caso esse controle não seja feito de maneira adequada pela startup, sua operação poderá ser temporariamente fechada pelas vistorias periódicas dos órgãos de saúde.

Por fim, outra atividade chave da Sagitário está ligada à gestão de fornecedores. Para conseguir melhores preços e, mais importante, garantir a qualidade dos produtos oferecidos ao consumidor final, a startup faz um trabalho constante de gestão de fornecedores, renegociando valores de compra e testando, periodicamente, amostras de produtos.

#### 5.2.5.8. Parcerias Principais

A principal parceria da Sagitário é com uma empresa de *marketplace* de entrega de alimentos, responsável por fazer a conexão entre a startup e o seu consumidor final. Como a Sagitário não possui um canal próprio de vendas, ela precisa estar localizada nesses aplicativos de *marketplace* para conseguir ofertar seus produtos. Além disso, esses aplicativos são responsáveis, muitas vezes, pela entrega final do pedido para o consumidor. Dessa forma, o parceiro da Sagitário nesse caso é o detentor das informações de venda e de performance da sua operação, e, por isso, a parceria tem que ser bem firmada para que a startup tenha acesso a esses dados.

Outra parceria importante a ser firmada pela Sagitário é com os seus fornecedores. A startup deve ser capaz de alcançar melhores preços a fim de manter sua rentabilidade, além de conseguir conciliar a qualidade dos produtos e a sua necessidade de fornecimento, visto que a

venda de produtos no mercado de alimentação é bastante sazonal, concentrando-se, muitas vezes, nos finais de semana.

Mais uma parceria importante que a Sagitário deve firmar é com uma consultoria de verificação das condições sanitárias dentro das *Dark Kitchens*. As operações de cozinha devem ser ambientes bastante controlados e, caso não cumpram as especificações dos órgãos de saúde, podem ser temporariamente fechadas. Para tanto, consultorias especializadas fazem um trabalho de verificação das condições das cozinhas, realizando visitas periódicas à operação, a fim de garantir que estas passem nas inspeções subsequentes.

Por fim, como a Sagitário trabalha como uma área de dados mais robusta, deve-se buscar uma boa parceria com outras empresas de armazenamento de informações, garantindo um bom custo para uma armazenagem segura.

#### 5.2.5.9. Estrutura de Custos

A estrutura de custos da Sagitário é complexa e possui várias frentes. A primeira delas, e a mais importante por fazer parte da força do modelo de negócio, é a taxa paga à marca parceira pelo uso das receitas e da própria marca: o *royalty*.

Além disso, como a Sagitário não possui um canal de vendas próprio, a empresa está inserida dentro de um aplicativo *marketplace* para conseguir conectar-se ao consumidor final. Dessa forma, a empresa também arca com uma taxa para com esse parceiro.

Como mencionado no modelo de negócio, uma das propostas de valor da empresa é a de permitir a expansão de restaurantes sem estes tenham que arcar com nenhum custo fixo. Dessa forma, a startup também possui na sua estrutura de custos os investimentos em infraestrutura, equipamentos e aluguel dos espaços de suas cozinhas.

Ademais, o modelo também propõe que a Sagitário seja a responsável, de ponta a ponta, pela operação de entrega de seus clientes. Sendo assim, a empresa também arca com os custos de contratação de mão de obra, compra de insumos e de embalagens e outras despesas operacionais, como água, luz, gás, seguros e afins.

Por fim, pode-se destacar toda a estrutura administrativa da empresa, desde o salário dos times de gestão e desenvolvimento, além do aluguel de um escritório e dos impostos referentes à sua operação.

### 5.2.6. Matriz BCG

Como parte do diagnóstico da situação vivida pela Sagitário, tem-se como ponto significativo a análise das marcas de seu portfólio. Nessa situação, a aplicação da Matriz BCG mostra-se interessante pois permite entender quais são as marcas mais relevantes e ter-se uma noção da sua possibilidade de desenvolvimento e evolução.

Dentro do portfólio da Sagitário, encontram-se cinco marcas, divididas em diferentes categorias. Primeiramente, tem-se duas marcas do segmento de hambúrguer, denominadas neste relatório como Libra e Capricórnio. Além disso, a startup também conta com um parceiro do ramo de alimentação saudável, cuja atribuição neste relatório será dada pelo nome Peixes; uma marca do segmento de cafés, denominada no documento como Áries e; uma marca de pizza, cuja denominação será dada por Touro.

Além das cinco marcas mencionadas anteriormente, a Sagitário chegou a trabalhar com um parceiro do segmento de sobremesas e um do ramo de distribuição de bebidas. Entretanto, pela dificuldade em validar os modelos de crescimento dessas marcas, junto com os impactos operacionais que foram introduzidos, a startup acabou por encerrar a parceria.

Como a Sagitário possui um mercado de atuação restrito dentro do território nacional, marcado pelas cidades de São Paulo, Campinas e o ABC paulista, foi considerada tanto a taxa de crescimento dos mercados, quanto a penetração das marcas, referentes a esse escopo limitado de atuação.

A classificação dentro da Matriz BCG das cinco marcas do portfólio da Sagitário pode ser vista na Figura 9 a seguir:

Figura 9: Matriz BCG para o portfólio da Sagitário.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A marca de hambúrguer **Libra** pode ser classificada como Estrela. Dentro do mercado de alimentação fora do lar, percebe-se um crescimento do segmento de hambúrguer, impulsionado pela facilidade e praticidade dessa modalidade, relacionadas ao atendimento em operações de *fast food*, alinhado à entrada de novos conceitos e novas opções nos cardápios, como as diferentes inovações de sanduíches vegetarianos e o crescimento dos conceitos de hambúrguer *gourmet* e *ultrasmash*, este último marcado por discos de carnes de menor gramatura apertados contra a chapa. Dentro desse segmento, destaca-se a penetração da marca **Libra** por ser, justamente, a pioneira no mercado do conceito de *ultrasmash*, além de ter uma comunicação muito efetiva nas redes sociais que impulsionaram o seu crescimento.

Seguindo a mesma tendência de mercado dos hambúrgueres, a marca **Capricórnio** pode ser classificada como uma Interrogação. Mesmo com o seu segmento experienciando um crescimento nos últimos anos, a marca mostra-se relativamente nova, ainda não demonstrando uma força e reconhecimento capaz de penetrá-la em um mercado bastante competitivo. Ainda, a marca procura se destacar no conceito de hambúrgueres *gourmets*, segmentação que já apresenta alguns competidores bem consolidados e referências no mercado. Por fim, a

Capricórnio possui uma atuação bastante limitada à área de localização de sua única operação física, limitando mais uma vez sua penetração dentro da área mais vasta considerada.

A marca Peixes pode ser considerada outra Interrogação. Similar ao segmento de hambúrgueres, a modalidade de alimentação saudável também vem se destacando nos últimos anos, impulsionada pela maior conscientização frente à alimentação na vida dos brasileiros. Segundo o estudo da Brasil Food Trends 2020, cerca de 28% da população brasileira busca em sua rotina alimentos mais saudáveis. Entretanto, diferente dos hambúrgueres, esse é um mercado que vem ganhando destaque há pouco tempo e não possui uma história tão rica quanto a do primeiro. Dessa forma, nota-se que, por ser um segmento em ascensão, ainda não há uma marca se sobressaindo em detrimento às demais e, por isso, percebe-se que a parcela de mercado da Peixes não é tão significativa.

Outra marca classificada como Interrogação foi a de café, Áries. Nota-se um crescimento recente dessa categoria no mercado brasileiro, impulsionado pela expansão de grandes referências, como a gigante Starbucks. Contudo, esse segmento está bastante concentrado nessas marcas de referências, enquanto novas marcas de destaque tentam crescer em um mercado relativamente centralizado. Essa é, justamente, a situação da Áries, que vem mostrando muito potencial estando a frente desse segundo escalão, mas que ainda não possui uma parcela de mercado elevada.

Por fim, a marca Touro pode ser classificada como um Cão. O segmento de pizzarias já está bastante consolidado na região paulista, marcada por ter o segundo maior consumo de pizza do mundo, atrás apenas da cidade de Nova York, nos Estados Unidos. Contudo, esse é um segmento que consegue sustentar sua relevância no mercado, mas que não apresenta taxas de crescimento expressivas. Além disso, esse é um mercado bastante fragmentado, no qual, mesmo havendo grandes marcas referência, ainda nota-se uma relevância significativa dos pequenos estabelecimentos e dos estabelecimentos de bairro. Dessa forma, tem-se um mercado com baixas taxas de crescimento e uma marca com pouca penetração neste, justificando a classificação dada à Touro.

Dessa forma, nota-se um portfólio relativamente promissor para a Sagitário, possuindo 4 de suas 5 marcas em segmentos de altas taxas de crescimento. Com isso, espera-se que, com boas decisões e investimentos assertivos, as marcas classificadas como Interrogação possam vir a se tornar Estrelas, sendo difícil o seu rebaixamento para o campo de Cães. Destaca-se aqui a situação vivida pelas marcas Peixes e Áries. A primeira está inserida em um mercado no qual não foi estabelecido um líder, enquanto a segunda vem se destacando frente ao escalão de

potencial, podendo se beneficiar da expansão do seu segmento gerada pelas grandes concorrentes para firmar-se como tal.

Por outro lado, nota-se também uma certa dificuldade em conseguir transportar a marca Capricórnio para a situação de Estrela, uma vez que o segmento de hambúrgueres possui uma competição muito acirrada, com grandes concorrentes consolidados em seus respectivos conceitos. Além disso, destaca-se negativamente, também, a situação vivida pela marca Touro. Inserida em um mercado com baixas taxas de crescimento e bastante fragmentado, a marca tenta diferenciar-se assumindo uma comunicação mais jovial, buscando aproximar-se dessa audiência de jovens. Contudo, a marca esbarra em competidores de peso, apresentando certa dificuldade em crescer e provar o seu posicionamento.

#### 5.2.7. Análise SWOT

A fim de melhor analisar e compreender a operação da Sagitário, revelando suas principais forças e fraquezas, além de possíveis oportunidades a serem exploradas e ameaças a serem enfrentadas, utilizou-se a análise SWOT.

##### 5.2.7.1. Forças

Dentro da operação da Sagitário, algumas forças conseguiram impulsioná-la no mercado de *delivery* para restaurantes, fazendo com que ela se destaque frente à concorrência.

A primeira grande força da startup no mercado está no seu conhecimento e experiência no setor de *Real Estate*, possibilitando o desenvolvimento de uma frente pouco explorada neste mercado. A partir desses conhecimentos, a Sagitário consegue localizar os melhores pontos para a construção de suas DKs, experimentando menores custos de entrada a partir de melhores condições de aluguel e reduções em investimentos necessários para montar uma cozinha.

Outro ponto positivo sobre a operação da Sagitário está no seu grande investimento em uma estrutura de desenvolvimento tecnológico, possibilitando que a empresa consiga suportar altas demandas de produção através de sistemas desenvolvidos sob medida para atender uma operação de *delivery*. A partir dessa força de atuação, a empresa consegue se destacar com as melhores avaliações de atendimento e melhores tempos de entrega, apresentando-se como um diferencial para o consumidor, mas também para o seu cliente pelo desenvolvimento de sua marca e da sua reputação.



O atendimento ao consumidor final também configura-se como um ponto forte da Sagitário, que consegue adaptar a hospitalidade de um serviço de restaurante em uma operação de *delivery*. Caminhando junto com a força apresentada anteriormente, a startup desenvolveu um sistema próprio de visibilidade e acompanhamento da jornada do pedido, conseguindo auxiliar o seu consumidor em qualquer etapa do processo produtivo. Além disso, a equipe mantém um forte contato com o consumidor nas redes sociais dos parceiros, possibilitando um contato mais próximo e mais humanizado para a solução de problemas.

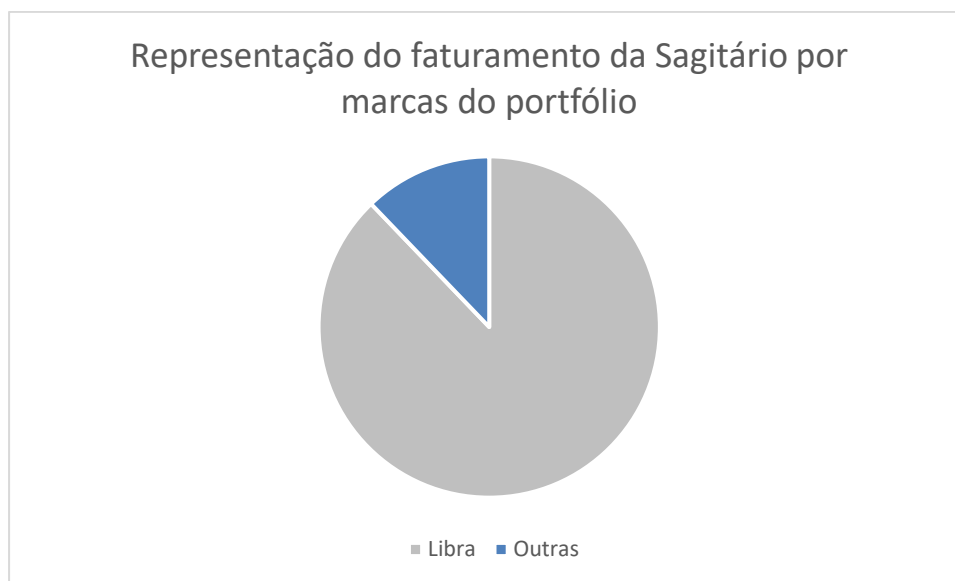
Outro destaque da operação da Sagitário diz respeito à sua capacidade de explorar economias de escala, conseguindo melhores negociações frente a fornecedores. Como a startup centraliza diversas operações de diferentes clientes sob a própria marca, ela obtém maiores forças de negociação para adquirir insumos e taxas de serviço com agregadores, conseguindo compartilhá-los entre as diferentes operações.

Por fim, a Sagitário apresenta uma forte capacidade de gestão, ponto crucial e diferenciado no mercado de restaurantes. Primeiramente, a startup conta com um time de pesquisa e desenvolvimento, responsável por adaptar o cardápio dos clientes para uma operação de *delivery*, considerando outras formas de preparo e a diferença entre o tempo de preparo e de consumo, levando em consideração a etapa de entrega. Além disso, a Sagitário também conta com um time de gestão para cada cliente, proporcionando um acompanhamento muito mais próximo de sua operação e do seu desempenho. A partir desse acompanhamento chave, o time consegue explorar diferentes alavancas de crescimento e ferramentas de controle para extrair o maior valor do processo produtivo ao mesmo tempo em que desenvolve a marca para o seu parceiro.

#### 5.2.7.2. Fraquezas

A primeira fraqueza evidente na operação da Sagitário reside na sua enorme dependência frente à marca Libra, que é responsável por mais de 85% do faturamento total da empresa, como mostra o Gráfico 10 a seguir. Esse fato pode ser justificado pela maior presença de operações Libra dentro do total de DKs pertencentes à startup, porém mostra-se como uma grande fraqueza de sua operação.

Gráfico 10: Representação do faturamento da Sagitário por marcas do portfólio.



Fonte: elaborado pelo autor.

Extrapolando a fraqueza de uma marca, tem-se outra representada pela forte dependência de uma única categoria. Somando a operação da marca Capricórnio à da Libra, ambas marcas da categoria de hambúrguer, nota-se que esta aproxima-se de 90% do total do faturamento da Sagitário, evidenciando que a mesma ainda não conseguiu explorar o conceito de multicategorias para abordar diferentes gostos dos consumidores.

Além da limitada presença em diferentes categorias, a Sagitário também apresenta uma limitada presença em diferentes horários de consumo, o que impacta diretamente a configuração da mão de obra necessária para operacionalizar o *delivery*. Em uma cozinha, o dimensionamento da mão de obra deve ser feito possibilitando que os picos de demanda sejam atendidos, buscando reposicionar os funcionários em janelas de vale. Entretanto, esse processo mostra-se contra produtivo, porque apresenta uma grande ociosidade da mão de obra em momentos de menor consumo. Um ponto essencial para evitar isso, e uma das virtudes do modelo do KaaS, é o de otimizar o dimensionamento da mão de obra, possibilitando a utilização dos mesmos funcionários em diferentes operações, com picos de consumo distintos. Contudo, esse ponto não se aplica para a operação da Sagitário, que ainda concentra a maior parte de seus pedidos nos períodos noturnos.

Essa fraqueza está diretamente relacionada à outra, que pode pôr em risco o desenvolvimento da própria startup: a sua falta de escalabilidade. Para conseguir manter uma estrutura financeira saudável, a Sagitário depende da otimização de seus custos, incluídas as despesas com mão de obra. Em localizações com maior concentração de receita, como a região

“quente” da capital paulista, o alto pico de demanda necessita de um grande volume de funcionários, fazendo com que os momentos de ociosidade possam ser melhor distribuídos, aumentando a produtividade. Entretanto, em regiões nas quais não há um desenvolvimento econômico tão elevado, mesmo dentro de São Paulo e em outras cidades do Brasil, a demanda não é capaz de otimizar a mão de obra, sendo que este custo acaba pesando na estrutura financeira da DK. Pensando nisso, a Sagitário construiu um modelo menor de cozinha, focado para a sua expansão, o qual ainda não conseguiu ser validado. Para tanto, a startup acredita que uma cozinha de expansão deva alcançar um faturamento mínimo para tornar-se rentável, porém o que vem se mostrando no mercado é que a marca Libra, a âncora de vendas da startup, é capaz de gerar apenas 60% desse faturamento, evidenciando a necessidade de aprimoramentos no modelo e na estratégia de expansão.

Outra fraqueza da operação da Sagitário está no fato da startup não controlar a relação com o consumidor final, ficando esta a cargo do parceiro e detentor da marca. Dessa forma, a startup acaba ficando, de certa forma, de “mãos atadas”, limitando o seu leque de estratégias para alavancar a performance das marcas.

A Sagitário também não possui o controle dos dados de desempenho das suas marcas, estando estes centralizados na mão do agregador *marketplace*. Hoje, a startup tem acesso a esses dados através de um relacionamento próximo com o parceiro, possibilitando o desenvolvimento de ambas as partes. Contudo, essa situação evidencia um potencial risco para a Sagitário, uma vez que o abalo desta relação pode colocar a startup em uma situação com pouca visibilidade.

#### 5.2.7.3. Oportunidades

Considerando o mercado de *delivery online* para restaurantes, existem algumas oportunidades de desenvolvimento de negócio que a Sagitário pode explorar pensando em desenvolver a sua atuação.

A primeira e mais evidente oportunidade para a startup está no desenvolvimento do segmento de entregas, impulsionado pela pandemia do Covid-19. Nessa situação em que o mercado se encontra, cada vez mais consumidores estão experimentando o modelo de entregas digital, permitindo que a Sagitário, que já vem se aproveitando desse momento desde o início das restrições de circulação, possa se consolidar de vez neste mercado.

Outro ponto de destaque que abre uma grande oportunidade para a Sagitário está no aumento do acesso à internet no mundo, abrindo cada vez mais portas para a entrada do mundo *online* nos padrões de consumo da população.

Pensando no desenvolvimento de seus negócios, uma oportunidade interessante que pode ser explorada pela Sagitário está em uma maior extração de valor do seu modelo de multimarcas e multicategorias. Concentrando diversas operações em uma única localização, a startup poderia passar a realizar venda cruzadas de suas marcas, possibilitando o envio de diferentes produtos em uma única entrega. Esse ponto também permite o *upsell* de diferentes culinárias, apresentando sobremesas de uma marca como formas de aumentar o ticket médio de consumo de outra.

Mais uma oportunidade que poderia ser explorada pela Sagitário são possíveis parcerias com a indústria de alimentos. Ocasões de *delivery* são boas oportunidades para o consumidor final experimentar novos produtos e novas culinárias, além de ser uma situação de prazer e, muitas vezes, comemorativa. Essas são situações ideais para lançamento de novos produtos e ações festivas por parte da indústria, que poderia se aproveitar da ocasião para introduzir novos produtos no mercado ou consolidar produtos já existentes. Dessa forma, a Sagitário poderia abrir portas para formar novas parcerias, conseguindo expandir o seu leque de produtos e de atendimento.

As ações comemorativas não se restringem apenas à indústria, mas aos próprios restaurantes também. Sendo assim, outra oportunidade para o desenvolvimento da Sagitário é o de firmar parceria com marcas fora de seu portfólio para o desenvolvimento conjunto de ações festivas, podendo alavancar vendas e apresentar o seu serviço para novos possíveis clientes.

Por fim, outra oportunidade demasiadamente interessante para a Sagitário está na possibilidade da startup oferecer os seus sistemas de gestão como produtos individualizados. Sabe-se que o modelo de negócio da Sagitário não atende todos os perfis de restaurantes e é conhecido o impacto positivo que seus sistemas internos tiveram em sua operação. Dessa forma, a fim de desbloquear uma parcela interessante do mercado, que apresenta força de marca e participação forte no *delivery*, a Sagitário poderia oferecer os seus sistemas como produtos independentes, possibilitando que restaurantes que não possuem interesse no modelo KaaS também possam ser possíveis clientes de um novo modelo, o SaaS.

#### 5.2.7.4. Ameaças

Assim como é uma oportunidade, o crescimento do mercado de *delivery* também pode ser considerado uma possível ameaça para a Sagitário. Com o desenvolvimento desse mercado, cada vez mais atenção é direcionada à ele, abrindo portas para a entrada de novos competidores que busquem tirar proveito desse momento.

Outro ponto de destaque negativo para a startup é a atenção dada por empresas estrangeiras ao mercado brasileiro. O Brasil apresenta um grande potencial para o desenvolvimento do mercado de *delivery* e para a sua consolidação como uma forma recorrente de consumo por parte da população. Essas premissas são capazes de atrair a atenção tanto de novos competidores internacionais como também de investidores, podendo diminuir as barreiras econômicas de entrada no mercado.

Além da atenção dada ao mercado, a evolução da pandemia também representa uma possível ameaça à operação da Sagitário. Uma das premissas do seu modelo de negócio é de que os restaurantes estão dispostos a abrir mão da sua operação de *delivery* para um terceiro geri-la. Entretanto, com o desenvolvimento estendido da pandemia, cada vez mais os restaurantes são forçados a abrir suas próprias operações de entrega e, acima disso, passam a depender dela como geradora de fluxo de caixa, enfraquecendo o argumento do modelo KaaS.

Outra ameaça que a Sagitário corre risco de enfrentar é o fato da presença digital não ser tão forte fora dos grandes centros urbanos, limitando a possibilidade de crescimento das marcas licenciadas em direção ao interior do país. Esse ponto novamente limita o argumento de força da startup de que a presença digital das marcas é suficiente para gerar demanda a fim de manter uma estrutura financeira saudável para a operação.

Por fim, a última possível ameaça que a Sagitário poderá enfrentar seria o fim da competição entre os agregadores *marketplace*, tendo emergido um vitorioso capaz de controlar o mercado. Dessa forma, nota-se um risco de um possível aumento das taxas de serviço, ferindo a rentabilidade das operações de *delivery*.

#### 5.2.7.5. Quadro Resumo

A partir dos pontos discutido acima, foi construído um quadro resumo da análise SWOT, apresentado a seguir:

Quadro 2: Resumo análise SWOT para a Sagitário.

S - Forças Potenciais	W - Fraquezas Potenciais
Redução dos custos de entrada por aptidão em <i>Real Estate</i> Estrutura de desenvolvimento tecnológico Atendimento ao consumidor final Exploração de economias de escala Forte capacidade de gestão	Dependência de uma única marca Dependência de uma única categoria Limitação em horários de consumo Difícil controle e gestão da mão de obra Dificuldade em escalar a operação Não controla a relação com o cliente Não possui controle sobre os dados de desempenho
O - Oportunidades Potenciais	T - Ameaças Potenciais
Desenvolvimento do mercado de <i>delivery</i> Aumento do acesso à internet Possibilidade de vendas cruzadas e <i>upsell</i> de produtos Parcerias com indústrias Eventos comemorativos Ofertar sistemas no modelo SaaS	Maior atenção do mercado aumenta risco de novos entrantes Possibilidade de atividade internacional Evolução da pandemia Presença digital mais fraca longe dos centros urbanos Fim da competição entre agregadores

Fonte: elaborado pelo autor.

### 5.3. Impacto do Covid-19

Como discutido, a pandemia do Covid-19 foi responsável por acelerar a entrada do mundo digital no mercado de *food service*, aumentando a penetração do segmento de entregas *online* e, conseqüentemente, alterando algumas forças do ambiente no qual a Sagitário está inserida.

Segundo o Instituto Locomotiva, cerca de 81% dos estabelecimentos passaram a fazer entregas durante a pandemia no Brasil, um número muito mais elevado do que os 49% que realizavam a modalidade antes do novo coronavírus. Além disso, segundo dados do Instituto Foodservice Brasil, o IFB, a pandemia também foi responsável por alterar os padrões de consumo da população brasileira, que passou a consumir mais fora dos estabelecimentos do que dentro; em 2020, 78% da alimentação fora do lar deu-se também fora dos estabelecimentos contra apenas 44% em 2019. Pelos dados do próprio IFB, o segmento *online* liderou essa mudança, crescendo 18% contra 15% do aumento de pedidos por telefone.

Outro ponto de destaque no mercado de alimentação fora do lar causado pela pandemia do Covid-19 foi a adequação dos aplicativos *marketplaces* e agregadores. Com isso, aumentou-se a sua penetração de mercado através de condições especiais de negociação, visando facilitar a entrada dos estabelecimentos no mundo do *delivery*. Como reportado pela revista Exame, o IFood, que detém cerca de 80% do mercado de aplicativos, reduziu suas taxas médias de 23% e 12% para 18% e 11%, respectivamente. A Rappi, concorrente colombiana no mercado, também reduziu suas taxas com entrega própria para 5% e entregas via Rappi para 18%. Já a Uber passou a fazer o repasse dos recebíveis no dia do pedido, aumentando a capital de giro dos restaurantes.

Essa nova realidade alterou o ambiente no qual a Sagitário foi desenvolvida, mudando as forças que regem o mercado. Primeiramente, o próprio aumento do número de estabelecimentos se aventurando na modalidade de *delivery* aumenta o poder de negociação dos clientes, uma vez que quebra uma primeira barreira de entrada para o mundo das entregas digitais e permite que os restaurantes comecem a adaptar suas operações para comportar o *delivery*. Além disso, a redução das taxas dos agregadores torna as negociações mais competitivas para o lado dos restaurantes, que conseguiram melhorar suas margens e, consequentemente, podem passar a exigir *royalties* maiores para a Sagitário. Dessa forma, o poder de negociação dos clientes, que antes foi classificado como médio, agora pode ser reconfigurado como alto, enfatizando a mudança de poder na cadeia para o lado do cliente.

Por outro lado, a redução das taxas dos agregadores também tem impacto significativo no modelo de negócio de substitutos da Sagitário. Com taxas mais competitivas com o uso dos aplicativos, os restaurantes possuem maiores margens para arcar com custos de aluguéis e outras despesas, aumentando a penetração de DKs convencionais no mercado. Dessa forma, a ameaça de substitutos, que antes foi classificada como média, agora pode ser reconfigurada como alta, enfatizando um maior risco de substituição dos serviços da startup.

As alterações das Cinco Forças de Porter pode ser vista na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2: Evolução das cinco Forças de Porter pós Covid-19.

<b>Forças</b>	<b>Classificação</b>	<b>Pós Covid</b>
Ameaça de Novos Entrantes	Baixa	Baixa
Ameaça de Substitutos	<b>Média</b>	<b>Alto</b>
Poder de Negociação dos Fornecedores	Média	Média
Poder de Negociação dos Clientes	<b>Média</b>	<b>Alto</b>
Concorrentes Diretos	Baixa	Baixa

Fonte: elaborado pelo autor.



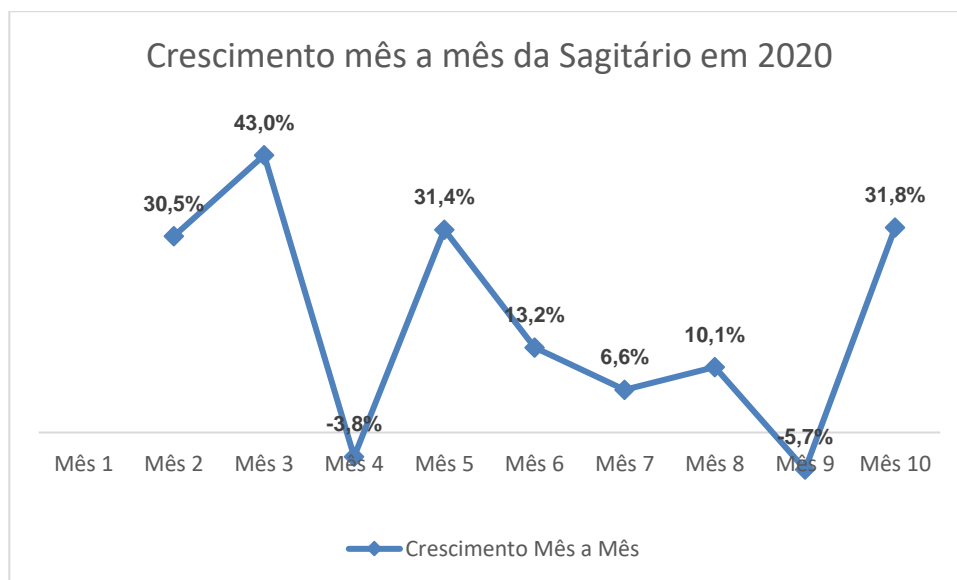
## 6. ANÁLISE DA DECISÃO DE PIVOTAR

A mudança do ambiente no qual a Sagitário estava inserida e, consequentemente, a mudança nas relações entre as Cinco Forças de Porter, tiveram ainda um impacto importante no modelo de negócio KaaS da startup. Ficou evidente que a Hipótese Salto de Fé de valor da Sagitário, a de que os restaurantes estariam dispostos a abrir mão do próprio *delivery*, deixou de se mostrar verdadeira.

Contudo, não foi apenas a Hipótese de Salto de Fé de valor da Sagitário que deixou de ser confirmada. Durante a pandemia do Covid-19, a hipótese de crescimento, marcada pela suficiência da presença digital para gerar demanda, também mostrou indícios de não ser verdadeira.

Uma análise pouco atenta ao crescimento da Sagitário entre os primeiros dez meses de 2020 poderia dar uma falsa sensação de confirmação da Hipótese de Salto de Fé de crescimento, uma vez que nota-se um crescimento constante do faturamento da empresa mês a mês como o Gráfico 11 mostra a seguir:

Gráfico 11: Crescimento mês a mês da Sagitário em 2020.



Fonte: elaborado pelo autor.

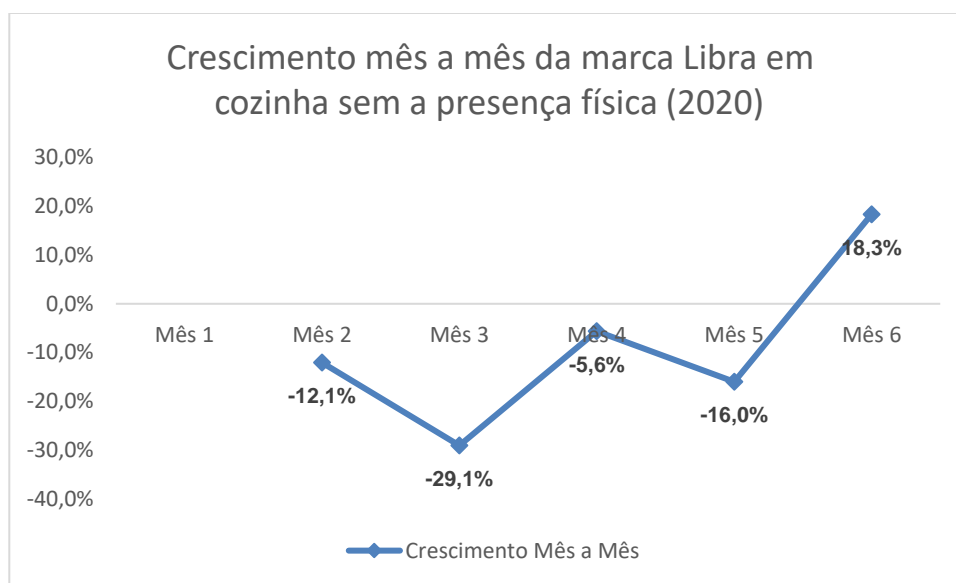
Desconsiderando as quedas nos meses de quatro e nove, resultado de configurações do calendário como menos dias totais e menos finais de semana, dias marcados pelo crescimento de vendas no *delivery*, nota-se que a empresa foi capaz de constantemente aumentar seu faturamento, mostrando um crescimento saudável. Entretanto, ao analisar mais cuidadosamente

esse crescimento, nota-se que o mesmo foi fruto do aumento do número de operações e do número de marcas da startup nesse período e não consequência do desenvolvimento do canal digital. Durante o período analisado, a Sagitário abriu cinco novas cozinhas e realizou o lançamento das marcas Peixes, Áries, Touro e Capricórnio, com um acontecimento marcante em todos os meses de crescimento positivo no faturamento.

Dessa forma, a análise anterior configura-se como um estudo sob uma métrica de vaidade que, segundo Ries (2019), não pode ser utilizada na contabilidade para inovação.

Para realizar um estudo sobre a veracidade da Hipótese de Salto de Fé de crescimento da Sagitário, precisa-se encontrar uma métrica acionável. Para tanto, deve-se analisar o desenvolvimento de uma única marca em uma única *Dark Kitchen* do grupo, localizada em uma região na qual não há a presença de um estabelecimento físico dessa marca. Assim, é possível determinar a evolução do seu crescimento dada apenas pela sua presença digital. O Gráfico 12 a seguir mostra o crescimento, mês a mês, da marca Libra em uma cozinha com os requisitos acima.

Gráfico 12: Crescimento mês a mês da marca Libra em cozinha sem a presença física.



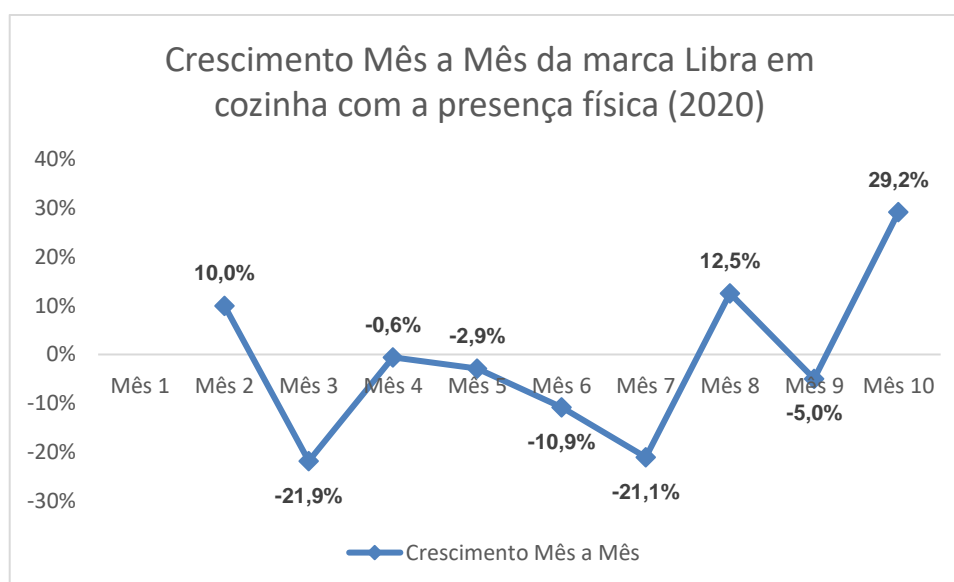
Fonte: elaborado pelo autor.

É possível perceber uma queda constante no faturamento da marca Libra após o seu lançamento, marcando quatro meses seguidos com esse resultado negativo. O Mês 6 destacado no gráfico é resultado do fechamento de uma unidade próxima à cozinha analisada, acarretando na distribuição de parte dessa demanda e no crescimento da marca frente ao mês anterior. Isso evidencia a dificuldade de desenvolver e escalar as marcas apenas com a presença digital,

enfatizando também a importância dos estabelecimentos físicos como forma de vitrine para reconhecimento da marca e atratividade para conhecê-la.

Outro ponto de destaque para refutar a Hipótese de Salto de Fé de crescimento da Sagitário é a própria relação entre as *Dark Kitchens* e a presença física das marcas. Inicialmente, a startup acreditava que haveria uma competição entre as ocasiões de consumo, com uma canibalizando o desempenho da outra. Contudo, após a abertura de uma loja física da marca Libra ao lado de uma DK da Sagitário, notou-se o crescimento das vendas no segmento de *delivery*. O Gráfico 13 a seguir mostra a evolução da marca Libra em uma cozinha da startup marcada pela abertura de uma loja física da Libra na região no mês 8.

Gráfico 13: Crescimento mês a mês da marca Libra em cozinha com a presença física.



Fonte: elaborado pelo autor.

Como evidenciado pelo Gráfico 13, a marca Libra também apresentou dificuldades em se desenvolver sem a presença física, crescendo negativamente entre os meses três e sete, sendo que os extremos são marcados pela abertura de outras unidades que distribuíram parte do faturamento da cozinha analisada. Entretanto, nota-se um crescimento no faturamento do Mês 8 em comparação ao anterior, marcado justamente pela abertura do estabelecimento físico da marca próximo à DK da startup. Esse destaque deve-se à toda divulgação do lançamento da nova unidade, gerando demanda e criando curiosidade nos consumidores. Estes, por sua vez, apresentaram maior propensão a conhecer a marca Libra através da experiência no espaço físico e, uma vez aprovando o conceito da marca, passaram a consumi-la também no *delivery*. Essa análise quebra a visão de competição entre as duas ocasiões de consumo, que podem ser

consideradas como distintas, e enfatiza a importância da presença física como forma de divulgação e reconhecimento da marca na região.

O Mês 10 destacado no gráfico é resultado do fechamento de uma unidade próxima à cozinha analisada, resultando na distribuição de parte dessa demanda e no crescimento da marca *versus* o mês anterior.

Com as dificuldades de adquirir novas marcas e de desenvolver as marcas já existentes, a Sagitário seguiu as indicações de Reis (2019) e buscou aproximar-se ainda mais de seus possíveis clientes, conversando constantemente com diferentes restaurantes no mercado. Pensando em conhecer melhor as novas demandas do mercado de *food service* com as alterações causadas pela pandemia, um ponto chamou atenção da startup: por mais que seus possíveis clientes não tivessem mais interesse na solução de KaaS, eles ainda precisavam de ajuda para conseguir operacionalizar seus próprios *deliveries* e demonstravam bastante interesse em utilizar os sistemas de auxílio à operação desenvolvidos pela Sagitário. Dessa forma, uma nova alternativa de negócio surgiu. A startup poderia deixar de ser o operador de entregas para se tornar o fornecedor de tecnologia para os restaurantes.

Como resultado dessas mudanças e dos novos aprendizados sobre o seu modelo de negócio, a Sagitário se deparou com uma decisão: investir e desdobrar o modelo KaaS para conseguir conciliar um crescimento saudável à nova realidade de mercado ou pivotar a empresa para atender uma nova demanda dos clientes, atuando no modelo SaaS.

### 6.1. Identificação de Alternativas

A decisão sobre o pivô da Sagitário foi tomada frente a algumas outras alternativas discutidas internamente na empresa. Como o objetivo deste trabalho é analisar a tomada de decisão acerca do pivô, deve-se também analisar as outras alternativas consideradas para conseguir desdobrar o modelo KaaS.

#### 6.1.1. Foco em multimarca/mesma categoria

A primeira alternativa para viabilizar o desenvolvimento do modelo KaaS foi o de focar e se especializar em uma única categoria de comida, desenvolvendo operações de multimarcas dessa mesma categoria. A estratégia dessa alternativa visa solucionar a dificuldade de escalar

as operações da Sagitário de maneira financeiramente saudável ao mesmo tempo em que busca reforçar o poder de negociação da startup frente aos seus clientes.

Ficou evidente que um dos pontos de destaque do modelo de negócio do *Kitchen as a Service* é a possibilidade de se aproveitar de economias de escala a fim de construir uma estrutura financeira mais saudável nas cozinhas. Através do compartilhamento da mão de obra e insumos, o KaaS possibilita desenvolver melhores margens com a otimização de recursos e custos.

Contudo, essa força do modelo de negócio não se mostrou uma realidade efetiva para a Sagitário, que ainda apresenta dificuldades para conseguir explorá-la. Primeiramente, o compartilhamento de insumos torna-se mais complicado à medida que novas culinárias são introduzidas na cozinha, uma vez que essas normalmente requerem diferentes produtos e equipamentos. Dessa forma, a fim de explorar ainda mais a possibilidade de economias de escala frente à fornecedores, a especialização em uma única culinária reduziria os SKUs necessários para a operação e aumentaria a possibilidade de compartilhamento de ingredientes para as diferentes marcas.

Outro ponto de economia que essa solução oferece é a possibilidade de aumentar o compartilhamento de mão de obra entre marcas, otimizando os horários de vale e pico nas escalas das cozinhas. A Sagitário não conseguiu efetivamente introduzir o compartilhamento de força de trabalho entre marcas de diferentes culinárias uma vez que as atividades e o preparo de cada uma delas é bastante diferente, requerendo práticas e conhecimentos distintos. A especialização em uma única culinária facilita a exploração desse ponto, introduzindo atividades e preparos bastante similares e facilitando a troca de conhecimento e experiência entre os funcionários. Além disso, com o conhecimento difundido entre todos os atuantes nas cozinhas, há uma possibilidade maior de otimização das escalas, já que abre a possibilidade de realizar rodízios nos horários de vale de demanda.

Ademais, a especialização em uma única culinária também favorece a redução dos custos administrativos da companhia. Para cada classe de culinária, um time administrativo é formado, juntando um gerente de contas, especialista na culinária e um responsável operacional. Juntando multimarcas de uma única categoria, há a possibilidade de centralização das mesmas atividades em um único time.

Por fim, a especialização também permite aumentar a capacidade de marcas dentro da cozinha, pois introduz linhas de produção similares e compartilhadas entre as marcas. Na concepção do KaaS, as DKs da Sagitário possuem uma limitação física para acomodar diferentes marcas nas cozinhas, uma vez que estas possuem estações distintas de preparo.

Contudo, a especialização em uma única categoria permite o maior compartilhamento de espaço, aumentando essa limitação prévia e possibilitando maior entrada de receita para tornar a cozinha rentável.

Dessa forma, a especialização promete reduzir os custos da startup e aumentar suas margens, facilitando o processo de expansão, o qual ainda não foi validado pela companhia, e possibilitando operações com taxas maiores para os clientes, aumentando a atratividade do modelo.

#### 6.1.2. Foco em marcas de menor complexidade operacional

A segunda alternativa para o desdobramento do modelo do *Kitchen as a Service* foi a de focar em marcas de menor complexidade operacional, buscando assim introduzir mais operações de pouco impacto na cozinha, otimizando mão de obra e espaço. De forma similar à alternativa anterior, essa estratégia procura solucionar o problema de expansão da empresa e permitir melhores condições comerciais para negociações com clientes. Isso pode ser obtido através do aumento da receita das cozinhas sem a adição de muito mais custos, possibilitando assim o aumento de margens por parte da operação.

Essa alternativa propõe a introdução de marcas de produtos acabados ou cujo preparo é bastante simples, como sobremesas, cafés e bebidas, nas operações da Sagitário sem a adição de mais mão de obra nas cozinhas. Dessa forma, haveria um compartilhamento simplificado dos funcionários das DKs entre as marcas, uma vez que não haveria a necessidade de muito treinamento e ou de especialização dos mesmos para lidar com os novos produtos.

Além disso, a alternativa também propõe que essas marcas tenham pouco impacto físico dentro das estruturas das cozinhas, enfatizando igualmente a otimização de espaços. Como as marcas de menor complexidade operacional não requerem preparos, ou requerem preparos muito simplificados, há a possibilidade de introduzi-las nas cozinhas sem realizar grandes mudanças estruturais e sem limitar a capacidade de uso por parte de marcas mais complexas. Considera-se nessa solução marcas de sobremesa, cafés, bebidas e produtos finalizados, sendo que o impacto para a operação seria apenas a introdução de um *freezer*, uma estação de cafeteria e produção de sucos ou uma estante para armazenar os produtos já prontos.

Com isso, procura-se aumentar a receita das cozinhas, facilitando o processo de expansão das mesmas longe da presença física dos estabelecimentos das marcas, sem introduzir

muito mais custos. Assim, também abre-se uma maior possibilidade de taxas para as negociações com os clientes, aumentando a atratividade do modelo.

### 6.1.3. Comprar marcas existentes

Outra alternativa considerada no processo de decisão sobre o pivô da Sagitário foi a da compra de marcas existentes. Essa alternativa busca solucionar o problema da dificuldade de captação de novos clientes com a mudança de cenário causada pela pandemia e facilitar o processo de expansão da startup, uma vez que ela passaria a controlar, também, as operações físicas das marcas, podendo abrir novas unidades junto das DKs.

Essa alternativa é a mais simples de executar dentre as opções analisadas, porém requer um grande desembolso de capital para a efetivação da compra. Além disso, ela possui complicadores de gestão que a Sagitário não possui nenhum conhecimento ou experiência prévia, como o de gerir o posicionamento de marca e de trabalhar em cozinhas com atendimento presencial.

Até o momento, a startup procurou alcançar a excelência operacional para operações de entrega, e teve bastante sucesso nesse ponto. Entretanto, realizar uma operação de atendimento presencial é bastante diferente de operacionalizar entregas, como indica a própria dor de mercado que fez com que a Sagitário nascesse. Além disso, a startup nunca trabalhou a parte criativa de posicionamento e comunicação de marca, sendo que essa função sempre ficou a cargo do parceiro comercial.

O diferencial dessa alternativa é o controle, por parte da startup, sobre as operações de atendimento presencial do restaurante. Dessa forma, ficaria a critério da Sagitário a seleção das regiões de expansão, assim como a possibilidade de abrir operações híbridas, de *delivery* e de atendimento físico, nas mesmas regiões. Com isso, a startup conseguiria ultrapassar o limitante de crescimento apenas no digital.

Além disso, essa alternativa apresenta um ponto forte pois pode ser conciliada com as propostas anteriores, aumentando o possível impacto causado. Há a possibilidade de comprar tanto marcas concentradas em uma única culinária como marcas de menor complexidade operacional, possibilitando benefícios e a criação de valor potencializados para a Sagitário.

#### 6.1.4. Criar marcas próprias

Similar à alternativa anterior, porém considerando uma possível limitação financeira pelas necessidades de desembolsos de capital, outra maneira de aumentar o número de marcas no portfólio e controlar a abertura de pontos físicos para suporte ao *delivery* é a de criar as próprias marcas. Essa estratégia visa combater a dificuldade de adquirir novos parceiros e a dificuldade de escalar a operação sem uma geração de demanda forte.

Mais uma vez similar à alternativa anterior, a proposta de criar marcas próprias apresenta a dificuldade em trabalhar posicionamento e comunicação da marca, mas também apresenta a possibilidade de conciliação com as primeiras duas alternativas, permitindo a especialização em uma única culinária e também a criação de marcas de menor complexidade operacional.

Contudo, o desafio de gerir uma marca é ainda maior nessa alternativa, uma vez que haveria a necessidade de criar algo novo, do zero, frente a possibilidade de continuar algo já construído e estruturado na compra de marcas existentes.

Por outro lado, abre-se aqui uma possibilidade ainda maior de exploração de economias de escala, uma vez que as receitas e os produtos também seriam criados do zero, possibilitando a inclusão e a definição de insumos já utilizados nas operações da startup, otimizando a compra e gestão de recursos.

#### 6.1.5. “Expansão regional cruzada”

A última alternativa considerada para o desdobramento do KaaS foi nomeada como “Expansão Regional Cruzada”. Essa proposta consiste em licenciar marcas fortes de grandes centros urbanos para expandi-las para outras regiões do país, possibilitando que a marca continue a realizar a operação de *delivery* própria nas localidades em que já as possui. Dessa forma, essa estratégia visa combater a dificuldade de aquisição de novos parceiros, resguardando a busca por marcas fortes e conhecidas.

Como visto pelas análises de evolução do mercado, a pandemia do Covid-19 fez com que a maior parte dos restaurantes começasse a realizar operações de *delivery*, dificultando a porta de entrada para o modelo KaaS. Entretanto, a pandemia também teve um impacto significativo nos níveis de faturamento desses estabelecimentos, que passaram a, literalmente, lutar pela sua sobrevivência todos os dias. Dessa forma, tornou-se cada vez mais difícil para a



Sagitário entrar nas regiões onde essas marcas já estão e, também, tornou-se um desafio para as marcas levantar o capital necessário para expandir suas operações para outras regiões.

Essa proposta do modelo *Kitchen as a Service* busca, justamente, tentar lidar com essa situação, fazendo com que a Sagitário “aposte” no desenvolvimento dessas marcas a longo prazo e as leve para novos centros urbanos, tornando-se a responsável pela operação de *delivery* dessas marcas nas novas regiões. Ou seja, a proposta pretende levar marcas de São Paulo para o Rio de Janeiro e, de maneira análoga, trazer marcas do Rio de Janeiro para São Paulo, por exemplo.

Sendo assim, essa alternativa oferece uma solução para a expansão de restaurantes regionais a nível nacional, possibilitando que estes “testem” o mercado antes de investir capital em sua própria expansão. Com o desenvolvimento e crescimento da marca, há a possibilidade do parceiro abrir lojas físicas nas novas regiões, incentivando o desenvolvimento da DK como visto no caso marca da Libra. Por outro lado, essa proposta também permite à startup a captação de parceiros de um nível de faturamento e reconhecimento maior, dando mais segurança para a expansão da própria Sagitário apenas com a presença digital em um curto espaço de tempo. Com a comprovação da marca, a startup poderia se beneficiar da expansão do parceiro, aumentando o seu faturamento no *delivery* após a construção de estabelecimentos físicos.

#### 6.1.6. Pivô necessidade do cliente – Modelo SaaS

Por fim, a última alternativa considerada pela Sagitário foi o próprio pivô, classificado como necessidade do cliente pelas definições de Reis (2019) e pela introdução do modelo de negócio *Software as a Service*. Nessa alternativa, a startup deixaria de ser o operador de *delivery* dos restaurantes e passaria a ser a fornecedora de tecnologia, dando ferramentas e recursos para que as próprias marcas cuidem das suas operações de entregas.

Para alcançar sucesso no mundo do *delivery* digital, a Sagitário desenvolveu dois sistemas internos capazes de otimizar sua produção de pedidos e oferecer um atendimento de qualidade e confortável para os consumidores finais, pontos que se tornaram marca registrada da startup e tiveram impactos gigantescos no seu desempenho.

Com a mudança do ambiente causada pela pandemia, os restaurantes passaram a demandar menos por um operador propriamente dito de entregas e mais por soluções para conseguirem conduzir as suas próprias operações, uma vez que passaram a depender delas para

manter-se vivos. Esse ponto ficou bastante evidente nas conversas que a Sagitário teve com diferentes marcas ao longo do processo de aprendizado e evolução causado pela pandemia.

Sendo assim, essa proposta faria com que a Sagitário passasse a oferecer os seus sistemas como um pacote de serviços digitais, cobrando uma mensalidade ou anuidade pelo uso dos sistemas e se tornando uma gestora de *softwares*. Por um lado, é uma mudança completa no modelo de negócio da empresa e na forma de gestão desta. Por outro, a alternativa passa a solucionar uma dor latente de um mercado em transição e ainda aumenta o mercado endereçável da própria startup, que passa a atender todo e qualquer tipo de restaurante, mas que antes era limitado à marcas de médio e pequeno porte com dores operacionais de entrega.

## 7. SELEÇÃO DA MELHOR ALTERNATIVA

Para realizar a seleção da melhor alternativa para sequência do desenvolvimento da Sagitário dentre as discutidas pela empresa, será utilizada uma matriz de decisão, utilizando critérios com pesos estabelecidos entre eles. Para o estabelecimento desses pesos, será feita uma análise comparativa entre os critérios a fim de definir uma importância relativa entre eles e, consequentemente, quais terão mais impacto para a definição da solução a ser seguida pela startup.

### 7.1. Determinação dos Critérios

A fim de construir a matriz de decisão para selecionar a melhor alternativa dentre as propostas, foram definidos os cinco critérios: Investimento Financeiro; Hipóteses Salto de Fé; Aderência às Competências; Complexidade de Gestão e Escalabilidade.

O primeiro critério selecionado para construir a matriz de decisão é o investimento financeiro. Esse critério busca entender a necessidade de desembolsar capital por parte da Sagitário para conseguir prosseguir com as alternativas propostas. Como a startup configura-se como uma empresa *Early Stage*, a mesma não possui um elevado valor de capital disponível para ser gasto e também não possui muitas alternativas para levantá-lo sem comprometer o seu desenvolvimento.

O segundo critério selecionado é a aderência às Hipóteses Salto de Fé. Como enunciado por Rier (2019), todo modelo de negócio possui algumas suposições centrais cujo sucesso depende das suas validações, as chamadas Hipóteses de Salto de Fé. Modelos de negócio cujas Hipóteses de Salto de Fé forem negadas, não possuem um futuro promissor e tendem a perder força rapidamente. Como analisado neste documento, a Sagitário possuía duas principais suposições nesse sentido, uma de valor e uma de crescimento, e, ao longo do ano de 2020 e do avanço da pandemia do Covid-19, novas revelações foram descobertas sobre estas. Como o futuro de uma startup depende da confirmação das suas Hipóteses de Salto de Fé, ter ou não uma aderência à elas é primordial para decidir quais caminhos seguir.

O terceiro critério selecionado é a aderência das soluções às competências desenvolvidas pela empresa. Como enunciado por Prahalad e Hamel (1990), o sucesso no longo prazo de uma empresa também depende da sua capacidade de desenvolver competências essenciais capazes de abrir portas para novos mercados, produtos ou serviços. No caso de alternativas cujas competências necessárias não foram adquiridas ainda pela startup, haverá

uma maior dificuldade e, conseqüentemente, maior tempo necessário, para conseguir colocá-la em prática. Como as startups dependem da velocidade em testar suas hipóteses para poder corrigir seu caminho a fim de continuarem a trilhar um modelo saudável sem esgotar seus recursos, alternativas com baixa aderência às suas competências apresentam maior risco de execução.

O quarto critério selecionado para a construção da matriz de decisão é a complexidade de gestão. Uma startup apresenta recursos e mão de obra limitados e precisa encontrar um modelo replicável e escalável para conseguir investir, crescer e se desenvolver. Alternativas com grandes complexidades de gestão apresentam barreiras para a replicabilidade do modelo de negócio, podendo limitar a atuação da startup e, conseqüentemente, seu desenvolvimento.

O quinto e último critério selecionado foi a escalabilidade. Para uma startup conseguir atingir todos os objetivos propostos por seus fundadores e investidores e, para conseguir se tornar uma grande empresa consolidada no mercado, a mesma deve possuir um potencial alto de escalabilidade a fim de replicar o modelo de negócio em diferentes regiões e possibilitar o seu crescimento e desenvolvimento. Além disso, a questão da escalabilidade é um ponto de atenção para a Sagitário, que ainda não conseguiu validar um modelo de expansão aderente às suas realidades operacionais.

Para estabelecer os pesos relativos entre os critérios, foi feita uma análise comparativa entre eles, atribuindo uma nota entre 1 a 5 a fim de definir os mais relevantes para o contexto da Sagitário. Para aproximar essa análise dos desafios e da realidade vivida pela startup, outras duas pessoas da empresa, envolvidas na decisão do pivô e nas discussões de crescimento da companhia, participaram da atribuição de notas. As notas finais utilizadas na matriz de decisão de pesos relativos foi a média entre as três notas atribuídas a cada critério.

A Tabela 3 a seguir evidencia a comparação dos critérios e seus respectivos pesos.

Tabela 3: Definição de pesos para os critérios de decisão.

Critérios	Investimento Financeiro	Hipóteses Salto de Fé	Aderência às Competências	Complexidade de Gestão	Escalabilidade	Total	Peso
Investimento Financeiro	1,0	0,2	0,4	0,5	0,3	2,4	7,5%
Hipóteses Salto de Fé	4,3	1,0	1,8	2,0	1,3	10,3	32,3%
Aderência às Competências	2,4	0,6	1,0	1,1	0,7	5,8	18,3%
Complexidade de Gestão	2,1	0,5	0,9	1,0	0,6	5,2	16,1%
Escalabilidade	3,4	0,8	1,4	1,6	1,0	8,2	25,8%

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme visto na Tabela 3 acima, o critério mais importante para definir a alternativa de crescimento para a Sagitário será a aderência às Hipóteses de Salto de Fé, com peso relativo de 32,3%. Em sequência tem-se os critérios escalabilidade, com 25,8%, aderência às competências com 18,3%, complexidade de gestão com 16,1% e investimentos financeiros com 7,5%.

## 7.2. Matriz de Decisão

Para avaliar cada alternativa seguindo os critérios selecionados no item anterior, deve-se construir uma escala de pontuação para cada um deles. A escala selecionada para tal será mostrada na Tabela 4 a seguir, considerando que essa análise será feita de forma qualitativa. Análises quantitativas demandam estudos mais aprofundados e acesso a dados mais detalhados acerca da operação da startup e das suas condições de crescimento.

Tabela 4: Escala de pontuação para critérios.

Investimento Financeiro		Hipóteses Salto de Fé		Aderência às Competências	
Muito baixo	5	Muito alta	5	Muito alta	5
Baixo	4	Alta	4	Alta	4
Médio	3	Média	3	Média	3
Alto	2	Baixa	2	Baixa	2
Muito alto	1	Muito baixa	1	Muito baixa	1

Complexidade de Gestão		Escalabilidade	
Muito baixa	5	Muito alta	5
Baixa	4	Alta	4
Média	3	Média	3
Alta	2	Baixa	2
Muito alta	1	Muito baixa	1

Fonte: elaborado pelo autor.

Os critérios Hipóteses de Salto de Fé, Escalabilidade e Aderência às Competências são do tipo quanto maior melhor, evidenciado pelo fato das classificações “Muito alta” e “Alta” apresentarem as maiores notas. Por outro lado, os critérios Complexidade de Gestão e

Investimento Financeiro são do tipo quanto menor melhor, evidenciado pelo fato das maiores notas estarem atribuídas às classificações “Muito baixo” e “Baixo”.

Com os critérios selecionados, seus pesos relativos encontrados e a escala de notas definida, pode-se construir a matriz de decisão que pode ser vista na Tabela 5 a seguir:

Tabela 5: Matriz de Decisão.

Alternativas	Investimento Financeiro	Hipóteses Salto de Fé	Aderência às Competências	Complexidade de Gestão	Escalabilidade	Nota
	7,5%	32,3%	18,3%	16,1%	25,8%	
Foco em multimarca/mesma categoria	3	1	5	3	2	<b>2,46</b>
Foco em marcas de menor complexidade operacional	3	1	5	3	1	<b>2,20</b>
Comprar marcas existentes	1	3	3	1	2	<b>2,27</b>
Criar marcas próprias	2	4	2	1	2	<b>2,48</b>
“Expansão regional cruzada”	3	2	5	3	2	<b>2,78</b>
Pivô SaaS	4	3	4	4	5	<b>3,94</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Para o critério Investimento Financeiro, a alternativa “Comprar marcas existentes” recebeu a pior nota, 1, uma vez que requer grandes desembolsos de capital para poder concluir a operação de aquisição de uma marca que já existe. Por outro lado, a alternativa do “Pivô SaaS” recebeu a maior nota, 4, uma vez que não depende de muitos investimentos de CAPEX para conseguir ser realizada, sendo que sua principal despesa ocorre com a contratação e desenvolvimento de um time de produto. As alternativas “Foco em multimarca na mesma categoria”, “Foco em complexidade operacional” e “Expansão Regional Cruzada” receberam notas intermediárias, 3, por manterem o nível de investimento tradicional da Sagitário para desenvolver o modelo KaaS, referente à compra de equipamentos e reforma dos estabelecimentos. A alternativa “Criar marcas próprias” recebeu uma nota um pouco inferior às outras por um possível custo de terceirização e consultoria para a criação da marca e posicionamento.

Para o critério Hipóteses de Salto de Fé, a maior nota, 4, foi dada à alternativa “Criar marcas próprias”, uma vez que com esta alternativa não há a dificuldade de adquirir novas marcas e há a possibilidade de controlar a expansão de operações físicas, auxiliando o desenvolvimento das operações digitais. A opção de “Comprar marcas existentes” recebeu uma nota um pouco inferior, 3, nesse quesito por limitar a aquisição de novas marcas a restaurantes que estejam dispostos a vender suas operações e que seu valor esteja dentro das capacidades de compra da startup. A alternativa do “Pivô SaaS” também recebeu uma nota intermediária pois parece estar mais aderente a novas Hipóteses de Salto de Fé, porém ainda não foram

confirmadas pela startup, que é justamente o propósito do pivô. As demais alternativas receberam notas baixas por seguirem o caminho não validado das antigas suposições.

Para o critério Aderência às Competências, as alternativas de “Foco em multimarcas” e “Foco em marcas de menor complexidade”, junto com a proposta de “Expansão Regional Cruzada” receberam nota máxima por seguir exatamente o modelo de operação da Sagitário, sem alterar seu escopo em algum ponto específico. A alternativa de “Criar marcas próprias” e “Comprar marcas existentes” receberam notas mais baixas pela necessidade de trabalhar operações físicas de atendimento presencial e trabalhar a gestão e posicionamento de marca, competências não desenvolvidas pela startup. Por outro lado, a proposta do “Pivô SaaS” recebeu uma nota alta, 4, uma vez que as competências para o seu desenvolvimento já se encontram, em grande parte, dentro da Sagitário, pois a empresa construiu um time e processos de desenvolvimento de sistemas.

Para o quarto critério, de Complexidade de Gestão, a maior nota, 4, foi dada ao “Pivô SaaS”, uma vez que a gestão deixa de ser operacional e torna-se gerencial, tanto de time quanto de sistemas, facilitando uma centralização e maior praticidade e velocidade de atuação. Por outro lado, as piores notas, 1, foram dadas às alternativas de “Comprar de marcas existentes” e “Criar de marcas próprias” porque, além da gestão cotidiana das operações de *delivery*, a empresa passaria a gerir as operações de atendimento presencial e de marketing e gestão de marca, aumentando muito a sua complexidade. As alternativas que mantêm o processo gerencial da Sagitário receberam notas intermediárias nesse quesito.

Por fim, para o último critério de Escalabilidade, a nota mais alta foi dada novamente ao “Pivô” de tecnologia, uma vez que a replicabilidade de sistemas e a sua fácil penetração e ativação dentro das operações de um cliente facilitam muito o processo de escalabilidade da startup. Por outro lado, o modelo do KaaS requer uma expansão com operações físicas, estruturação e construção de cozinhas, gestão de operação para desenvolver margens positivas, encontro de solução para produção e entrega de insumos, além de diversos outros desafios que devem ser superados. Dessa forma, todas as demais alternativas receberam notas mais baixas, com destaque negativo para a alternativa de “Foco em marcas de menor complexidade operacional”, uma vez que introduzir multimarcas de multiculinárias requer times administrativos diferentes, abrindo várias frentes de gestão e adicionando complexidade gerencial para a operação.

A partir da análise da Tabela 5, é possível concluir que o Pivô de tecnologia para a nova necessidade do cliente realmente era a solução mais adequada para a Sagitário se desenvolver, levando em consideração tanto o ambiente externo da companhia quanto o interno, e suas

respectivas evoluções. Com isso, percebe-se que a decisão tomada pela startup de pivotar o seu modelo de negócio também possui um respaldo conceitual.



## 8. CONSIDERAÇÕES

Uma vez validada a decisão de pivotar o modelo de negócio da companhia para SaaS através do ferramental conceitual, a Sagitário deve ter em mente de que o processo para a definição e a estruturação de um modelo de negócio saudável não está encerrado e que outros desafios estão por vir para a startup conseguir, de fato, alcançar os seus objetivos.

### 8.1. Próximos Passos

Para dar prosseguimento ao pivô de tecnologia da Sagitário, a empresa precisa entender, estruturar e validar suas novas Hipóteses de Salto de Fé, além de entender se, de fato, os seus sistemas são capazes de resolver essa nova dor do mercado.

A princípio, é possível identificar duas principais Hipóteses de Salto de Fé no novo modelo de negócio da Sagitário:

1. Os restaurantes precisam de ajuda para conseguir ajustar suas operações de cozinha e *delivery*.
2. A tecnologia é capaz de oferecer o suporte necessário para os restaurantes desenvolverem suas próprias operações.

Ambas Hipóteses de Salto de Fé mencionadas acima são do tipo de valor, sendo que a Sagitário precisa encontrar e definir ainda qual será a suposição de crescimento para o modelo de negócio de SaaS.

Para validar as suposições acima e conseguir encontrar e testar a hipótese de crescimento, seria muito interessante para a Sagitário conseguir encontrar alguns poucos parceiros que aceitem testar os sistemas e ajustá-los enquanto os utilizam, em um modelo de parceria e usuário de referência. Esse ponto torna-se ainda mais importante para a startup conseguir entender se os seus sistemas já estão prontos para ir ao mercado e se eles atendem operações com atendimento presencial e operações híbridas, uma vez que foram construídos considerando, apenas, uma operação de *delivery*.

Outro ponto importante que precisa ser definido pela startup é a precificação do novo serviço e dos novos produtos que a empresa pretende lançar no mercado. Durante a pandemia do Covid-19, ficou evidente que modelos tradicionais de cobrança, como custos fixos em mensalidades ou anuidades, estão ficando ultrapassados, evidenciando a falta de parceria entre

os fornecedores de tecnologia e o mercado de alimentação fora do lar. Com a queda de faturamento de todo o mercado, muitos restaurantes tiveram que renegociar suas taxas, pois não conseguiam arcar com custos elevados e estáticos enquanto seu faturamento tinha sido gravemente retraído. Dessa forma, estruturar alguma forma de monetização variável, que alinhe os interesses do cliente com o do fornecedor pode se mostrar um grande diferencial nesse mercado.

Esses pontos abrem portas para futuras discussões acerca de novos pivôs por parte da Sagitário. Como Ries (2019) enuncia, a decisão de pivotar o modelo de negócio deve ser considerada em todas as etapas da vida de uma empresa e, muitas vezes, diversos pivôs são necessários até encontrar um modelo saudável.

## 8.2. Possibilidades de Novos Pivôs

Com o desenvolvimento de novos negócios e novos modelos, a Sagitário deverá considerar diversas possibilidades de novos pivôs a fim de refinar o novo modelo SaaS proposto até encontrar um caminho escalável e financeiramente saudável.

O primeiro ponto de destaque sobre possíveis novos pivôs está na abrangência dos sistemas da empresa. Hoje, a Sagitário conta com dois sistemas principais: um sistema de priorização de pedidos para *delivery* e um sistema de acompanhamento da jornada do pedido com possibilidade de intervenção para a comodidade do cliente. Esses sistemas são suficientes para solucionar as dores do mercado de *food service*? Esses sistemas conseguirão incorporar operações de atendimento presencial? Cozinhas com mais de um ambiente conseguem ser sincronizadas? Essas são algumas das perguntas que a startup precisará responder antes de formular um modelo de negócio completo. Dessa forma, pivôs do tipo *Zoom-in*, no qual uma parte do produto inicial torna-se o produto inteiro; *Zoom-out*, no qual o produto inicial passa a se tornar apenas um atributo de um produto novo; e plataforma; no qual o modelo de plataforma é adotado frente à um único sistema, podem e devem ser considerados pela Sagitário até a empresa conseguir delimitar todas as funcionalidade de seus sistemas e suas frentes de atuação.

Outro possível pivô importante a ser considerado pela startup é o pivô de captura de valor, no qual há uma mudança na forma de monetização da solução proposta. Como mencionado, a pandemia mostrou um desalinhamento entre os interesses dos fornecedores de tecnologia e os restaurantes. Encontrar a melhor forma de monetizar seus sistemas será algo primordial para a Sagitário nos próximos meses.

Por fim, outros possíveis pivôs que deverão sempre estar circulando a trajetória da startup são os pivôs de tecnologia, nos quais as mesmas soluções passam a ser desenvolvidas por tecnologias diferentes. Esse ponto será muito importante para que a startup continue sempre à frente do mercado e das tendências, conseguindo adaptar seus sistemas às novas tecnologias que surgirem.



## 9. CONCLUSÃO

### 9.1. Objetivo Proposto

No início deste documento, foi afirmado que o objetivo do trabalho era o de validar, ou não, a decisão do pivô feita pela Sagitário, saindo do modelo KaaS e se aventurando no novo modelo SaaS. Dado o objetivo proposto, pode-se afirmar que ele foi, de fato, alcançado.

Foram realizados neste trabalho o diagnóstico dos pilares do modelo de negócio KaaS, análises do posicionamento estratégico e do ambiente da Sagitário pré pandemia do Covid-19 e o estudo das mudanças causadas pela pandemia e dos impactos para com o modelo praticado pela startup. Em seguida levantaram-se e detalharam-se as alternativas para a continuação do desenvolvimento da empresa e foi selecionada a melhor alternativa dada à nova realidade imposta à Sagitário.

Dessa forma, considerando a profundidade das análises realizadas junto à empresa, além dos estudos de mercado para compreender as mudanças proporcionadas pela pandemia, pode-se afirmar que a decisão do pivô também possui respaldo conceitual e, por isso, pode ser seguido com maior segurança pela Sagitário.

### 9.2. Aprendizados

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, foi possível aprender com mais detalhes os métodos de gestão para startups, conseguindo traçar um paralelo entre as novas práticas de gestão oriundas do século XXI com os métodos de análise estratégica clássica. Com isso, foi possível aplicar e desenvolver diversos conceitos ligados ao âmbito da estratégia vistos ao longo do curso da Engenharia de Produção e aplicá-los em um caso prático e extremamente atual.

Além disso, o trabalho também proporcionou um aprofundamento enorme no modelo de negócio da Sagitário e na sua proposta de valor, possibilitando que o autor tenha mais conhecimento e respaldo para se aproximar, ainda mais, das decisões de impacto para o negócio. Assim, além de um desenvolvimento para a empresa, o trabalho possibilitou aprendizados valiosos para o autor continuar a sua trajetória profissional dentro da startup.

De maneira geral, o trabalho proporcionou ao autor sentir e entender o impacto de um projeto complexo e da própria figura de um Engenheiro de Produção no mercado de trabalho.



## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHENG, A. **Millennials are ordering more food delivery, but are they killing the kitchen, too?** Forbes Magazine, 26 jun. 2018. Disponível em: < <https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2018/06/26/millennials-are-ordering-food-for-delivery-more-but-are-they-killing-the-kitchen-too/?sh=52a9ffec393e> >. Acesso em: 12 de outubro de 2021.

D'AVENI, R. A. **Beating the Commodity Trap: How to maximize your competitive position and increase your pricing power.** Harvard Business School Publishing Corporation, 2010.

FINE, L. G. **The SWOT Analysis: Using your Strengths to overcome Weaknesses, Using your Opportunities to overcome Threats.** Kick It, 2009.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência.** RAC, Edição Especial 2001.

GLOBO. **Cade proíbe iFood de realizar novos contratos de exclusividade com restaurantes.** Globo Economia, 11 mar. 2021. Disponível em: < <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2021/03/11/cade-proibe-ifood-de-realizar-novos-contratos-de-exclusividade-com-restaurantes.ghtml> >. Acesso em: 12 de outubro de 2021.

HIRSCHBERG, C.; RAJKO, A.; SCHUMACHER, T.; WRULICH, M. **The changing market for food delivery.** McKinsey & Company, 2016.

INGIZZA, C. **Apps de delivery diminuem taxas para ajudar restaurantes na pandemia.** Revista Exame, 26 mar. 2021. Disponível em: < <https://exame.com/pme/apps-de-delivery-diminuem-taxas-para-ajudar-restaurantes-na-pandemia/> >. Acesso em: 12 de outubro de 2021.

ITU. **Measuring digital development: Facts and Figures.** International Telecommunication Union. Place des Nations. Genebra, 2020.

KANTAR. **Lockdown is eating away at the food takeaway and restaurant industry.** Kantar Group and Affiliates, 2021. Disponível em: < <https://www.kantar.com/inspiration/fmcg/lockdown-is-eating-away-food-takeaway-and-restaurant-industry> >. Acesso em: 12 de outubro de 2021.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **Value Innovation: A leap into blue ocean.** Journal of Business Strategy, Vol. 26, No. 4, pp. 22-28

LAURINDO, F. J. B.; CARVALHO, M. M. C. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. 2ª Edição, Bookman, 2010.

NATION'S RESTAURANTE NEWS. **Restaurant takeout and delivery are taking a bite out of dine-in traffic**. Nation's Restaurant News, 24 jun. 2016. Disponível em: < <https://www.nrn.com/sponsored-content/restaurant-takeout-and-delivery-are-taking-bite-out-dine-traffic> >. Acesso em: 12 de outubro de 2021.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócio**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

POLLARD, M.; O'NEILL, C. T. **How COVID-19 Is Impacting Online Food Delivery Platforms**. Citigroup Inc., 2021. Disponível em: < <https://www.citivelocity.com/citigps/how-covid-19-is-impacting-online-food-delivery-platforms/> >. Acesso em: 12 de outubro de 2021.

PORTER, M. E. **The Five Forces That Shape Strategy**. Harvard Business Review, Volume 86, Issue 1, 1 January 2008, Pages 79-93+137.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 13ª Edição, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, 1990.

RESENDES, S. **26 online ordering statistics every restaurateur should know in 2021**. Lightspeed, 12 nov. 2020. Disponível em: < <https://upserve.com/restaurant-insider/online-ordering-statistics/> >. Acesso em: 12 de outubro de 2021.

RIES, E. **A Startup Enxuta**. Eric Ries; tradução de Alvez Calado. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

SINGH, S. **The soon to be \$200B online food delivery is rapidly changing the global food industry**. Forbes Magazine, 9 set. 2019. Disponível em: < <https://www.forbes.com/sites/sarwantsingh/2019/09/09/the-soon-to-be-200b-online-food-delivery-is-rapidly-changing-the-global-food-industry/?sh=6857f1c1b1bc> >. Acesso em: 12 de outubro de 2021.

STATISTA. **Impact of COVID-19 on online food delivery market share in the U.S. 2020-2025**. Statista, 9 oct. 2020. Disponível em: < <https://www.statista.com/statistics/1170614/online-food-delivery-share-us-coronavirus/> >. Acesso em: 12 de outubro de 2021.



STATISTA. **Online Food Delivery: Brasil.** Statista. Disponível em: < <https://www.statista.com/outlook/dmo/eservices/online-food-delivery/brazil> >. Acesso em: 12 de outubro de 2021.

STATISTA. **Online Food Delivery: Worldwide.** Statista. Disponível em: < <https://www.statista.com/outlook/dmo/eservices/online-food-delivery/worldwide#revenue> >. Acesso em: 12 de outubro de 2021.

STRATEGY ANALYTICS. **Strategy Analytics: Half the world owns a smartphone.** Strategy Analytics, 24 jun. 2021. Disponível em: < <https://news.strategyanalytics.com/press-releases/press-release-details/2021/Strategy-Analytics-Half-the-World-Owns-a-Smartphone/default.aspx> >. Acesso em: 12 de outubro de 2021.

WALZOG, M. **41 interesting food delivery statistics.** SevenRooms Blog, 23 out. 2020. Disponível em: < <https://sevenrooms.com/en/blog/41-interesting-food-delivery-statistics/> >. Acesso em: 12 de outubro de 2021.