

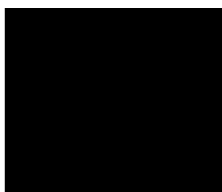
KKR.ECO
COMPRAS COLETIVAS
REVERSAS COMBINADAS
COM LEILÃO REVERSO,
AQUI O CLIENTE DECIDE.

Nome do aluno: Caio Moreno de Souza

Coordenador Acadêmico: Prof. Luiz A. Joia
Professor Orientador: Prof. André Freitas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, dentro da disciplina
“PROJETO INTEGRADO DE NEGÓCIOS”, ao curso MBA em
Gestão Estratégica da TI *lato sensu*, nível de especialização, do
Programa FGV Management como pré-requisito para a obtenção do
título de Especialista.

SÃO PAULO
10 / 2012



TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Caio Moreno de Souza, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação, Curso de Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, no período de Abril de 2011 a Outubro de 2012, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: KKR.eco – Compras Coletivas Reversas combinadas com Leilão Reverso, aqui o cliente decide, é autêntico e original.

São Paulo, 16 de outubro de 2012

(Assinatura)

FOLHA DE APROVAÇÃO

O TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Compras Coletivas Reversas combinadas com Leilão Reverso

elaborado pelo aluno CAIO MORENO DE SOUZA e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para obtenção do MBA em Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação, Curso de Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: __ / __ / __

Coordenador Acadêmico: Prof. Luiz Antonio Joia

Professor Orientador: Prof. André Freitas

Resumo Executivo

Com o crescimento, nos últimos anos, do comércio eletrônico (*e-commerce*) e da nova modalidade de compras, as Compras Coletivas, no Brasil, vislumbrou-se a oportunidade de se investir nesse setor através da abertura da empresa *KKR.eco*.

A empresa *KKR.eco*, através de um *website*, irá disponibilizar ao consumidor um meio de realizar seus desejos de consumo com o menor preço. Integrando tecnologia e fornecedores reconhecidos pelo mercado, a *KKR.eco* oferecerá serviços de comércio eletrônico, utilizando-se de um método inovador, conhecido como *Compra Coletiva Reversa* associada ao *Leilão Reverso On-line*.

Com base nas pesquisas de mercado e nas análises das novas tendências de mercado, acredita-se que, com a utilização desse novo método de comércio eletrônico, será possível estimular o crescimento do consumo consciente, onde produtos e/ou serviços na *internet* serão expostos ao consumidor levando em consideração o que o consumidor precisa e o quanto ele pretende pagar.

De acordo com nossos estudos, cálculos e estimativas, podemos concluir que esse negócio tem um grande potencial para o sucesso. Contando com o esforço dos sócios, e com o investimento do capital previsto (informado neste trabalho), observamos um dos grandes indicativos da viabilidade do negócio: a possível ocorrência do *payback* entre 24 e 25 meses.

Palavras-chave: e-commerce; consumo consciente; compra coletiva; leilão; *payback*.

Sumário

1. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO.....	1
2. RESUMO DAS ANÁLISES REALIZADAS.....	6
3. CONCLUSÃO SOBRE A VIABILIDADE FINANCEIRA DO NEGÓCIO.....	15
4. AVALIAÇÃO FINAL DO PROJETO.....	17
5. BIBLIOGRAFIA.....	18

1 Descrição do negócio

A empresa *KKR.eco* integrará tecnologia e fornecedores, reconhecidos pelo mercado, para oferecer serviços de comércio eletrônico, utilizando-se do modelo de comércio chamado *Compra Coletiva Reversa* associado ao modelo *Leilão Reverso Online*. Este modelo de comércio eletrônico, *Compras Coletivas Reversas combinadas com Leilão Reverso*, é inovador, e ainda inexistente no Brasil; por isso, para melhor entendê-lo, é necessário, primeiramente, conhecer cada modelo separadamente.

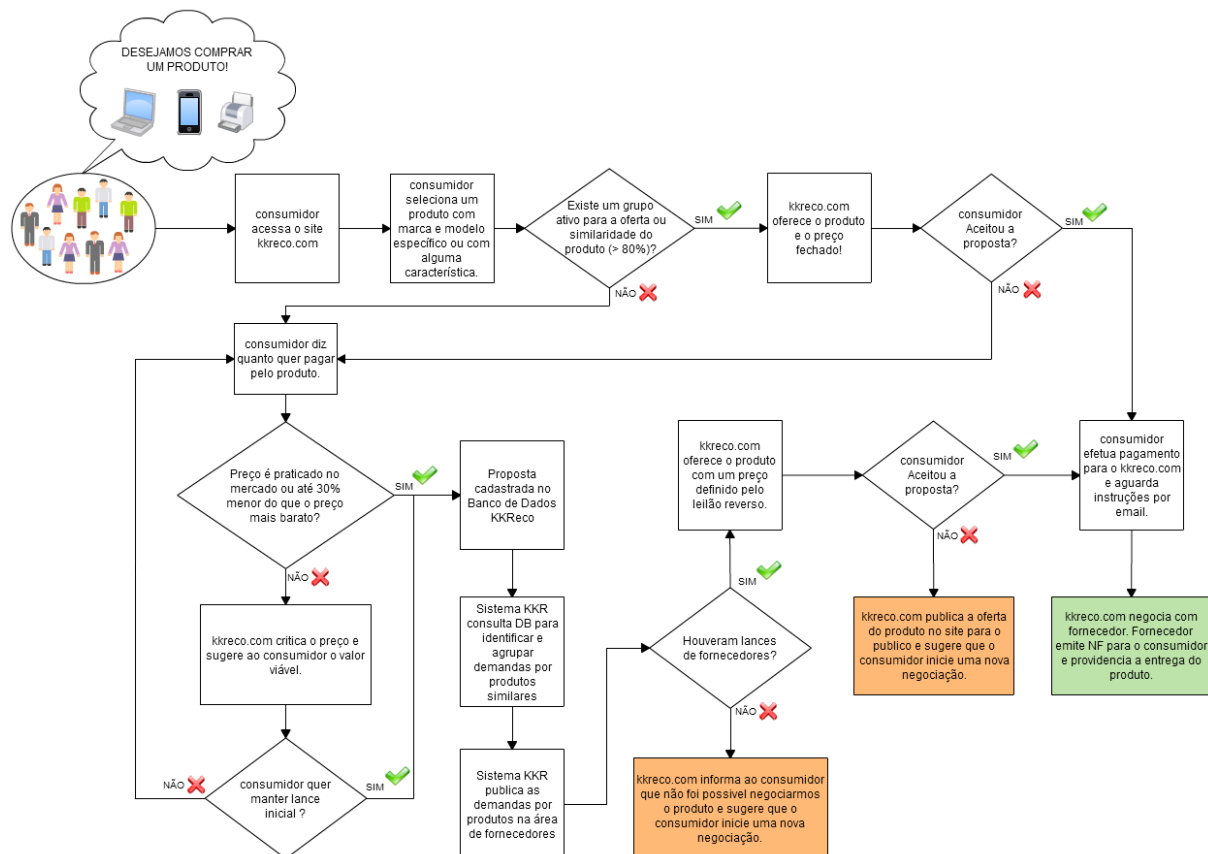
O modelo *Compra Coletiva Reversa* visa obter o menor preço de determinado produto ou serviço, baseado na quantidade de consumidores. Neste modelo o consumidor informa o produto ou serviço que deseja adquirir, formam-se grupos com desejos similares, e a empresa prestadora do serviço fica com a responsabilidade de selecionar e indicar a melhor oferta disponível que atenda à demanda.

No modelo *Leilão Reverso On-line*, o comprador informa o produto ou serviço que deseja adquirir, o valor máximo que está disposto a pagar e o prazo para o fim da negociação. Então as empresas fornecedoras cadastradas, e detentoras dessas informações, disputam o pedido do consumidor, apresentando as melhores ofertas, e podendo, inclusive, acompanhar, anonimamente, os preços informados pela concorrência.

O modelo que a empresa *KKR.eco* propõe, reúne as melhores características de cada um dos modelos descritos. O comprador não precisará esperar que seu produto ou serviço de desejo seja oferecido como oportunidade de compra nos *sites* de compra coletiva, ficando sujeito às ofertas anunciadas, ou ter que realizar suas compras através dos *sites* de compras convencionais, ao contrário, a *KKR.eco* irá viabilizar a satisfação de suas necessidades de compras, aproveitando as vantagens da compra coletiva. No modelo *Compras Coletivas Reversas combinadas com Leilão Reverso*, o consumidor informa o seu desejo no *site* da *KKR.eco*, depois do que é disparado um aviso aos fornecedores cadastrados. A *KKR.eco* fará a intermediação entre consumidor e fornecedor, oferecendo ao consumidor o produto desejado, respeitando o momento do consumidor. O desejo de compra do consumidor também poderá ser compartilhado com seus amigos via *Facebook*, *G+*, *Twitter* e outras formas. Caso o

número de solicitações seja maior que o número de compras efetivadas, a venda do produto será aberta ao público em geral, permitindo a qualquer pessoa efetuar a compra com os preços reduzidos.

Abaixo segue o fluxo de compra, que mostra mais claramente como o negócio da KKR.eco irá funcionar:



Fonte: Autoria do Grupo

Figura 1. Fluxo de Compras.

A KKR.eco receberá percentuais sobre as vendas de produtos e serviços, inicialmente assim definidos:

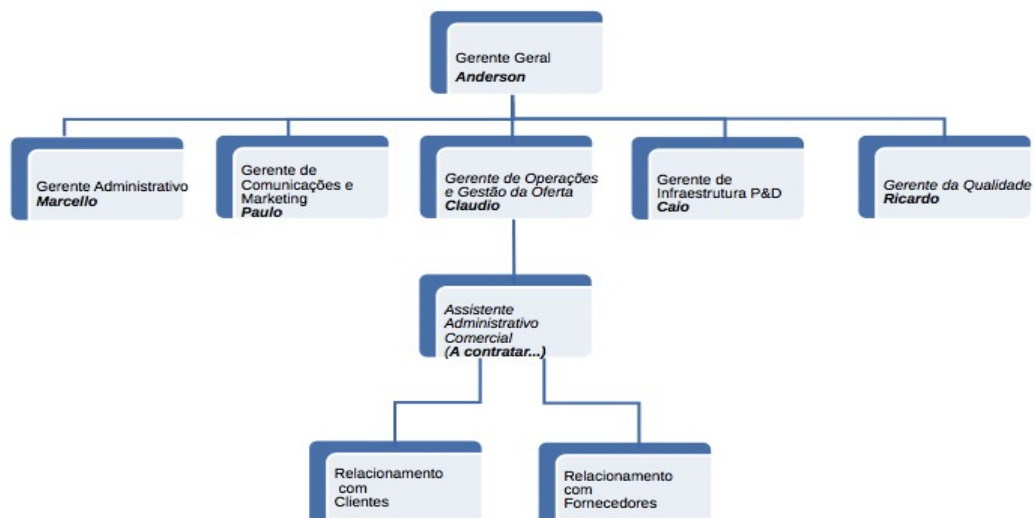
- Serviços – 50%
- Produtos – 10%

- Espaços do site poderão ser comercializados de acordo com disponibilidade e demanda;
- A marca do fornecedor, salvo locação de espaço (banner), só aparecerá se houver uma oferta ativa na KKR.eco, não incidindo diretamente no modelo de remuneração.

De uma forma geral, pode-se afirmar que os principais serviços da KKR.eco são comércio eletrônico (por meio da venda de produtos e serviços) e mídia digital (por meio da divulgação da marca dos fornecedores).

Após pesquisa e análise do mercado consumidor de comércio eletrônico (*e-commerce*) e compras coletivas no Brasil, definiu-se como público alvo da *KKR.eco*: faixa etária a partir de 16 anos, sexo masculino e feminino, e localização o Brasil (com campanhas específicas para algumas regiões).

A Estrutura Organizacional, ferramenta administrativa que identifica, analisa, ordena e agrupa as atividades e recursos da empresa, visa alcançar os objetivos estabelecidos na visão, missão e valores da empresa. O modelo de Estrutura Organizacional adotado pela *KKR.eco* é o Misto ou Informal (ilustrado no organograma abaixo). Esse modelo propõe uma estrutura de gestão flexível que propicia a intermediação de compra e venda de produtos e serviços pela *internet*, compatível e facilmente adaptável às constantes e rápidas mudanças de um mercado digital dinâmico e complexo.



Fonte: Autoria do Grupo

Figura 2. Estrutura Organizacional.

Na equipe, formada pelos gerentes e assistente administrativo comercial, a cima mencionados, todos exercem as seguintes funções:

- Planejar;
- Comandar;
- Organizar;
- Coordenar;
- Avaliar;
- Supervisionar;
- Controlar.

Porém algumas funções são específicas para determinados cargos. Em linhas gerais, pode-se definir os papéis de cada cargo da seguinte forma:

- Gerente Geral: realiza o acompanhamento diário dos resultados operacionais, relaciona-se com as demais áreas da empresa com o propósito de coordenar as operações da empresa e assegurar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados;
- Gerente Administrativo: responsável pela análise e planejamento financeiro, administração da estrutura de ativo da empresa e da estrutura financeira da empresa;
- Gerente de Comunicações e Marketing: realiza o planejamento, elaboração e implementação de ações de comunicação e marketing institucional por meio de eventos, sites, e-mail marketing, redes sociais, canais de rádio, teledifusão, entre outros meios, cria, desenvolve e implementa estratégias de marketing de projetos, campanhas e eventos e desenvolve parcerias com fornecedores;
- Gerente de Operações e Gestão da Oferta: elabora e realiza a manutenção periódica do catálogo de produtos e serviços, identifica a demanda por produtos e serviços e estabelece parcerias estratégicas com fornecedores;
- Gerente de Infraestrutura, Planejamento e Desenvolvimento: planeja, organiza e gerencia serviços da área de Tecnologia de Informação, desenvolve e implementa políticas e diretrizes que traduzem as melhores práticas existentes e / ou disponíveis no mercado, visando a otimização dos serviços e utilização dos recursos sob sua responsabilidade, garante o fornecimento da infraestrutura necessária para suportar, viabilizar, diferenciar e potencializar as áreas de negócio, munindo-as diariamente com informações essenciais por meio de sistemas de apoio a decisão, mineração de dados, ERPs e CRMs;
- Gerente de Qualidade: acompanha e avalia por meio de levantamento estatístico as não conformidades, desenvolvendo planos de ações preventivos e corretivos, visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados, garante a gestão dos documentos, efetuando o controle, arquivo e distribuição aos setores pertinentes, acompanha e avalia sistematicamente o plano de qualidade de cada setor técnico, assegurando a melhoria contínua;
- Assistente Administrativo Comercial: desenvolve atividades na área administrativa e comercial, dando suporte às atividades da Instituição, inteira-se dos trabalhos desenvolvidos em cada área, visando orientar e facilitar a obtenção de dados, documentos ou outras solicitações dos superiores, realiza atendimento ao público em geral, atende e realiza chamadas telefônicas, anota e envia recados.

Com a adoção do Modelo de Gestão por Competências, na *KKR.eco*, pretende-se obter um maior comprometimento, entendimento e aceitação de todos os envolvidos, através da integração de idéias, conceitos e práticas de gestão de pessoas.

2 Resumo das análises realizadas

Apesar do modelo de negócio da *KKR.eco* ser inovador no Brasil, considerou-se, para a distribuição do *market share*, empresas consolidadas no setor de Compras Coletivas, que podem vir a ser concorrentes caso o mercado de Compras Coletivas, no modelo tradicional, fique saturado.

Ranking dos 50 Maiores Sites de Compras Coletivas					
colocação		Logo	Site	Alexa-Brasil	
Atual	Anterior			7-ago	24-jul
1	2		groupon.com.br	58	65
2	1		peixeurbano.com.br	72	59
3	3		hotelurbano.com.br	87	83
4	4		clickon.com.br	125	119
5	5		pank.com.br	183	196
6	6		azeitonapreta.com.br	339	224
7	8		cupomnow.com.br	469	427
8	7		clikvantagens.com.br	595	413
9	9		ofertaunica.com	606	503
10	23		pescacoletiva.com.br	634	1.271
11	10		quero2.com.br	637	505
12	14		clubedodesconto.com.br	763	748
13	21		queroemails.com.br	900	1.213
14	15		viajarbarato.com.br	915	890
15	24		2save.com.br	922	1.325
16	12		lacadordeofertas.com.br	976	696
17	13		grupapa.com.br	1.040	705
18	11		pocaplata.com.br	1.077	688
19	30		baratocoletivo.com.br	1.127	1.637
20	16		citybest.com.br	1.145	939
21	22		medadesconto.com.br	1.179	1.254
22	26		clickcupom.com.br	1.288	1.431
23	27		horabara.com.br	1.303	1.437
24	---		baratoreal.com.br	1.313	---
25	17		fileurbano.com.br	1.527	974
26	32		clickae.com.br	1.587	1.782
27	19		patadeelefante.com.br	1.615	1.185
28	---		formulaoff.com.br	1.674	---
29	20		cidadeoferta.com.br	1.680	1.211
30	29		uvarosa.com.br	1.757	1.576
31	50		baratomaissbarato.com.br	1.784	2.704
32	25		bolsadevantagens.com.br	1.786	1.370
33	---		seleto clube.com.br	1.860	---
34	31		ofertaarigor.com.br	1.878	1.723
35	42		panfleteria.com.br	1.920	2.177
36	49		serraofertas.com.br	1.954	2.593
37	33		Originalia.com.br	2.040	1.807
38	28		maxviagem.com.br	2.092	1.559
39	39		faston.com.br	2.129	2.037
40	18		kadz.com	2.143	1.160
41	45		localclub.com.br	2.246	2.356
42	38		boadaserra.com.br	2.314	1.988
43	47		osmosqueteiros.com.br	2.413	2.445
44	41		bonus10.com.br	2.426	2.077
45	---		kilouco.com.br	2.560	---
46	36		gulaclub.com.br	2.665	1.920
47	37		menteurbana.com.br	2.854	1.981
48	---		maiorbarato.com.br	2.902	---
49	42		submarinourbano.com.br	2.957	2.274
50	34		ciadasmulheres	3.054	1.918
Agregadores					
colocação		Logo	Site	Alexa-Brasil	
Atual	Anterior			7-ago	24-jul
1	1		saveme.com.br	146	151
2	2		radar dedescontos.com.br	274	361
3	4		apontaofertas.com.br	427	517

Fontes: Alexa.com e bolsadeofertas.com.br - Atualizado em 07.08.12

Figura 3. Ranking dos 50 maiores sites de Compras Coletivas brasileiros.

O modelo de negócio de Compras Coletivas ficou famoso no Brasil em 2010. Em Dezembro/2010 havia 405 *sites* de compras coletivas em funcionamento ou em fase de implantação no país. Em dois meses houve um "*boom*", e o número de novos *sites* aumentou em 153%, passando de 405 para 1.025 *sites* ativos de compras coletivas. Percebe-se que o crescimento deste tipo de mercado continua a crescer, visto que em Junho/2012, tínhamos no

Brasil 1.890 *sites* de compras coletivas, mesmo que somente 61% (1.145) desses *sites* estejam ativos.

Os principais concorrentes analisados foram: Clickon, Groupon e Peixe Urbano, conforme mostra tabela abaixo:

Fator de Análise	Concorrentes		
	Clickon	Groupon	Peixe Urbano
Força da marca	5	5	4
Diversidade de produtos oferecidos	5	5	4
Qualidade dos produtos (percepção do cliente)	3	2	3
Fator de Análise	Concorrentes		
Qualidade dos parceiros (percepção do cliente)	1	1	1
Preço / Condições de Pagamento	4	4	4
Atendimento	1	2	3
Pós Venda	1	2	3

Legenda: Excelente: 5; Ótimo: 4; Bom: 3; Regular: 2; Ruim: 1; Péssimo: 0

Fonte: Autoria do Grupo

Tabela 1. Análise dos Concorrentes.

Analisando o mercado, nota-se que, apesar do ritmo moderado da economia, o mercado de compras coletivas manteve-se firme e faturou mais de R\$ 731 milhões no primeiro semestre de 2012.



Figura 4. Balanço do mercado de Compras Coletivas.

Os serviços e produtos mais comprados através dos *sites* de Compra Coletivas podem ver verificados na tabela abaixo:

Faturamento por Categoria	Faturamento Total
Hotéis e Viagens	R\$ 194.645.806,06
Produtos	R\$ 179.704.413,83
Faturamento por Categoria	Faturamento Total
Saúde e Beleza	R\$ 138.475.229,68
Restaurantes	R\$ 106.440.938,03
Serviços Locais	R\$ 36.748.470,75
Entretenimento	R\$ 31.544.641,56
Cursos e Baladas	R\$ 24.406.798,88
Bares e Baladas	R\$ 11.520.800,14
Esporte	R\$ 8.268.286,27

Fonte: e-bit Informação (www.ebitempresa.com.br) e InfoSaveMe (www.infosaveme.com.br)
Período: Janeiro a Junho de 2012

Tabela 2. Faturamento por categoria.

Ainda para o segundo semestre de 2012 a expectativa é que o mercado de Compras Coletivas continue trazendo bons resultados e mantenha-se aquecido. Para o quarto trimestre espera-se um impacto ainda maior, tendo em vista a aproximação do final de ano, quando aumentam os custos dos consumidores. Para o ano 2012 é esperado um crescimento de 05% a

10% no faturamento total, em relação ao ano de 2011, que teve faturamento total de R\$ 1,6 bilhão.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Crescimento e-commerce (R\$ bi)	8,2	10,6	14,8	18,7	23,4	29,2	36,5	43,8	52,6
Crescimento Compras Coletivas (R\$ bi)	--	--	0,2	1,6	2,3	3,5	5,5	7,7	10,5

Tabela 3. Evolução Histórica do Mercado.

A matriz de Lucratividade/Estabilidade de Porter (Figura 4) localiza o *KKR.eco* em relação às barreiras para a entrada e para a saída dessa indústria.



Fonte: Autoria do grupo

Figura 5: Matriz Lucratividade / Estabilidade.

Considerou-se que o mercado do comércio *online*, onde a *KKR.eco* está inserida, apresenta uma barreira de entrada ALTA, pois os *sites* de compras coletivas que entrarem nesse modelo terão que alterar os sistemas que usam atualmente e mudar o seu plano de negócios, o que gera investimentos.

Considera-se ainda que a barreira para saída seja baixa, pois como prestadores de serviços não haveria entraves para sair.

Podemos concluir, baseado na matriz de Lucratividade/Estabilidade, que a *KKR.eco* apresenta Retornos Estáveis Altos.

A consolidação da atratividade do mercado de comércio *on-line* pode ser analisada pela tabela abaixo.

	ATUAL			FUTURO		
	RUIM	MÉDIA	BOA	RUIM	MÉDIA	BOA
Barreiras para Entrada		X		X		
Barreiras para Saída			X			X
Rivalidade entre Concorrentes			X		X	
Poder dos Compradores			X		X	
Poder dos Fornecedores	X				X	
Disponibilidade de Substitutos		X			X	
AVALIAÇÃO GERAL			X		X	

Fonte: Autoria do Grupo

Tabela 4. Consolidação da Atratividade da Indústria.

Verifica-se, pela tabela de atratividade que o mercado de comércio *online* onde a *KKR.eco* está inserida tem espaço para novos modelos de venda e, tendo como base o potencial de crescimento que o comércio *online* possui no Brasil, podemos afirmar que a atratividade é alta.

No futuro, devido a constantes evoluções tecnológicas, novos concorrentes entrarão neste mesmo mercado de comércio *on-line*, o que poderá gerar uma tendência de grande rivalidade entre os concorrentes.

Para realizar a análise da ambiência externa, deve-se considerar os fatores que afetam toda a Indústria, desde os fatores oriundos de causas sociais, tecnológicas, econômicas e políticas (STEP). Esses fatores, que influenciam todas as empresas dentro da Indústria em questão, devem ser transformados em **Oportunidades e Ameaças**.

Oportunidades:

O aumento de renda das classes C e D da população brasileira, bem como os incentivos do governo brasileiro para a inclusão digital, impulsionam o crescimento do comércio eletrônico no Brasil de forma considerável. Esse mercado, que já vem crescendo em

média 30% ao ano, atingiu no final de 2010, por exemplo, um terço de todas as vendas feitas no varejo no Brasil (BRAUN, 2010).

O poder da internet, que hoje é o terceiro veículo de comunicação de maior alcance no Brasil, já foi percebido por muitas empresas, que utilizam, entre outros recursos, um dos recursos de maior influência existente na internet: as redes sociais, que são formadoras de opinião e de comportamento.

Outro ponto que também pode ser considerado como oportunidade é o desgaste de imagem dos *sites* de compras coletivas perante os consumidores, como mostra a figura abaixo.

Empresa	Reclamações	Respondeu	Nº de Avaliações	Nota Consumidor	Índice de Solução	Voltaria a fazer negócios?	Avaliação
Groupon	27678	100%	13547	4.66	72.9%	45.6%	Razoável
Clickon	10398	100%	4845	4.37	66.9%	42.8%	Razoável
Peixe Urbano	12571	100%	6040	6.02	83.5%	67.3%	Bom

Fonte: **RedameAQUI**
Pesquisa realizada em 28/08/2012

Figura 6: Reclamações sobre *sites* de compras coletivas.

Ameaças:

O receio da população brasileira em relação à segurança dos *sites* de compras, já que, atualmente, somente 20% dos internautas brasileiros fazem compras na *Internet*, e 69% dos que não realizam compras *on-line* não o fazem por não considerarem uma opção segura (LOBATO, 2010).

A crise dos países da Europa, bem como a crise nos Estados Unidos, pode afetar o Brasil, brecando o crescimento econômico e diminuindo o poder de compra da população, também representa uma ameaça.

Além das citadas acima, outras ameaças são: o aumento de *sites* de compras coletivas não confiáveis, e o aumento da inadimplência (que leva à restrição de crédito).

Os Pontos Fortes e os Fracos que o Negócio, objeto deste trabalho, apresenta, e que foram determinados pela análise da Ambiência Interna, são os que seguem:

Pontos fortes:

- **Modelo de negócios:** a inovação proposta pela *KKR.eco*, para o mercado brasileiro, por ser um modelo de negócio inédito no Brasil, gera uma vantagem competitiva em relação aos *sites* de compra coletiva existentes atualmente.
- **Vantagens para os consumidores e fornecedores:** por um lado a oportunidade do consumidor poder escolher o quer comprar, quanto quer pagar e até quando quer comprar o produto ou serviço; por outro lado, o fornecedor poder precificar o seu produto conforme a quantidade de pessoas que tem interesse na compra.
- **Fornecedores:** os fornecedores da *KKR.eco* serão grandes varejistas, e passarão por um processo de seleção baseado na qualidade dos seus serviços e/ou produtos, na rapidez de entrega e no atendimento pós-venda, que são as principais reclamações dos consumidores (PROCON - SP, 2012).

Pontos fracos:

- **Ganhar mercado:** um investimento relativamente alto em *marketing* logo de início poderá ser necessário, em virtude da *KKR.eco* ser uma empresa nova e com um modelo de negócios pioneiro no Brasil; também neste modelo de comércio, os clientes ora podem ser fornecedores, ora compradores, e esse fato faz com que, quando o poder de barganha aumenta consideravelmente, a relação da empresa com ambos precise ser confiável e amarrada com acordos e contratos, precavendo eventuais problemas.
- **Parceria com fornecedores:** o sucesso da *KKR.eco*, bem como a captação de consumidores, dependerá de parcerias com fornecedores “de peso” (sendo os responsáveis pela qualidade e pela entrega do produto e/ou do serviço, bem como pelo atendimento pós-venda, os fornecedores tem papel fundamental para a sobrevivência do negócio).

A tabela a seguir, sistematiza a análise dos pontos relevantes da Ambiente Interna:

AVALIAÇÃO FATOR	ATUAL			FUTURO		
	RUIM	MÉDIO	BOM	RUIM	MÉDIO	BOM
Infraestrutura		X			X	
Recursos Humanos	X					X
Desenvolvimento Tecnológico			X			X
Logística Externa		X				X
Operações		X				X
Logística Interna		X				X
Marketing	X				X	
Pós Venda	X				X	
Avaliação Geral		X				X

Fonte: Autoria do Grupo

Tabela 5. Forças e Fraquezas do Negócio

Analisando a tabela de Forças e Fraquezas do Negócio (tabela 5), conclui-se que a avaliação é média, e que com o amadurecimento e consolidação do negócio, futuramente poderá haver uma melhora nessa avaliação. Abaixo segue as análises dos itens avaliados:

- **Infra-estrutura:** empresas já estabelecidas no mercado, que ofereçam um serviço de qualidade e confiabilidade, serão contratadas para realizar os serviços de contabilidade, apoio às finanças, e hospedagem do *site*, (tais serviços serão terceirizados por não interferirem diretamente no negócio).
- **Recursos Humanos:** no início os sócios atuarão e haverá contratação de um estagiário por meio de empresas de recrutamento especializadas, portanto a área de recursos humanos não será necessária; porém, no decorrer do tempo, com o crescimento da empresa e de seu quadro de funcionários, essa área será criada, aumentando assim a nota de avaliação futura.
- **Desenvolvimento Tecnológico:** pelo fato de haver, entre os sócios, profissionais da área de desenvolvimento de sistemas, gestores da área de TI e profissionais de Infraestrutura de TI, o Desenvolvimento Tecnológico é o ponto mais forte e, com o amadurecimento da empresa, tende a melhorar.
- **Logística Externa, Operações e Logística Interna:** estes são quesitos que dependem do sistema principal da empresa (desenvolvido internamente), que controlará o portal KKR.eco; foram avaliados com nota média e, de acordo com o crescimento da empresa e com o desenvolvimento dos processos (conforme estes forem entrando numa situação de melhoria contínua), haverá o amadurecimento do sistema e desses processos.
- **Marketing e Vendas:** atualmente é um dos pontos fracos da empresa, visto que esta encontra-se em uma fase inicial e tem no Marketing e Vendas a demanda de investimento; com o crescimento da empresa e a geração de receita, haverá mais capital para investimentos.
- **Pós-Venda:** haverá intervenção da *KKR.eco*, quando necessário, porém será de responsabilidade dos fornecedores; como o quadro de funcionários da empresa é enxuto, essas intervenções serão feitas pelos próprios sócios, mas no futuro poderá ser criada uma área interna para cuidar do pós-venda, com o intuito de melhorar o serviço.

3 Conclusão sobre a viabilidade financeira do negócio

Para financiar a sua Estratégia, uma Empresa pode se valer de vários recursos como: Venda de Ativos (recursos próprios); Empréstimos de longo prazo, Empréstimos de curto prazo, *Leasing*, Emissão de Ações, entre outros recursos.

Este Projeto Integrado de Negócio (PIN) teve seu estudo de viabilidade econômica realizado através de cálculos que utilizaram a Técnica FCD (Fluxo de Caixa Descontado) e o Valor Presente Líquido (NPV) em um dado horizonte de tempo. A metodologia NPV (*Net Present Value*) foi utilizada pelo fato de ser, sem dúvida, a mais consistente.

KKR.eco – Compras Coletivas combinadas com Leilão Reverso, aqui o cliente decide.

As seguintes ações foram realizadas para concluir o estudo de viabilidade econômica:

- Avaliação do mercado total para o produto/serviço e do *market-share* do negócio ao longo do tempo;
- Levantamento dos recursos necessários (Investimentos e Despesas Previstas), ao longo do tempo; foi considerado, para simplificar os cálculos, que os Investimentos foram feitos, de uma só vez, no ano 0;
- Definição da Taxa Mínima de Atratividade (TMA) ou Taxa de Retorno para os Investidores e realização dos cálculos, para conclusão de viabilidade.

Levantamento dos recursos necessários:

O investimento inicial total será de R\$ 74.201,00 divididos em duas etapas: 1) R\$ 38.300,00 de investimento para iniciar as operações da empresa (abertura da empresa, criação do logo, registro no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), aluguel do servidor (para empresas, operações iniciais que serão baseadas em um *site web*) e capital de giro para os primeiros 02 meses), e 2) R\$ 35.901,00 como prejuízo estimado para os 2 primeiros anos. Este investimento inicial total será dividido entre os seis sócios em partes iguais.

Definição da Taxa Mínima de Atratividade (TMA) e realização dos cálculos:

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA) ou Taxa de Retorno para os Investidores, foi estimada com a soma da Taxa Selic (7,50% em 06/Set/12) e com 12,50% referente à Taxa de Risco (TR) (BCB / GERIN, 2012). Dessa forma, temos uma TMA de 20% (7,50% + 12,50% = 20%).

Analisando um cenário realista, foi estimado o Valor Presente Líquido (VPL) em R\$ 629.685,00, para um período de 5 anos de operação da empresa. Considerando o baixo valor do investimento, este valor torna-se significativo. Nesse mesmo cenário o prazo de retorno do investimento, ou payback, é de aproximadamente 2 anos.

Dentro desse mesmo cenário realista, e para o mesmo período de 5 anos, a Taxa Interna de Retorno (TIR) foi estimada em 148% a.a. Este é outro ponto interessante, visto que a TIR apresentada é quase 7,5 vezes maior que a TMA, fato que nos permite concluir que o negócio tem grandes chances de sucesso, por se tratar de um negócio economicamente viável e atrativo.

4 Avaliação final do projeto

Em uma avaliação final deste projeto, considero que conseguimos elaborar um negócio diferenciado e inovador no mercado brasileiro, com oportunidade real de implementação.

A escolha do negócio foi realizada por nosso grupo após avaliação de um conjunto de diferentes opções. Baseamos esta escolha na experiências dos próprios integrantes do grupo na utilização do serviço de comércio eletrônico, no modelo de Compras Coletivas, no conhecimento da não existência do modelo Leilão Reverso *on-line*, no Brasil, e no desejo de inovar o mercado de comércio eletrônico brasileiro, apresentando o modelo de Compras Coletivas combinadas com Leilão Reverso.

Após a escolha do negócio, encontramos diversas dificuldades na coleta de informações, principalmente em relação a concorrentes, pois nosso negócio atualmente é inexistente no Brasil, e sendo assim, tivemos que adotar diferentes dados como parâmetros de comparação e análises.

KKR.eco – Compras Coletivas combinadas com Leilão Reverso, aqui o cliente decide.

Trabalhar em grupo é sempre uma experiência desafiadora. Ter que lidar com pessoas que pensam de maneiras diferentes, que têm opiniões diferentes, faz com que o profissional tenha que desenvolver vários atributos, tais como paciência, negociação, comunicação, entre outros. Ao participar deste trabalho em grupo pude conhecer ótimos profissionais, e puder aperfeiçoar alguns dos atributos mencionados acima, tal como comunicação.

Sobre os fatores e ações que deram certo, posso afirmar que a divisão dos trabalhos foi algo que funcionou muito bem, cada um ficou responsável por uma parte específica do trabalho, e todas as partes foram entregues no prazo determinado pelo próprio grupo. Entre os fatores que não deram certo é possível listar o agendamento de reuniões presenciais (como todos trabalham, e cada um tem agenda e compromissos distintos, ficou difícil conciliar a agenda de todos).

Também pude aprender mais sobre Gestão e Ações Estratégicas, Contabilidade, Estrutura Organizacional e Visão de Negócio. Posso afirmar que este trabalho, assim como o programa e MBA como um todo, ajudou a abrir minha mente, penso, enxergo e compreendo dados e fatores de forma muito diferente, mais clara e nítida.

Bibliografia

- AGÊNCIA ESTADO. Folha da Região - Compras coletivas movimentaram R\$ 731 milhões no 1º semestre. **folhadaregiao.com**, 22 agosto 2012. Disponível em: <<http://www.folhadaregiao.com.br/Materia.php?id=302882>>. Acesso em: 01 setembro 2012.
- ALEXA. Trends.com Site Info. **Alexa.com**, agosto 2012. Disponível em: <<http://www.alexa.com/siteinfo/trends.com>>. Acesso em: 01 setembro 2012.
- ANSOFF, I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ANSOFF, I. H. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANTONIOLI, L. Estatísticas, dados e projeções atuais. **To Be Guarany**, setembro 2012. Disponível em: <http://tobeguarany.com/internet_no_brasil.php>. Acesso em: 01 setembro 2012.
- BCB / GERIN. Focus - Relatório de Mercado. **Banco Central do Brasil**, 06 setembro 2012. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20120906.pdf>>. Acesso em: 10 setembro 2012.

BOLSA DE OFERTAS. Brasil tem quase 2000 sites de compras coletivas. **Bolsa de Ofertas**, junho 2011. Disponível em: <<http://www.bolsadeofertas.com.br/brasil-tem-1963-sites-voltados-para-compras-coletivas/>>. Acesso em: 01 agosto 2012.

BRAUN, D. Brasileiro gasta, em média, R\$ 118 por mês na internet, aponta Ibope - Valor Online. **UOL Notícias - Economia**, 08 dezembro 2010. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/valor/2010/12/08/brasileiro-gasta-em-media-r-118-por-mes-na-internet-aponta-ibope.jhtm>>. Acesso em: 01 setembro 2012.

BUSCAPÉ COMPANY. Regulamento - Desafio Sua Ideia Vale Um Milhão. **Sua Ideia Vale Um Milhão**, junho 2012. Disponível em: <<http://suaideiavale1milhao.com.br/regulamento/>>. Acesso em: 01 setembro 2012.

CAPRA, F. **O ponto de Mutação – a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. São Paulo: Cultrix, 1982.

CETIC.BR. TIC DOMICÍLIOS e USUÁRIOS 2011 - TOTAL BRASIL - Indicadores. **Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação**, Janeiro 2012. Disponível em: <<http://cetic.br/usuarios/tic/2011-total-brasil/>>. Acesso em: 01 agosto 2012.

CORRÊA, K. Estratégias Genéricas de Michael Porter. **Portal de Administração e Gestão**, 15 maio 2011. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/estrategias-genericas-de-michael-porter/>>. Acesso em: setembro 2012.

E-COMMERCE NEWS. Balanços » Setor de compra coletiva já representa 9% do mercado de e-commerce. **E-Commerce News**, 22 Fevereiro 2012. Disponível em: <<http://ecommercenews.com.br/noticias/balancos/setor-de-compra-coletiva-ja-representa-9-do-mercado-de-e-commerce>>. Acesso em: maio 2012.

FEIPINI, D. Compra Coletiva e o Consumidor. **ecommerce.org**. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/artigos/compra-coletiva-consumidor.php>>. Acesso em: 01 agosto 2012.

FUNDAÇÃO TELEFÔNICA E FGV. Mapa da Inclusão Digital CPS/FGV. **Centro de Políticas Sociais Fundação Getúlio Vargas**, Maio 2012. Disponível em: <<http://www.cps.fgv.br/cps/telefonica/>>. Acesso em: 01 agosto 2012.

GROUPON. Compras Coletivas para você no Groupon! Ofertas de até 70% de desconto. **Groupon**, 2012. Disponível em: <<https://www.groupon.com.br/>>. Acesso em: 01 agosto 2012.

GRUPO, A. D. Questionário para TCC Fundação Getulio Vargas - FGV. **Google Docs**, 2012. Disponível em: <<https://docs.google.com/spreadsheet/embeddedform?formkey=dFRaMnoweGNEX3JIYnRyYnI1VE53dnc6MQ>>.

IDGNOW. Banda Larga - Um terço dos brasileiros tem internet em casa, diz FGV. **IDGNow**, 16 maio 2012. Disponível em: <<http://idgnow.uol.com.br/internet/2012/05/16/um-terco-dos-brasileiros-tem-internet-em-casa-diz-fgv/>>. Acesso em: 01 agosto 2012.

LIVINGSOCIAL. As Melhores Ofertas Chegarão em Breve em São Paulo. **livingsocial**, 2012. Disponível em: <http://www.livingsocial.com/deals/how_it_works>. Acesso em: agosto 2012.

LOBATO, M. A. V. Compras pela Internet. **Silveira, Athias, Soriano de Mello, Guimarães, Pinheiro & Scaff – Advogados**, 2010. Disponível em: <http://www.advassociados.com.br/mestri.php?lang=1&item=Compras_pela_internet>. Acesso em: 15 agosto 2012.

MARCELO, P. As estratégias genéricas de Porter - conceitos. **Blog do Prof. Marcelo**, 02 abril 2006. Disponível em: <<http://professormarceloneves.blogspot.com.br/2006/11/as-estrategias-genricas-de-porter.html>>. Acesso em: setembro 2012.

NESPOLI, R. Somos 81,3 milhões de internautas tupiniquins. **O Mapa**, 07 abril 2011. Disponível em: <<http://ricardonespolicoutinho.blogspot.com.br/2011/04/estatisticas-dados-e-projecoes-atuais.html>>. Acesso em: maio 2012.

PROCON - SP. CADASTRO DE RECLAMAÇÕES. **Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor - Procon-SP**, 2012. Disponível em: <http://www.procon.sp.gov.br/pdf/acs_ranking_2011.pdf>. Acesso em: 01 setembro 2012.

REBOUÇAS, F. Estratégia Genérica de Diferenciação. **INFOEscola**, 24 fevereiro 2010. Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao_/estrategia-generica-de-diferenciacao/>. Acesso em: setembro 2012.

RECLAME AQUI. Comparador de Empresas > Reclame Aqui. **Reclame Aqui**, 28 agosto 2012. Disponível em: <<http://www.reclameaqui.com.br/compare/18980-groupon/19319-clickon/18213-peixe-urbano/>>. Acesso em: 28 agosto 2012.

SILVA, L. G. SISTEMAS ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS (S.O. M) Módulo 10 - Tipos de Estrutura Organizacional. **JB Livros e Cursos**, 25 dezembro 2006. Disponível em: <<http://www.juliobattisti.com.br/tutoriais/lucineiagomes/som010.asp>>. Acesso em: 01 agosto 2012.

TELESÍNTese. Smartphones terão isenção fiscal já para o Natal. **Telesíntese**, 11 setembro 2012. Disponível em: <<http://telesintese.com.br/index.php/plantao/20550-smartphones-terao-isencao-fiscal-ja-para-o-natal>>. Acesso em: setembro 2012.

T-INDEX. Quais países têm maior poder de compra on-line? **Tranlated.net**, 2012. Disponível em: <<http://www.translated.net/pt/classifica%C3%A7%C3%A3o-idiomias-t-index>>. Acesso em: 01 agosto 2012.

WIKIPEDIA. Leilão Reverso Online. **Wikipedia**, 04 março 2011. Disponível em: <Leilão Reverso de Origem>. Acesso em: 01 setembro 2012.

WIKIPEDIA. Cinco forças de Porter. **Wikipedia**, 26 agosto 2012. Disponível em: <http://www.google.com.br/imgres?imgurl=http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/4/4f/Cinco_For%C3%A7as_de_Porter.png/300px-Cinco_For%C3%A7as_de_Porter.png&imgrefurl=http://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco_for%C3%A7as_de_Porter&h=260&w=300&sz=28>. Acesso em: 01 setembro 2012.

WIKIPÉDIA. Matriz GE. **Wikipédia**, 29 junho 2012. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_GE>. Acesso em: setembro 2012.

YIPIT. Daily Deal Industry Reports - Yipit. **Yipit.com**, 15 agosto 2012. Disponível em: <<http://yipit.com/data/report/>>. Acesso em: 01 setembro 2012.