



André Nery

General Manager na Unico, formado em Turismo e mestre em Design e inteligência coletiva.

EMPRESAS POR ONDE PASSEI



ELEMENTOS DE UMA BOA ESTRATÉGIA

AGENDA

01

Relação entre estratégia e modelo de negócio

02

Relação entre estratégia e ciclo de vida do produto

03

Relação entre estratégia, cultura e ciclos de mercado

04

Resumo do Bloco

Relação entre Estratégia e Modelo de negócios

Estratégia Em Produto



Qual a relevância do Modelo de Negócio para o Desenho da Estratégia?

PROBLEMA OU OPORTUNIDADE

O que sua solução resolve?
Qual a oportunidade
identificada?

PESSOA

Quem sofre desse
problema?

PROPOSTA DE VALOR

Qual valor sua solução
entrega?

CAPTURA DE VALOR

Como capturar valor da
proposta entregue?

Tipos de Modelos de Negócio Digitais

Os Modelos de Negócios possuem características e indicadores específicos que definem seu sucesso.

Além de compreender em profundidade o modelo de negócio, podemos buscar a expansão deles para novos modelos.

1. Ecommerce
2. Marketplace
3. SaaS
4. Mobile Apps
5. Portais de Mídia
6. Redes Sociais

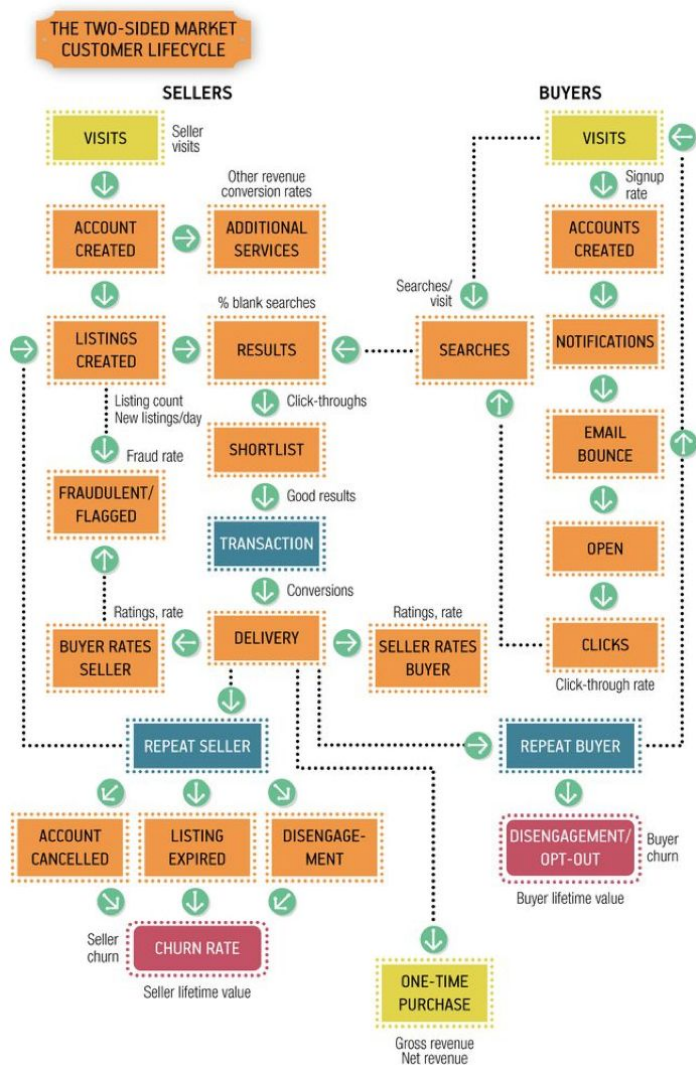
Marketplace

Características Atuais do Modelo

- Foco em nichos específicos
- Grande efeito de escala
- Barreira de entrada alta
- Alto grau de atratividade para investimento
- ML para matchmaking
- Gestão de fraude

Principais métricas:

- MAU / DAU
- LTV supplier
- CAC
- Churn
- Crescimento / qualificação do inventário
- Venda por supplier
- **Funis de conversão (user and supplier)**



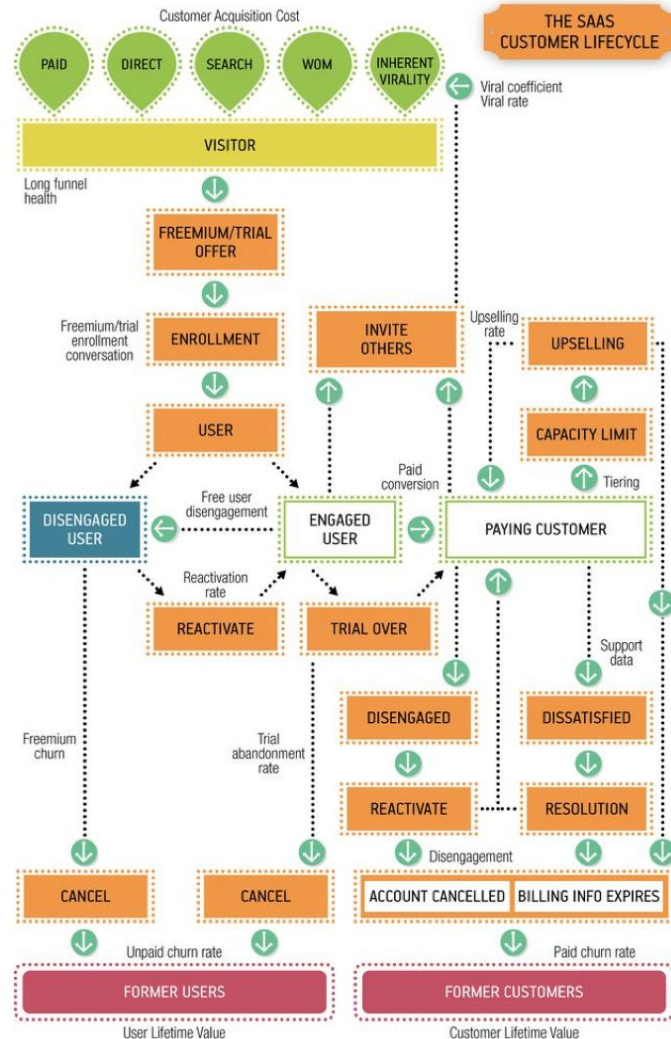
SaaS (software as a service)

Características Atuais do Modelo

- Agregação de mais de um modelo de negócio (trial, freemium)
- Ciclo de venda lento e high touch
- Product Driven
- Presença forte B2B

Principais métricas:

- Taxa de conversão
- CAC
- LTV
- Relação LTV / CAC
- MAU / DAU
- **Churn**
- MRR (monthly recurring revenue)
- ARPU (receita por usuário)
- NPS



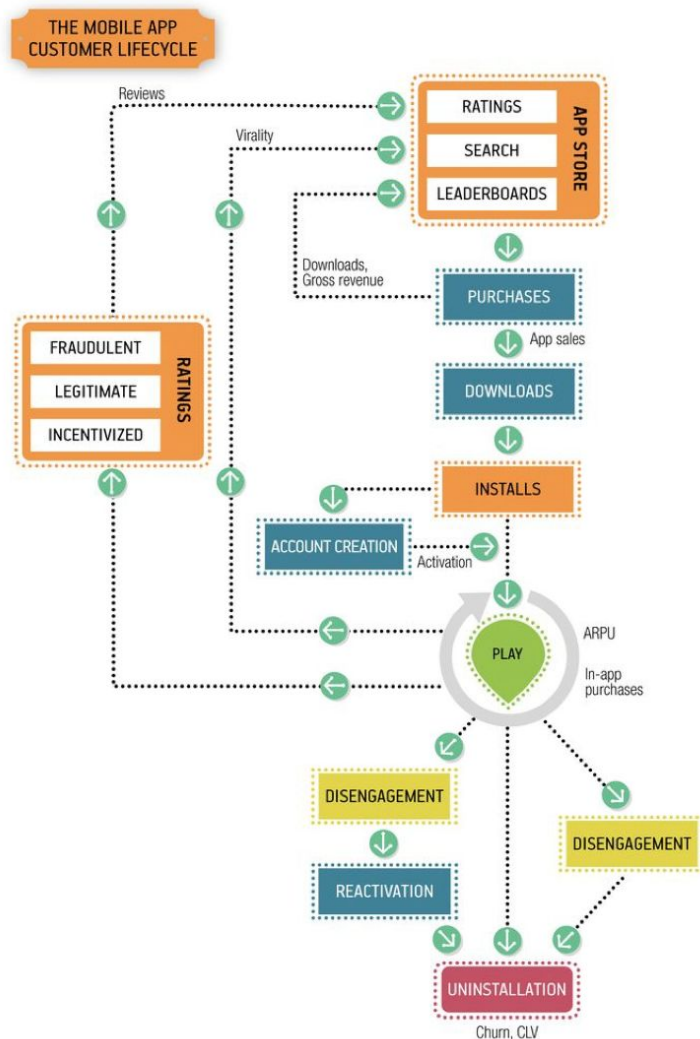
Mobile Apps

Características Atuais do Modelo

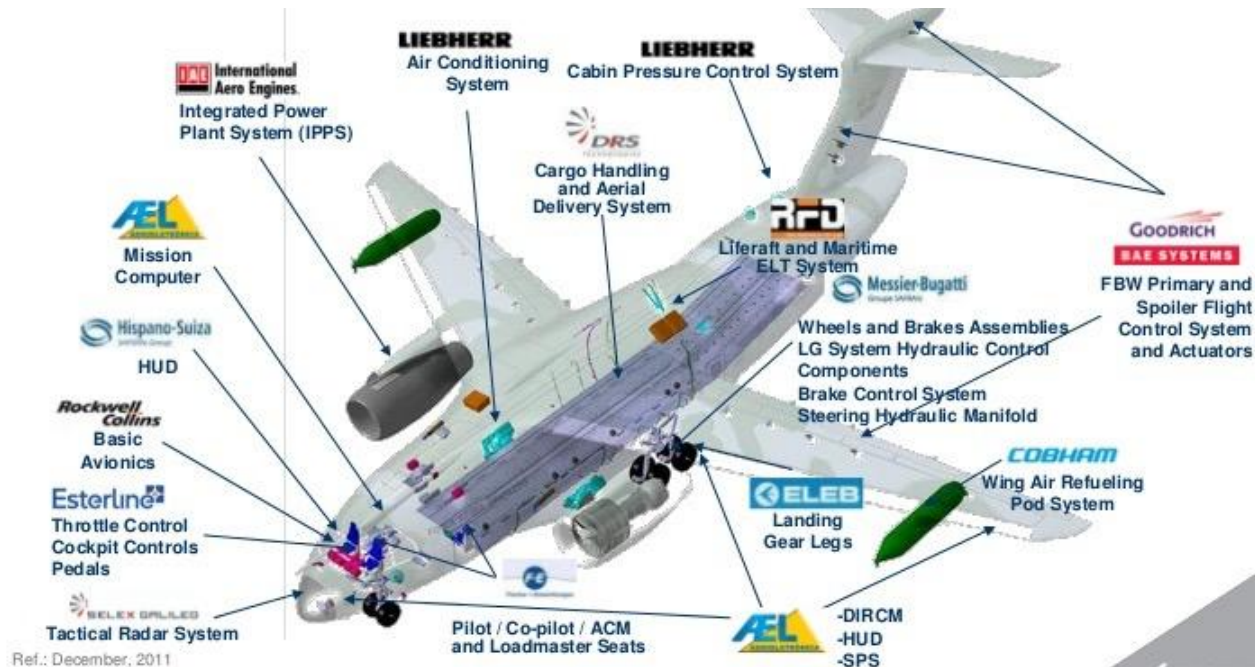
- Agregação de mais de um modelo de negócio (upsell, freemium, advertising, subscription)
- Alto grau de sensibilidade e viralidade
- Product Driven

Principais métricas:

- Downloads
- Reviews
- In-app Purchase / Advertising
- CAC
- MAU / DAU
- Uninstalls
- **ARPU (receita por usuário)**



Diferenciação Em Parcerias Chaves



This information is the property of Embraer and cannot be used or reproduced without written consent.

← EMBRAER

← EMBRAER

T

SaaS + Marketplace

Motivações:

- Melhoria da proposta de valor
- Crescimento exponencial

Principais resultados:

- Base de usuários multiplicada por 4x
- MRR multiplicado por 6x
- 2x mais engajamento dos usuários
- 6x mais engajamento que programas de educação tradicionais



UNICO SKILL

O poder da rede: dezenas de empresas e milhares de colaboradores comprando educação no atacado, dando escala ao setor e democratizando o acesso

Nos inspiramos nos planos de saúde (dados da ANS, 2022).

78% dos brasileiros que possuem um plano só o possuem devido a um CNPJ	4,3x mais cara é a saúde particular em comparação com o dispêndio das empresas com os planos
--	--

56% das empresas dos EUA oferecem algum tipo de **assistência educacional** para seus funcionários*

No **Brasil** esse número não passa dos **11%** entre empresas com mais de 100 funcionários**

Nossa meta é **aumentar esse número em 7x** nos próximos 5 anos com o benefício educação Unico Skill

Fontes de pesquisa: * Human Resource Management (SHRM), 2019 ** Mindminers, 2023

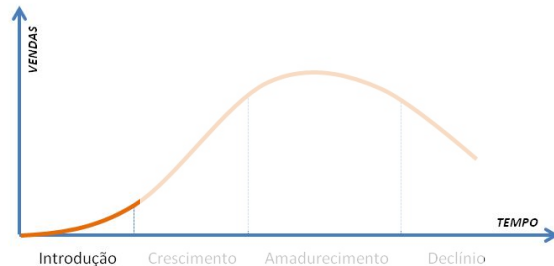


Relação entre estratégia e ciclo de vida do produto

Estratégia Em Produto



Ciclos de Vida de Produto



MÉTRICAS	COMPORTAMENTO DO USUÁRIO	PRODUTO	DESAFIO DO PM
<p>Poucas ou nenhuma.</p> <p>Pouco ou nenhum conhecimento sobre o porquê de suas variações.</p> <p>Foco na retenção.</p>	<p>Geralmente usuários menos exigentes mas que exigem transparência total e querem sempre ser os primeiros a saber do novo.</p> <p>Aparentemente aleatório.</p> <p>Muitas inferências. Alguns dados qualitativos e poucos dados quantitativos.</p>	<p>Ainda muito rudimentar e frágil.</p> <p>Poucos processo definidos (excel é rei)</p> <p>Muita gambiarra e muita coisa sendo feita na mão, hard coded e afins.</p> <p>Produto ainda pouco funcional</p> <p>Testes de canais</p>	<p>Compreender como o usuário se relaciona com o produto qualitativamente.</p> <p>Compreender o problema a fundo: Por que ele compra? Em que momento usa? Com qual finalidade?</p> <p>Como resolver o problema do usuário da melhor maneira possível mantendo foco máximo nas suas dores</p>

Estratégias de Retenção

Análise de Perfis do Usuário

- Jobs to be done
- Canais de aquisição e maturidade
- Tipo de plataforma
- Incentivo de compra
- Maturidade
- Modelo de negócio



Restaurante modelo
Alterar restaurante

Vamos nos conhecer melhor?

Queremos montar uma experiência personalizada para o seu restaurante. Para isso, precisamos entender um pouco mais sobre você, seu restaurante e suas expectativas no iFood.

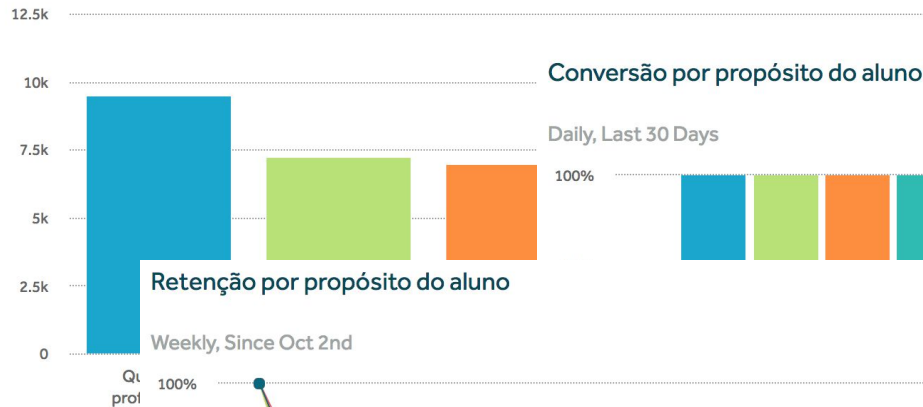
Não, obrigado

Vamos lá

Novos usuários por propósito

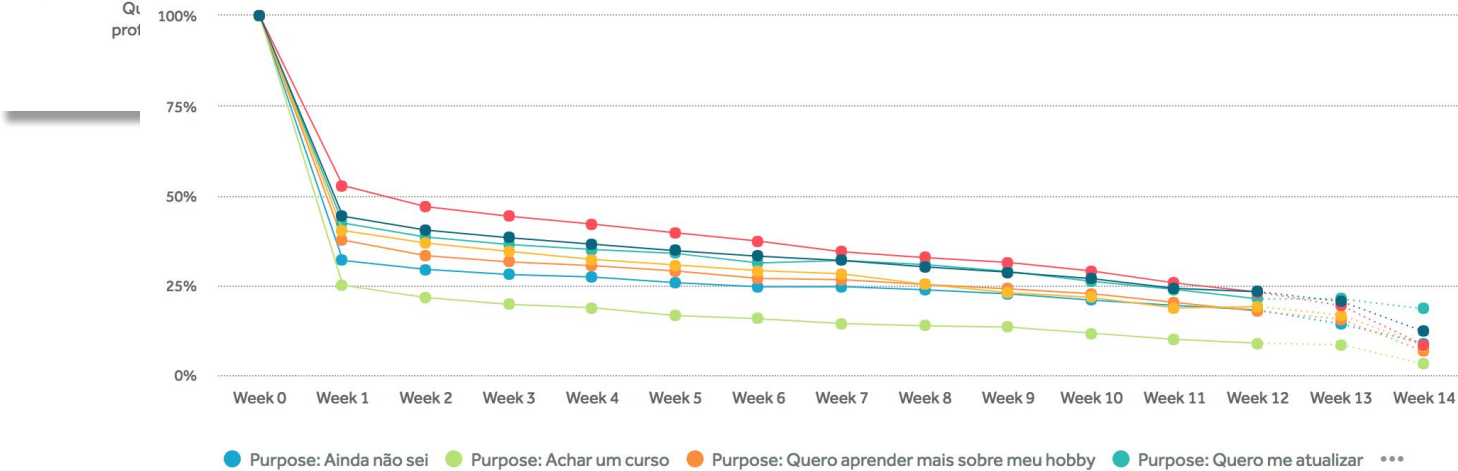
Monthly, Last 3 Months

Uniques



Funnel Conversion

Retention



Relação entre estratégia, cultura e ciclos de Mercado

Cultura Empresarial



Mercado de atuação

Mercados Mais Regulados vs. Menos Regulados

Fontes de Financiamento

Empresas *bootstrap* vs. Empresas com capital de terceiros

Além da relação e combinados com o *board*

Tese de Negócio

Tendências de longo prazo vs. "Modismos" ou tropicalizações

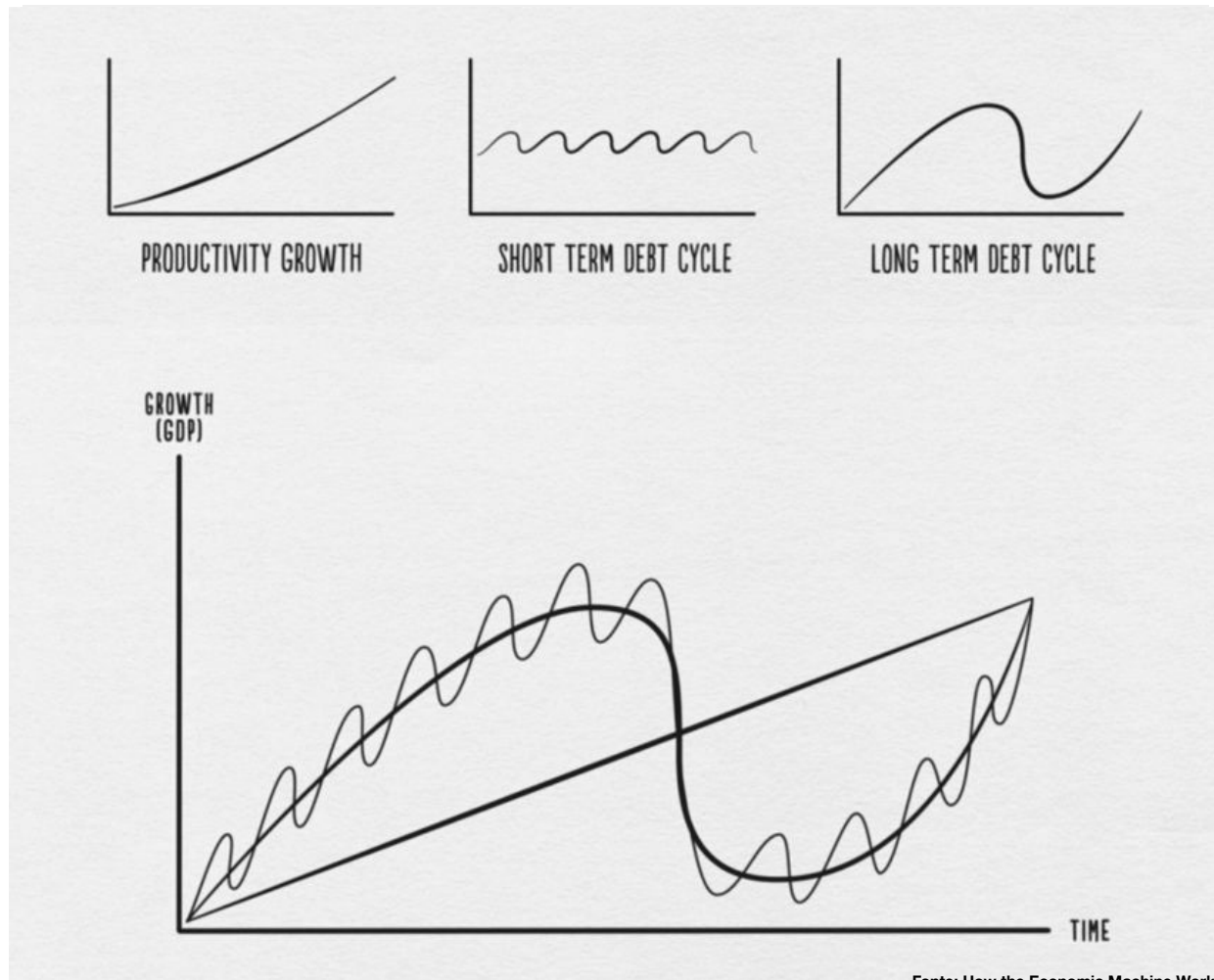
Ciclos de Mercado

Produtividade está relacionada a **2 fatores**:

- Inovações tecnológicas
- Mão de obra disponível

Como desatrelar o crescimento da produtividade? Investindo em tecnologia, para impulsionar a produtividade:

- mercado de crédito americano é **3,5x** maior que o PIB (Q2/23)*
- hoje o governo americano possui uma relação de dívida/PIB de **~120%** (Q2/23)*

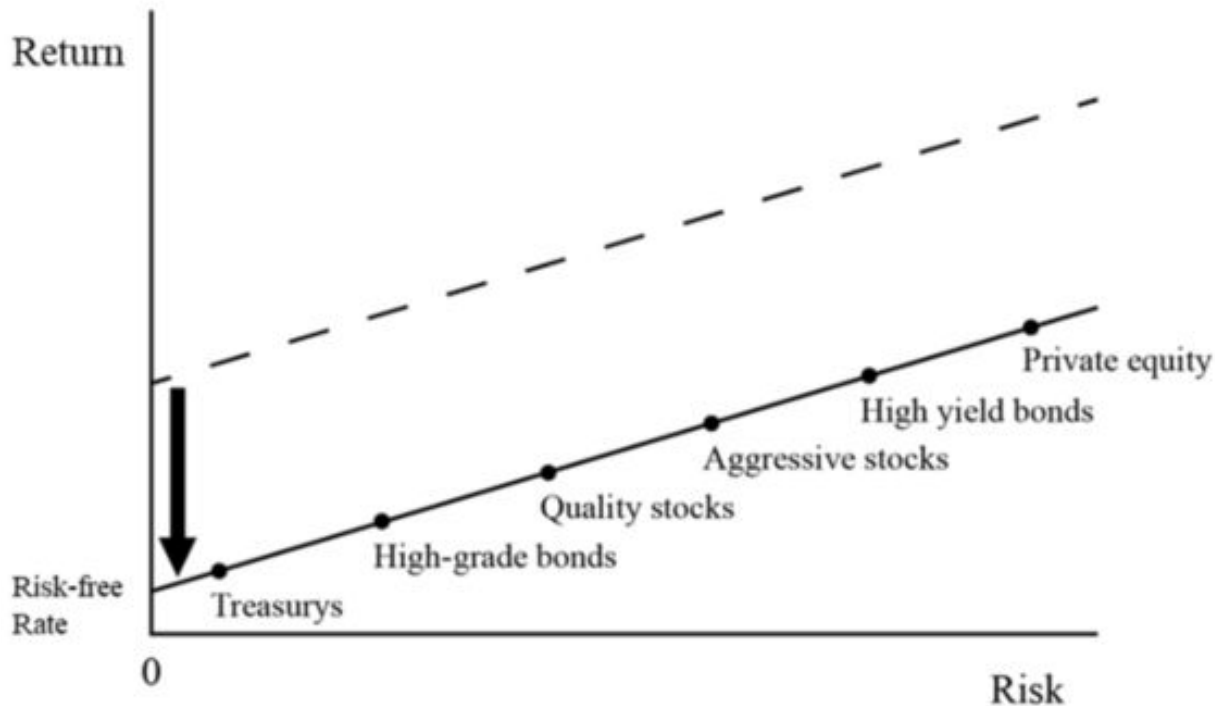


Mercado de Crédito e Classes de ativos

A variável que controla o apetite da economia por crédito são as taxas de juros.

Quanto maior os juros, mais cara se torna a dívida. E maior o retorno dos ativos de menor risco.

E quanto maior esse retorno, maior ainda é a expectativa de retorno dos investimentos de risco.



Impacto nos *Valuations*

A ponta do iceberg



Reflexos da Pandemia

a) crescimento exponencial do uso de tecnologia e aumento de fluxo e preço; b) políticas de suporte financeiro às populações aumentando dívida pública; c) impactos nos preços da commodities; d) aumento de inflação; e) aumento de juros para combater inflação.

Fluxo de Caixa Descontado

Ao trazer a valor presente o valor de um negócio se aplica uma taxa de desconto. Essa taxa deriva dos ativos com risco zero e do crescimento futuro da empresa.

Impacto no Balanço

Empresas com dívidas no balanço passam a sofrer 2x por terem peso maior na linha de custo financeiro.

Desenvolvidos vs. Em Desenvolvimento

Fuga de Capital para países com menor risco.

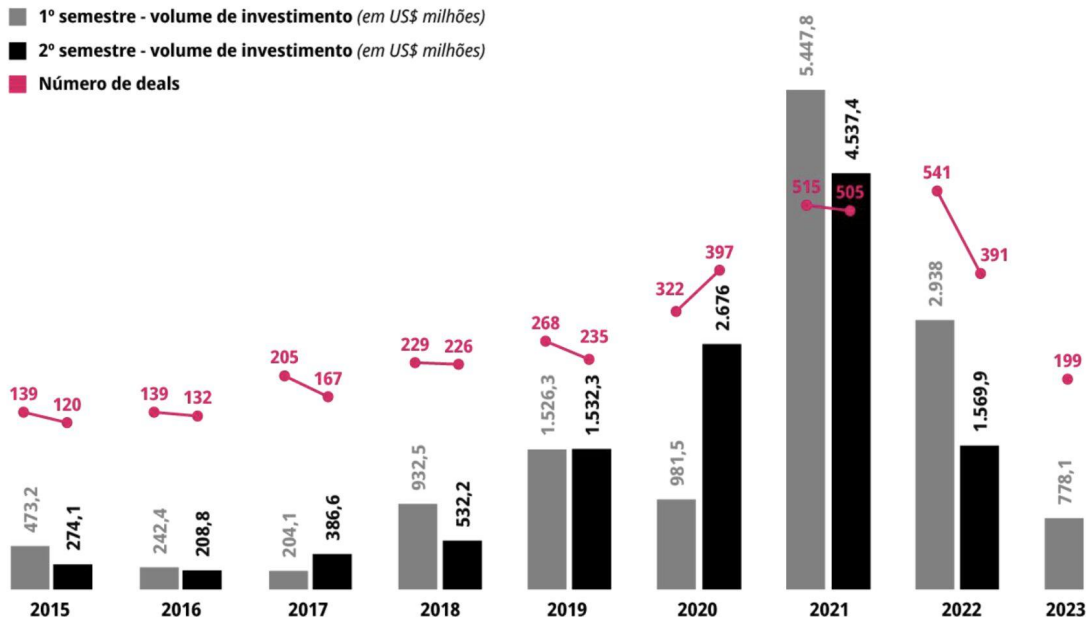
Reflexos nos Aportes

Fuga de capital de todos os ativos de risco no Brasil e no mundo

- Fundos de investimento no Brasil tiveram resgate de **R\$ 379bi** em 12 meses, liderados por fundos multimercado e de ações
- 01/2023** tivemos a semana com maior saída de capital estrangeiro da bolsa depois de 01/2020 (pandemia)

Número e volume de investimento no Brasil por semestre

FONTE: DISTRITO



Novas Abordagens

Reflexos diretos nas empresas de tecnologia:

EBITDA; aumento de margem; racionalização dos investimentos;

Impacto no seu desenho de estratégia: iniciativas que promovam ganho de eficiência; e retorno financeiro;

Impacto no seu papel de PM: diligência ao entender risco e retorno; visão de negócio

	A	B	D	I	J	K	L	M
1	#	Alavanca	Status	Potencial incremento de vidas	Impacto R\$	Potencial >COGS parceiros	Complexidade de execução	Custo de manutenção
2	2	Permitir rotação de licenças depois de 12m	implementado	Não há	baixa	baixa	zero	zero
3	15	Co-participação one shot	a definir	Não há	alta	media	media	media
4	14	Co-participação recorrente	a definir	32.037	alta	media	media	media
5	19	Parceria com empresas: benefícios flexíveis, consultoria de bus	a definir	27.235	alta	alta	alta	alta
6	10	Time de vendas Enterprise	WIP	12.308	alta	zero	media	baixa
7	7	Abordagem holística de vendas, marketing e parcerias	WIP	17.844	alta	zero	alta	media
8	1	Clientes e Parceiros trazendo cases e palestras	WIP	12.000	media	baixa	media	media
9	3	Estratégia de ABM nas maiores contas	a definir	9.378	media	baixa	alta	alta
10	25	Reembolsos	a definir	9.054	media	depende	media	media
11	30	Modelo freemium	a definir	7.932	alta	alta	alta	alta
12	40	Penetrar Skill em programas de trainee/estágio/jovem aprendiz	a definir	7.603	baixa	baixa	media	media
13	8	Cliente modelo / subsidiado - ESG	a definir	5.000	baixa	alta	media	media
14	4	Canal Único People	WIP	5.212	alta	baixa	baixa	baixa
15	39	Vender trilhas de formação como add on tbm pro RH	não priorizado	4.713	baixa	zero	media	alta
16	18	Nova Plano Starter	WIP	4.518	alta	zero	media	media
17	24	Nova categoria livros e audiobooks	WIP	4.461	media	zero	media	baixa
18	32	Skill passar a ser custo passível de dedução fiscal	WIP	3.861	alta	baixa	alta	zero
19	45	Canais de indicação entre Clientes	a definir	2.760	media	alta	media	media

“Startups com propósito claro, cultura forte, modelos de negócios com diferenciais competitivos, resolvendo problemas importantes em grandes mercados, vivem silenciosamente a vantagem de operar em um mercado sem competidores irracionais ou dinheiro fácil. Estas condições costumam produzir as melhores safras de empresas de tecnologia.”

Romero Rodrigues



RESUMO DO BLOCO

Destaques para você levar desta aula

TAKEAWAY



Conheça os principais padrões e métricas de diferentes modelos de negócios.

Baseie sua estratégia nas boas práticas conhecidas do mercado e evolua a partir disso.

TAKEAWAY



Diferentes estágios no ciclo de vida do produto exigem estratégias específicas.

Entenda em que fase seu produto está para elaborar uma estratégia eficaz.

TAKEAWAY



Momentos do ciclo econômico impactam a expectativa sobre as empresas.

Novas expectativas trazem novos direcionamentos e mudanças de estratégia

