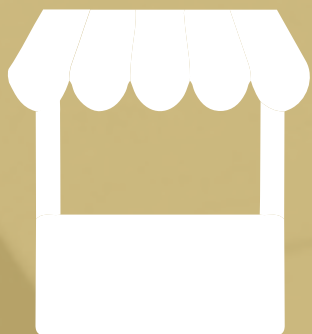


# GESTÃO FINANCEIRA PARA MODELOS DE NEGÓCIO WEB

Volume 2



Marketplace



Clubes de  
assinatura

Produzido por:



[www.ideationbrasil.com.br](http://www.ideationbrasil.com.br)

Escrito por:

**Cristiano Freitas**

**Tomás Lima**

Outubro 2014

# SUMÁRIO

## PARTE 1 - CLUBES DE ASSINATURA

01. Vantagens .....	06
02. Pontos de atenção.....	08

## PARTE 2 - MARKETPLACE

03. Vantagens .....	14
04. Pontos de atenção .....	15

## VOLUME 1 - ECOMMERCE E SAAS

## VOLUME 3: CROWDFUNDING/CROWDSOURCING E PORTAIS DE CONTEÚDO

# Introdução

Um aspecto fundamental para uma startup consiste na definição de seu Modelo de Negócio. A Syhus, em parceria com a Ideation Brasil, desenvolveu uma série de três ebooks gratuitos que apresentará os principais modelos de negócio referentes à startups, suas principais vantagens e o mais importante: seus principais pontos de atenção do ponto de vista financeiro, fiscal e tributário.

Os conceitos e características de cada um ficaram divididos da seguinte forma nos volumes:

**Volume 1: Ecommerce e SaaS;**

**Volume 2: Marketplace e Clubes de Assinatura;**

**Volume 3: Crowdfunding/Crowdsourcing e Portais de conteúdo.**

## Volume 2

Dando sequência à série de eBooks gratuitos sobre modelos de negócio, da Syhus em parceria com a Ideation Brasil, nesse segundo módulo você aprenderá sobre Marketplace e Clube de Assinaturas. Além dos pontos centrais de aprendizado sobre eles, você conhecerá as principais questões financeiras, fiscais e tributárias.

# PARTE 1

## Clubes de assinatura



Em uma pesquisa realizada recentemente pelo Serasa Experien, foi constatado que aproximadamente um milhão de novas empresas surgiram no país no ano de 2013. Além do aumento progressivo da concorrência, os empreendedores ainda têm que lidar com um novo perfil de consumidor, agora mais ativo e exigente.

Embora este seja um quadro bastante resumido do mercado brasileiro, é fácil concluirmos que, para conseguir engajar e fidelizar esse novo público, é preciso investir no atendimento e nos serviços periféricos, garantindo, desta forma, sua total satisfação.

Um dos modelos relativamente recentes para atingir esse propósito são os chamados Clubes de Assinatura. Segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), o Brasil já possui mais de 100 milhões de usuários na internet, muitos deles ávidos por compras. Com o intuito de conquistar esses consumidores, muitas empresas têm adotado o modelo.

Só na base da Moip, empresa de pagamentos pela internet, há mais de 2.600 de negócios que oferecem esse serviço. O mais impressionante é que quase metade dessas empresas cresceram mais de 40% em 2013.

No entanto, você sabe o que são e como funcionam esses Clubes de Assinatura?

# Capítulo 1

## Vantagens

Basicamente, a ideia do Clubes de Assinatura é fornecer produtos ou serviços para os consumidores com uma periodicidade mensal, funcionando com o pagamento de mensalidades recorrentes. Um dos grandes benefícios deste tipo de serviço é que o fato de que o cliente não precisa sair de casa para receber o item desejado, podendo contar com outros tipos de benefícios, como os descontos, por exemplo.

A princípio, esse tipo de serviço surgiu com a oferta de revistas, jornais, filmes e seriados, mas, aos poucos, avançou para outras áreas de consumo. Atualmente encontramos todo o tipo de Clubes de Assinatura, que atendem desde a carência por alimentos, até serviços ligados ao bem-estar e tecnologia, passando, é claro, por calçados, vestuário, entre outros.

Para implementar este tipo de serviço na sua empresa, é fundamental procurar

um fornecedor que ofereça um sistema pronto no mercado e que, além de garantir a segurança dos dados do consumidor, ofereça também as mais diversas formas de pagamento, caso contrário todo o processo estará comprometido, seja pela dificuldade de pagar, seja pela falta de credibilidade.

Para os consumidores, as vantagens deste sistema são evidentes: além do conforto e de evitarem as filas dos supermercados, muitas empresas oferecem descontos, brindes e outros benefícios para seus assinantes. Podemos dizer, no entanto, que a relação é benéfica para ambas as partes. Abaixo listamos algumas das principais vantagens do Clube de Assinatura para o seu negócio.

## 1 – Receita Recorrente

O primeiro grande benefício dos Clubes de Assinatura e, sem dúvidas, um dos mais importantes, é a possibilidade de garantir uma receita recorrente para o negócio. Com um grupo de contratos fidelizados, o empreendedor garantirá uma receita fixa para a empresa e, desta forma, organizará melhor suas finanças para prever necessidades. Além disso, não é muito difícil perceber que a previsibilidade de demanda e de receita pode facilitar, ainda, aspectos como o pagamento de funcionários e a manutenção de estoques, certo?

## 2 – Escalabilidade

Quanto maior for o número de assinantes, maior a receita. Essa é uma constatação simples de entender. Por ser tão simples, o empreendedor terá mais domínio sobre o seu negócio e mais foco, podendo trabalhar na sua escalabilidade. Em outras palavras, com uma previsão de receita e uma meta futura, será mais fácil prever e planejar as ações para garantir o crescimento do negócio.

## 3 – Mercado em expansão

Apesar de o Clube de Assinaturas já ser uma tradição em alguns mercados, como no caso da venda de revistas e jornais, essa ainda é uma alternativa pouco explorada por outros segmentos de negócios. Ou seja, estamos falando aqui de um diferencial para o seu cliente, algo muito importante em um mercado cada vez mais competitivo.

## 4 – Baixo custo de engajamento

Quando nos referimos a um Clube de Assinaturas, estamos falando de um grupo determinado de pessoas, que podem receber ações de marketing diretamente para serem engajados. Além disso, é fácil definir ações distintas para a clientela e para os consumidores que ainda não fazem parte do seu clube, o que também reduz bastante os custos com engajamento.

## 5 – Possibilidade de criar diferentes planos mensais

Uma estratégia bastante utilizada pelos clubes de assinaturas consiste em criar diferentes planos mensais. Geralmente são 3 planos possíveis, com uma faixa de preço crescente e aumento da qualidade, quantidade ou exclusividade dos produtos enviados. Desta forma, o consumidor tem a liberdade de escolher o plano condizente com suas expectativas e recursos financeiros.

## 6 – Não concorrer com grandes players

Já vimos que estabelecer um Clube de Assinaturas ainda é uma estratégia pouco utilizada, certo? Mas não para por aí. Uma pequena ou média empresa ganha vantagens competitiva muito importantes ao adotar esse modelo. Ao concorrer com os grandes players do mercado, principalmente se nos referirmos às lojas físicas, as pequenas e médias empresas levam desvantagem, seja pela questão da precificação, seja pela visibilidade dos poderosos concorrentes.

No entanto, no clube de assinaturas fica mais fácil ter um diferencial no produto ou serviço e planejar preços competitivos, além, é claro, de garantir um consumo direto da clientela, sem que ela transite pela concorrência.

# Capítulo 2

## Pontos de atenção

Por ainda ser um modelo relativamente novo no mercado, o Clube de Assinaturas acaba sofrendo por algumas carências, ora estruturais, ora relativas a regulamentação da prática e a própria legislação. Além disso, ainda existem outros pontos que merecem uma atenção especial antes de se utilizar desse modelo.

Resolvemos destacar abaixo alguns deles. Confira:

### 1 – Regulamentação e tributação

Há ainda uma grande lacuna na legislação brasileira em relação a regulamentação e tributação dos Clubes de Assinatura. No caso dos impostos, por exemplo, pode ser que em determinados municípios ocorra até mesmo a bitributação do ISS e do ICMS, embora haja a possibilidade de impugnação para verificar qual imposto realmente é devido. Por isso, antes de incorporar este modelo, é importante considerar essa variável.



## 2 – Logística

Não podemos esquecer de que um sistema de Clubes de Assinaturas também requer toda uma estrutura logística por trás. É fundamental investir em um sistema ágil de entregas e transporte, para começar, além de acompanhar inadimplentes e organizar estoques para atender todos os clientes. Qualquer falha pode comprometer a qualidade do serviço e, conseqüentemente, a satisfação do consumidor.

Outra desafio é pensar na Logística Reversa, que pode ser necessária dependendo da área de atuação da empresa.

## 3 – Relacionamento com o fornecedor

Outro ponto que merece a atenção é o fato de que, para se utilizar desse tipo de modelo, é fundamental que o empreendedor tenha um bom relacionamento com seus fornecedores. A agilidade na reposição de estoques é fundamental, além de ser importante considerar, por exemplo, a negociação de preços, dada a demanda periódica bem definida.

Em outras palavras, os fornecedores ganham uma importância maior do que nunca no serviço dos Clubes de Assinaturas.

## 4 – Flutuação de preço de matéria-prima ou estoques

A inflação no varejo tem reflexos diretos nos preços finais cobrados ao consumidor, facilmente adaptáveis. No entanto, quando nos referimos aos Clubes de Assinatura, devemos considerar uma mensalidade paga durante um período, sem reajustes até o término do contrato.

Por esse motivo, é fundamental que o empreendedor tenha sempre em mente a alta de preços das matérias-primas ou do próprio estoque na hora de elaborar seus preços, além de procurar estabelecer contratos reduzidos (de 3 meses há um ano, por exemplo).

## 5 – Contratos de operação e custos de meio de pagamento

Por fim, e não menos importante, há ainda a questão dos contratos de operação, que devem ser elaborados com critério. Os termos de uso e as políticas de troca, por exemplo, tem que estar claros para o consumidor, e qualquer omissão ou distorção no texto pode ser motivo para uma ação judicial.

Além disso, não há como se utilizar desse modelo sem ter custos com sistemas de pagamento recorrente: Taxas e percentuais cobrados sobre vendas devem ser

calculados para organizar as finanças.

Alguns exemplos de empresas que aplicam o clube de assinaturas

### **1- No Brasil**

**[www.dogbox.com.br/](http://www.dogbox.com.br/)** - Envia mensalmente produtos para os animais de estimação dos assinantes.

**[www.haveanicebeer.com.br/](http://www.haveanicebeer.com.br/)** - Seleciona dois rótulos por mês e entrega na casa do assinante.

**[www.healthybox.com.br](http://www.healthybox.com.br)** - Clube de assinaturas de alimentos saudáveis que mensalmente envia uma caixa contendo alimentos e bebidas nutritivas e funcionais, informações sobre os benefícios dos produtos e dicas de como cuidar da sua saúde através da alimentação

### **2- Nos Estados Unidos**

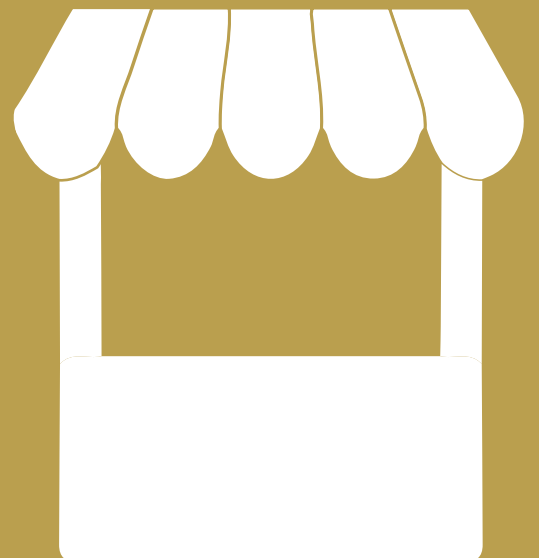
**<http://www.dollarshaveclub.com/>** - Envia mensalmente lâminas de barbear e produtos para barbear aos assinantes.

**<http://www.tiesociety.com/>** - Envia mensalmente gravatas de grife aos assinantes.

**<http://artinabox.net/>** - Mensalmente envia obras de arte aos assinantes.

# PARTE 2

## Marketplace



Conseguir seu espaço na internet nem sempre é fácil, principalmente quando estamos falando de startups ou modelo de negócio recém-criados no mercado. Normalmente as empresas já consolidadas investem pesado no marketing e já se tornaram populares em seus nichos.

O consumidor, por outro lado, costuma usar as ferramentas de pesquisa para encontrar alternativas a elas, embora normalmente acabe parando nos mesmos sites para realizar suas compras. A competição se torna desleal, ficando as empresas novas no mercado sujeitas aos longos períodos de baixa lucratividade até ganharem a sua fatia do mercado.

Nesse contexto, surge no mercado uma grande oportunidade de negócio: os Marketplaces ou e-Marketplaces, que também podem se apresentar no formato de Clubes de Vantagem ou de Cupom de Desconto. Eles funcionam como os shopping centers, reunindo diversas lojas em um só lugar, porém online.

Por isso, eles têm se mostrado um modelo de negócio bastante promissor no mercado não apenas para os empreendedores que desejam aumentar sua visibilidade e vendas, mas para quem encontra nichos oportunos para criar sua própria empresa disponibilizando uma plataforma de e-commerce que agregue múltiplas ofertas de marcas diversas.

Os benefícios do modelo de negócio são diversos. Contudo, existem algumas peculiaridades que exigem atenção para garantir o sucesso e, conseqüentemente, a lucratividade do marketplace. Mas do que, exatamente, se tratam essas novas plataformas de negócios?

## O que são os Marketplaces

Basicamente, os e-Marketplaces aplicam o conceito dos shoppings, no qual o consumidor, que pode ser também uma outra empresa (negócios B2B), tem contato com produtos e serviços de inúmeras marcas. Com um carrinho virtual, ele vai às compras, fazendo seus pagamentos de uma só vez, na plataforma do operador do marketplace que, por sua vez, repassará a quantia combinada aos lojistas. No processo, é claro, a logística de entrega de produtos ainda é de responsabilidade das empresas que participam desses espaços, e não do marketplace.

Segundo o e-Bit, apenas em 2013, as vendas online tiveram um crescimento de 28%, o que demonstra a forte tendência de consumo pela internet. Com isso, os lojistas buscam opções de ampliar suas vendas e, ao empreender em um marketplace de nicho, certamente você terá a sua fatia dos resultados do

mercado. Abaixo, apontamos os pontos fortes dos e-marketplaces.

## Diferença entre marketplace e mediador tradicional

A diferença de um marketplace para um mediador tradicional (os e-commerces convencionais, conforme abordado no primeiro eBook desta série), é a criação de um ambiente que propicie ao consumidor a facilidade de comprar e vender produtos e serviços diversos em um único local, facilitando o encontro de fornecedores e das transações financeiras aos usuários.

## Tipos de Marketplace e tendência de atuação

O modelo mais tradicionalmente conhecido de marketplace é o B2C (Business to Consumer), onde são oferecidos produtos ou serviços com foco no consumidor final. Contudo, existem outros tipos que vêm se tornando tendência de atuação, como é o caso do B2B (Business to Business). Nele, o foco são empresas que vendem produtos ou serviços para outras empresas.

Alguns outros modelos que vêm sendo implementados com sucesso no mercado são:

- C2B (Consumer to Business), onde pessoas físicas oferecem produtos e serviços para empresas;
- C2C (Consumer to Consumer), onde consumidores vendem para outros consumidores.

Mas a lista não se restringe a eles. Existem plataformas focadas na relação de negócios entre empresas e governo (B2G), governo e consumidores (G2C), dentre outros, o que amplia as possibilidades de encontrar um nicho de atuação para o seu negócio.

Há, ainda, os marketplaces que trabalham com um modelo híbrido, tanto B2B quanto B2C. Nesses casos, eles se relacionam tanto com empresas que expõem seus produtos nele, quanto com consumidores que comprarão os produtos na plataforma.

# Capítulo 3

## Vantagens

Se você encontrou um nicho promissor de mercado e considerou adotar esse modelo de negócio como empreendimento, confira as vantagens que ele propicia:

### 1 – Receita por operação transacionada pelo site

A receita do seu negócio é baseada em comissionamentos prefixados. Ou seja, a cada operação transacionada pelo site, um percentual é destinado ao caixa do seu marketplace. O percentual a ser cobrado é uma decisão sua. Contudo, vale lembrar que o seu ganho será por escalar as vendas de outras empresas e, por isso, o negócio deve ser atraente para chamar a atenção delas.

### 2 – Fácil implementação: plataformas prontas

Uma outra vantagem é a facilidade de implementar o negócio. Como ele tem se tornado uma forte tendência no mercado, hoje é possível encontrar plataformas de e-commerce prontas, voltadas exclusivamente para o modelo de negócio marketplace. A exemplo podemos citar o Social Marketplace, que propicia a integração com uma rede social.

### 3 – Logística de responsabilidade de terceiros

Podemos ainda citar como uma enorme vantagem deste modelo de negócio, a exclusão da responsabilidade em um dos pontos de maior gargalo em e-commerces no Brasil: a questão logística. Isso porque ela fica sob responsabilidade da empresa que comercializa o produto por meio de sua plataforma, competindo a você apenas o trabalho de marketing e de gestão financeira.

### 4 – Possibilidade de viralização dos produtos

As mídias sociais oferecem um grande leque de possibilidade para os varejistas. Uma delas é o fato de um produto poder ganhar uma repercussão orgânica e viral por meio dos próprios consumidores. Os fornecedores de e-marketplaces costumam identificar aqueles produtos que estão fazendo sucesso entre os usuários e divulgá-los, em alguns casos, com destaque, favorecendo o famoso buzz marketing (boca a boca).

Por isso, ele apresenta um grande poder de viralização dos produtos que comercializa, auxiliando no crescimento do seu negócio e de seus clientes (as empresas que utilizam sua plataforma).

## 5 – Mudança do comportamento do consumidor

Não há mais como não investir na web, principalmente quando se trabalha com vendas de produtos ou serviços. Estamos vivendo uma total mudança da postura do consumidor. Se antes a cultura de compras era baseada na pesquisa em lojas físicas, hoje todo o processo é feito na rede: consultas e comparações. Tudo pode ser feito em apenas um clique.

Por isso, ao apostar em um e-marketplace, você tem um amplo mercado a ser explorado, já que a tendência de consumo on-line é latente.

Além disso, a busca por valores mais atrativos na web propicia uma grande oportunidade de incitar as vendas por meio dos Cupons de Desconto.

# Capítulo 4

## Pontos de atenção

Nem tudo é perfeito e, embora a aposta em e-marketplaces seja bastante recomendada, existem também muitos pontos que requerem a atenção do empreendedor. Vamos expor, a seguir, alguns deles para que você não seja surpreendido.

### 1 – Tributação complexa

O primeiro ponto de atenção sobre os marketplaces diz respeito à sua tributação, que soa complexa em alguns momentos. Afinal, você atuará com o recebimento e repasse de verba de terceiros, mesmo não sendo uma instituição financeira.

Nesse sentido, a complexidade da tributação fica a cargo do marketplace. Pois ele deverá recolher os tributos sobre o “fee” cobrado na transação, e não sobre o valor do produto, que é de responsabilidade do vendedor do produto ou serviço.

E ainda, por se tratar do mercado B2B, há ainda que se preocupar com o ISS, assegurando o devido repasse aos Municípios envolvidos no processo de prestação de serviço.

### 2 – Processo de venda bem maturado

O seu negócio é vender! Por isso, independentemente se o seu marketplace tem o foco B2B ou B2C, é indispensável que você tenha um processo de vendas bem maturado. Isso significa que não basta angariar empresas para anunciarem em seu negócio: você precisará criar um plano de marketing garantindo a procura por seu

e-commerce, a venda dos produtos de seus parceiros e, assim, obter a lucratividade da negociação.

### 3 – Relação de confiança com empresas anunciantes

As empresas e pessoas anunciantes em seu marketplace são os seus clientes. Por isso, além de se preocupar com o relacionamento junto a eles, é preciso construir uma relação de confiança. Isso porque, apesar de muitas das responsabilidades junto ao cliente não serem suas, foi a sua marca que atraiu os olhares dos consumidores finais. Por isso, processos mal estruturados e fornecedores desqualificados podem acabar com a reputação do seu negócio.

Assegure-se, preferencialmente por meio um de contrato formal, os procedimentos necessários e as penalidades caso elas não sejam cumpridas. Além disso, crie processos para validar a qualidade dos fornecedores que disponibilizarão produtos ou serviços em seu marketplace. Isso garantirá uma maior segurança a você.

### 4 – Controle financeiro adequado

É preciso ter uma gestão financeira bastante eficiente para garantir que você não terá problemas com os recursos que controla. Afinal, você lidará com dinheiro de terceiros, mas um percentual dele será seu. Por isso, você precisará de um controle pontual.

De preferência, tenha processos bem definidos, tanto para a data de repasse dos valores de venda para os seus clientes, quanto em relação às aplicações financeiras. Isso porque você terá um alto giro de valores e, caso não tenha um exímio controle, as chances de perder o controle e obter o insucesso nos negócios será grande.

### 5 – Contratos para corroborar a operação

Para se resguardar de aborrecimentos e complicações legais, é preciso ter contratos estabelecidos nas relações em todas as pontas do seu marketplace. Ou seja, os consumidores que comprem de você devem ter ciência do funcionamento da operação de seu negócio, entender as responsabilidades de sua empresa, bem como das empresas parceiras no processo de vendas.

O mesmo precisa ocorrer na outra ponta do negócio: os fornecedores que utilizarão a sua plataforma para comercializar bens ou serviços. É preciso considerar no contrato não apenas as responsabilidades deles, mas o que pode ou não ser realizado. Afinal, a reputação da marca de seu marketplace está em jogo.



## 6 – Grandes Players para concorrência

É muito importante que você avalie bem o nicho de mercado que trabalhará em seu marketplace. Por isso, avalie sempre se existem grandes players no mercado, com um tempo maior de investimento e dedicação, que já tenham se consolidado nele. Isso pode atrapalhar o sucesso do seu negócio, haja visto que eles já têm uma marca consolidada, o que é bastante atrativos para consumidores e clientes.

Por isso, o ideal é certificar-se de atuar em uma boa oportunidade de negócio. Alguns exemplos de empresas com o modelo de negócio marketplace:

1 - No Brasil

<http://www.wedologos.com.br/> - Marketplace para encontrar Designers

<https://cargobr.com/> - Marketplace para encontrar transportadoras

<http://www.upando.com.br/> - Marketplace de recursos para criação de jogos virtuais

2 - Nos Estados Unidos

<https://www.airbnb.com/> - Marketplace de aluguel de quartos, casas

<https://www.homejoy.com/> - Marketplace de serviços domésticos

<http://www.instacart.com> - Marketplace de alimentos



# Ideation Brasil

A Ideation, nascida na Califórnia com o objetivo de estimular o empreendedorismo e a inovação no Brasil. Através de projetos e iniciativas desenvolvidos com base no modelo das melhores universidades da Califórnia.

Em 2014, a competição Sua ideia na prática aconteceu em 5 cidades (Porto Alegre, Brasília, Florianópolis, São Paulo e Rio de Janeiro) gerando a alunos de mais de 20 universidades a oportunidade para que eles tirassem suas ideias do papel.

A metodologia é baseada na observação e participação em eventos e competições do ecossistema empreendedor da Califórnia, englobando conceitos como Lean Startup, Business Model Generation, Design Thinking, Árvore de Problemas, entre outros.

Para mais informações acesse: [www.ideationbrasil.com.br](http://www.ideationbrasil.com.br), ou nos mande um email para [danilo.roselli@ideationbrasil.com.br](mailto:danilo.roselli@ideationbrasil.com.br) ou [alexandremuller@ideationbrasil.com.br](mailto:alexandremuller@ideationbrasil.com.br)



## Syhus

Escritório de contabilidade especializado em startups e empresas de tecnologia da informação que presta serviço de terceirização da contabilidade contemplando as áreas de: contabilidade, tributos e gestão de pessoal.

Além disso, a Syhus oferece serviços complementares aos empreendedores, que são: Abertura e Registro de Empresas, Mapeamento de Incentivos Tributários, Preparação para Captação de Investimento e Consultoria para Gestão financeira.

O escritório Syhus conta com unidades em Campinas e Belo Horizonte, se quiser bater um papo conosco entre em contato pelo site [www.syhus.com.br](http://www.syhus.com.br) ou nos mande e-mail para [cristiano@syhus.com.br](mailto:cristiano@syhus.com.br) / [tomas@syhus.com.br](mailto:tomas@syhus.com.br).