

# **PROJETO INTEGRADO DE NEGÓCIOS**



**KKR.eco**

**Equipe de Projeto:**

**Anderson Pires de Camargo**

**Caio Moreno de Souza**

**Claudio Toshio Yamashita**

**Marcello Grizzaffi**

**Paulo César Martins**

**Ricardo Luís Fernandes Pinheiro**

**Trabalho de conclusão de curso do  
“MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DA TI”.**

***Coordenador Acadêmico: Prof. Luiz A. Joia***

***Professor Orientador: Prof. André Freitas***

**SÃO PAULO  
Outubro / 2012**

ANDERSON PIRES DE CAMARGO  
CAIO MORENO DE SOUZA  
CLAUDIO TOSHIO YAMASHITA  
MARCELLO GRIZZAFFI  
PAULO CÉSAR MARTINS  
RICARDO LUÍS FERNANDES PINHEIRO

**KKR.eco:**  
**Compra Coletiva Reversa Associada ao Leilão Reverso Online**

Coordenador Acadêmico: Luiz A. Joia

Professor Orientador do TCC: André Freitas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em  
Gestão Estratégica da TI de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de  
Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito  
para a obtenção do título de Especialista.

**São Paulo – SP**  
2012

## **TERMO DE COMPROMISSO**

Os alunos ANDERSON PIRES DE CAMARGO, CAIO MORENO DE SOUZA, CLAUDIO TOSHIO YAMASHITA, MARCELLO GRIZZAFFI, PAULO CÉSAR MARTINS e RICARDO LUÍS FERNANDES PINHEIRO, abaixo-assinados, do curso MBA em Gestão Estratégica da TI, 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: Compra Coletiva Reversa Associada ao Leilão Reverso Online, é autêntico e original.

São Paulo, 20 de Outubro de 2012.

---

Anderson Pires de Camargo

---

Caio Moreno de Souza

---

Claudio Toshio Yamashita

---

Marcello Grizzaffi

---

Paulo César Martins

---

Ricardo Luís Fernandes Pinheiro

## FOLHA DE APROVAÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso

**KKR.eco:**  
**Compra Coletiva Reversa Associada ao Leilão Reverso Online**

Elaborado por ANDERSON PIRES DE CAMARGO, CAIO MORENO DE SOUZA, CLAUDIO TOSHIO YAMASHITA, MARCELLO GRIZZAFFI, PAULO CÉSAR MARTINS e RICARDO LUÍS FERNANDES PINHEIRO e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para obtenção do curso MBA em Gestão Estratégica da TI de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Coordenador Acadêmico: Luiz Antonio Joia

\_\_\_\_\_  
Professor Orientador: André Luiz de Freitas

---

# Resumo Executivo

O *e-commerce* tem crescido no Brasil nos últimos 04 anos a uma taxa média de cerca de 30% ao ano.

Nos últimos 02 anos, uma nova modalidade conhecida como Compra Coletiva chamou a atenção e representou, já em seu segundo ano, algo próximo a 10% dos mais de R\$ 18 bilhões movimentados em 2011.

Após o *boom* do setor, o mercado de compras coletivas continuará aquecido, porém, inicia-se uma fase de maturidade, na qual somente as empresas sólidas sobreviverão. É justamente neste momento que a *KKR.eco* aparece como parceiro inovador do e-consumidor, apoiando o consumo consciente por meio do modelo de compras coletivas reversa.

Atualmente, temos no Brasil 32 milhões de e-consumidores com previsão de fecharmos 2012 com 43 milhões.

Este trabalho objetiva expor e analisar a viabilidade de um negócio que permite ao consumidor realizar seus desejos de consumo com o menor preço em um *website* inovador, denominado *KKR.eco*, que moderniza o sistema de vendas de produtos e serviços pela Internet.

O modelo proposto utiliza um sistema inovador de vendas, que combina conceitos de compras coletivas e leilão reverso. Isso tudo, aliado à pesquisa de mercado, leva a crer que passaríamos a ter uma onda de consumo consciente.

Foi baseado nas novas tendências de mercado, sobretudo com os sinais que indicam que o cliente não quer mais comprar de forma compulsiva e ficar recebendo *e-mails* de ofertas a todo instante, que este modelo surge e se mostra uma inovação na forma de adquirir produtos e ou serviços na *internet*, em que o que importa é o que o consumidor precisa e o quanto ele pretende pagar.

Estrategicamente, como canal de divulgação, será aproveitada a alta das redes sociais e do *m-commerce* (comércio via celular) para divulgação da marca e do modelo de negócio.

---

Inicialmente, os seis sócios atuarão conforme descrito no item Estrutura Organizacional, além de um assistente, encarregado dos chamados ao longo do dia.

As projeções financeiras apontam para um investimento inicial de R\$ 38.300,00, dividido igualmente entre os sócios. É estimada uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA) em 20%, baseada na Selic atual de 7,5% e uma Taxa de Risco de 12,5%. O *Payback* estimado é de 24 a 25 meses.

---

# Lista de Figuras

Figura 1: Fluxo de Compra.....	5
Figura 2: Cadeia de Valores de Michael Porter, adaptada ao negócio .....	8
Figura 3: Logomarca Groupon .....	13
Figura 4: Logomarca <i>livingsocial</i> .....	13
Figura 5: As Cinco Forças de Porter .....	21
Figura 6: Matriz Lucratividade / Estabilidade .....	24
Figura 7: Posição do site Olbity nos rankings Global e dos EUA.....	31
Figura 8: Posição do site Groupon Norte-americano .....	31
Figura 9: Posição do site Groupon Brasil.....	32
Figura 10: Posição do site brasileiro Peixe Urbano.....	32
Figura 11: Foto: Beth Kanter.....	35
Figura 12: Estratégias Genéricas .....	40
Figura 13: Matriz GE / Mckinsey.....	42
Figura 14: Mapa Estratégico de T.I. ....	50
Figura 15: Mapa Estratégico do Negócio .....	51
Figura 16: Modelo de Gestão .....	74

---

# Lista de Gráficos

Gráfico 1: Consumidores de sites de compras coletivas .....	11
Gráfico 2: KKR.eco como solução para os clientes .....	11
Gráfico 3: North American Daily Deal Industry .....	14
Gráfico 4: Daily Traffic Rank Trend .....	15
Gráfico 5: <i>Sites</i> de compras coletivas no Brasil .....	15
Gráfico 6: <i>Market share</i> por faturamento .....	17
Gráfico 7: Balanço do mercado de Compras Coletivas 1o sem 2012 .....	19
Gráfico 8: Crescimento <i>e-commerce</i> e Compras Coletivas .....	21
Gráfico 9: Acessos ao site americano Groupon .....	32
Gráfico 10: Acessos à versão brasileira do site <i>Groupon</i> .....	33
Gráfico 11: Acessos ao site brasileiro Peixe Urbano .....	33
Gráfico 12: <i>Market share</i> brasileiro no mercado de compras <i>online</i> – projeção 2015 (Brasil ficou em 6º em 2011) .....	34
Gráfico 13: Comparativo evolução 2015/2011 dos top 10 do <i>market share</i> de compras <i>online</i> .....	34
Gráfico 14: Projeção de Vendas e Comissionamento .....	37
Gráfico 15: Cenário Realista – Projeção das Vendas e Comissionamento .....	53
Gráfico 16: Cenário Realista - Projeção das Despesas – em R\$ .....	58
Gráfico 17: Cenário Realista – Projeção dos Salários .....	58
Gráfico 18: Fluxo de Caixa (em Reais) .....	61
Gráfico 19: Fluxo de Caixa Descontado (em Reais) .....	61
Gráfico 20: <i>Payback</i> Simples (em Reais) .....	62
Gráfico 21: <i>Payback</i> Descontado - Cenário Realista (em Reais) .....	62



---

# Lista de Tabelas

Tabela 1: Status dos sites de compras coletivas .....	16
Tabela 2: Ranking dos 50 maiores sites de compras coletivas brasileiro.....	16
Tabela 3: Análise dos Concorrentes .....	17
Tabela 4: Reclameaqui.com.br .....	18
Tabela 5: Faturamento por categoria .....	20
Tabela 6: Evolução Histórica do Mercado .....	20
Tabela 7: Atratividade .....	24
Tabela 8: Forças e Fraquezas do Negócio .....	29
Tabela 9: Cenários .....	38
Tabela 10: Matriz GE / MCKinsey .....	41
Tabela 11: Cronograma de Implantação.....	47
Tabela 12: Análise das etapas da contratação de fornecedores .....	48
Tabela 13: Matriz de Ansoff.....	52
Tabela 14: Investimentos do primeiro ano de atividade.....	54
Tabela 15: Tipos de Despesas .....	55
Tabela 16: Demonstrativo de Resultados .....	59
Tabela 17: Fluxo de Caixa (em Reais) .....	60

---

## Lista de Abreviaturas

CHA	Conhecimentos / Habilidades / Atitudes
CRMs	<i>Customer Relationship Management</i> (Gestão de Relacionamento com o Cliente)
DRE	Demonstrativo de Resultados
ERPs	<i>Enterprise Resource Planning</i> (Sistema Integrado de Gestão Empresarial)
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
IPTU	Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
RH	Recursos Humanos
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e Custódia
STEP	Causas Sociais, Tecnológicas, Econômicas e Políticas
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
TR	Taxa de Risco
VPL	Valor Presente Líquido

---

# Sumário

<u>1.</u>	<u>VISÃO DO NEGÓCIO .....</u>	<u>1</u>
<u>2.</u>	<u>MISSÃO DO NEGÓCIO .....</u>	<u>2</u>
<u>3.</u>	<u>DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO .....</u>	<u>3</u>
<u>4.</u>	<u>ANÁLISE DOS CONSUMIDORES .....</u>	<u>9</u>
<u>5.</u>	<u>ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA .....</u>	<u>13</u>
<u>6.</u>	<u>ANÁLISE DE MERCADO .....</u>	<u>19</u>
<u>7.</u>	<u>ANÁLISE DA AMBIÊNCIA EXTERNA .....</u>	<u>26</u>
<u>8.</u>	<u>ANÁLISE DA AMBIÊNCIA INTERNA .....</u>	<u>28</u>
<u>9.</u>	<u>PROJEÇÃO DE CENÁRIOS .....</u>	<u>31</u>
<u>10.</u>	<u>AÇÕES ESTRATÉGICAS .....</u>	<u>40</u>
<u>11.</u>	<u>PROJEÇÕES FINANCEIRAS .....</u>	<u>53</u>
<u>12.</u>	<u>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....</u>	<u>63</u>
<u>13.</u>	<u>MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS .....</u>	<u>70</u>
<u>14.</u>	<u>FILOSOFIA CORPORATIVA .....</u>	<u>77</u>
<u>15.</u>	<u>ANEXOS .....</u>	<u>80</u>
<u>16.</u>	<u>BIBLIOGRAFIA .....</u>	<u>86</u>

# 1. Visão do Negócio

Ser uma empresa pioneira e, em até 05 anos, referência nacional do setor, posicionando-se entre as mais rentáveis e com o maior índice de satisfação dos clientes.

## 2. Missão do Negócio

Respeitar as necessidades e poder de escolha dos clientes, associando as vantagens da compra coletiva à personalização da oferta, inaugurando uma era de consumo consciente, atendendo os interesses dos acionistas e contribuindo com o desenvolvimento de seus colaboradores.

### 3. Descrição do Negócio

A empresa *KKR.eco* integrará tecnologia e fornecedores reconhecidos pelo mercado para oferecer serviços de comércio eletrônico, utilizando-se de um método inovador, conhecido como *Compra Coletiva Reversa* associada ao *Leilão Reverso Online*.

Para melhor aprofundamento desse novo conceito, deve explicar-se *Compra Coletiva*, que é uma modalidade de *e-commerce* com objetivo de venda de produtos e serviços para um número mínimo pré-estabelecido de consumidores por oferta.

Os compradores geralmente podem usufruir da mercadoria após um determinado número de interessados aderirem à mesma oferta, o que compensa os altos descontos oferecidos. Por padrão deste mercado, os consumidores dispõem de um tempo limite para adquirir a oferta. Caso o número mínimo de pedidos não seja atingido dentro desse intervalo, a oferta é cancelada.

Este modelo de negócio foi criado nos Estados Unidos por Andrew Mason, que lançou o primeiro *site* do gênero em novembro de 2008, o *Groupon*. Aqui no Brasil o pioneiro foi o *Peixe Urbano*, que iniciou suas atividades em março de 2010.

Desde então, a *Compra Coletiva* se consolidou entre os brasileiros, beneficiando tanto as empresas que podem vender suas mercadorias e serviços em maior volume por conta de seu baixo preço, quanto os consumidores, que podem adquiri-los com generosos descontos.

Na *Compra Coletiva Reversa*, tal qual na compra coletiva, procura-se obter o menor preço baseado na quantidade de consumidores, com a diferença de que o cliente informa seu desejo, criam-se grupos com desejos similares e o *site* fica com a missão de selecionar a melhor oferta que atenda à demanda. No Brasil, ainda não há nenhuma empresa funcionando nesse modelo.

Conhecido nos Estados Unidos como *Reverse Online Auction*, o *Leilão Reverso Online*, utiliza o conceito: “a origem da necessidade de compra deve partir do consumidor, que tem em seu poder a tomada de decisão quanto à aquisição de um determinado produto ou serviço” (WIKIPEDIA, 2011).

Esse tipo de leilão opera da seguinte forma: o comprador quer adquirir um produto como, por exemplo, uma câmera digital, mas não gostaria de realizar cotações em diversos *sites*, tampouco contar com a sorte de conseguir dar um lance antes de outros usuários em *sites* de leilões convencionais. Quer fazer o melhor negócio, ter qualidade com menor preço e nem sempre tem o conhecimento dos valores e detalhes dos produtos.

Por meio do Leilão Reverso Online, esse consumidor informa o que quer comprar, o máximo que pretende pagar por aquele produto ou serviço e o prazo para o fim da negociação. A partir daí, as empresas cadastradas disputam o seu pedido com as melhores ofertas e ainda podem acompanhar, anonimamente, os preços informados pela concorrência.

O modelo proposto pela *KKR.eco* reúne as melhores características de cada um dos modelos descritos, partindo para uma combinação inédita de Compra Coletiva Reversa com Leilão Reverso.

O intuito é que um consumidor, ao entrar com seu desejo no *site*, dispare um aviso aos fornecedores cadastrados e compartilhe seu desejo de compra com os amigos via *Facebook*, *G+*, *Twitter* e outras formas.

Os principais serviços da *KKR.eco* são:

- Comércio Eletrônico: por meio da venda de produtos e serviços;
- Mídia Digital: por meio da divulgação da marca dos fornecedores.

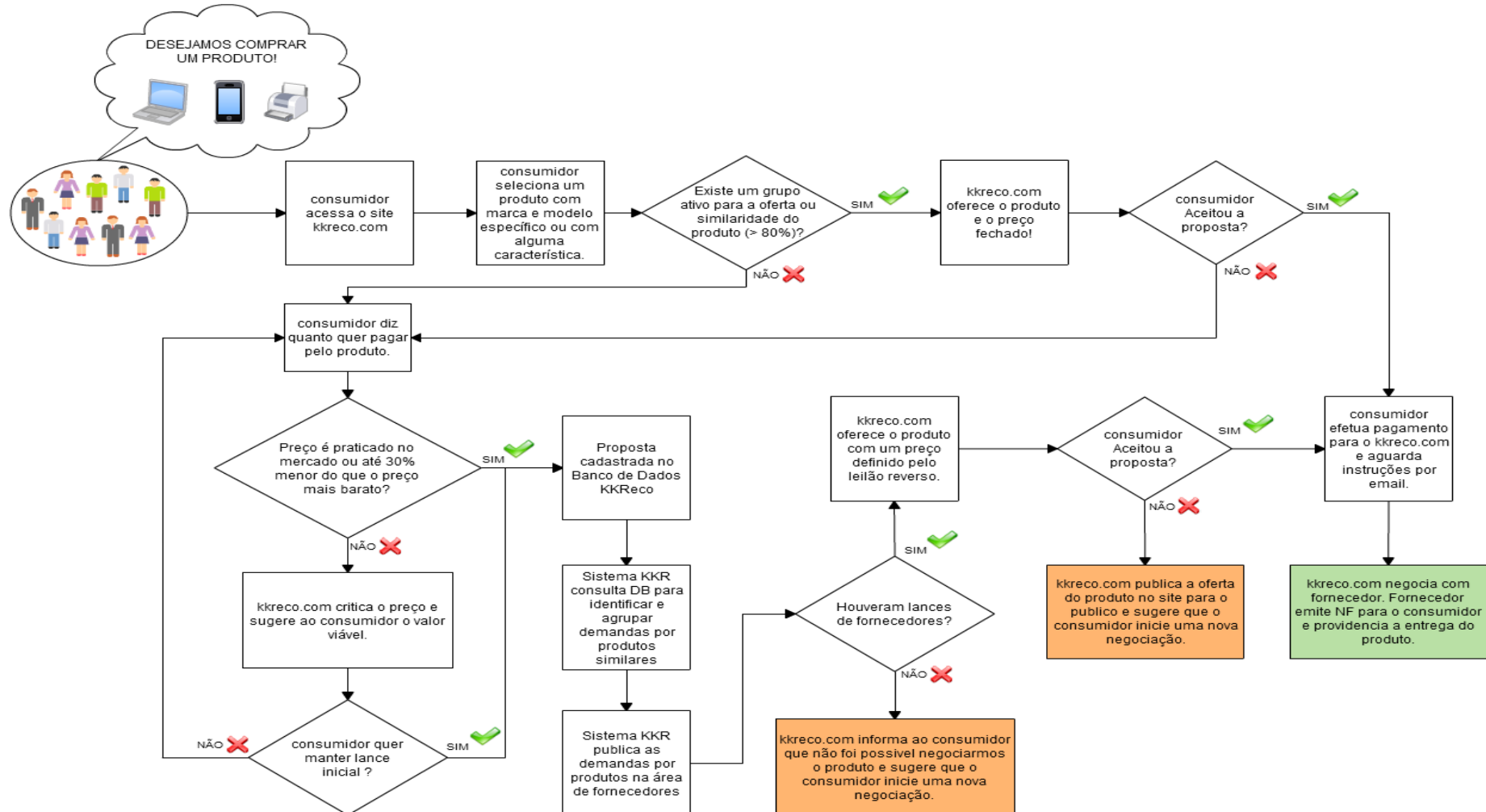
### **3.1. COMÉRCIO ELETRÔNICO**

O serviço de Comércio Eletrônico tem como base o sistema de Compra Coletiva Reversa. Por ele, um grupo de consumidores com interesses comuns demonstram à *KKR.eco*, pelo *site*, sua intenção de compra de determinado produto / serviço. O *site* fará a intermediação entre consumidor e fornecedor, oferecendo ao consumidor o produto desejado e quando ele precisa.

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

## 3.2. FLUXO DE COMPRA

Figura 1: Fluxo de Compra



Fonte: Autoria do Grupo



### 3.3. MODELO DE PONTUAÇÃO DE CONSUMIDORES

Visando a fidelização dos clientes, foi criado um programa de pontos, descrito a seguir:

1. No cadastro, o consumidor já acumula 10 pontos;
2. Ao confirmar o interesse em um produto / serviço (“desejo”), são reduzidos 05 pontos de seu saldo;
3. Caso a venda não seja concretizada, os pontos são estornados ao consumidor;
4. A cada compra efetivada, ele ganha 10 pontos;
5. Somente poderão demonstrar interesse em ofertas os consumidores com saldo positivo;
6. O usuário sem saldo não é banido, fica somente bloqueado por, inicialmente, um mês, quando ganha 05 pontos;
7. Não é permitido mais de um bloqueio, ficando o usuário banido na segunda vez em que zerar seu saldo.

### 3.4. MODELO DE SELEÇÃO E CONTROLE DE FORNECEDORES

- Serão feitas análises de fornecedores em sites de reclamações como, por exemplo, Reclame Aqui, órgãos de defesa do consumidor, reputações em sites de busca de produtos / serviços entre outros;
- Haverá acompanhamento contínuo da satisfação dos consumidores com cada fornecedor;
- Consumidor avaliará cada compra por prazo de entrega, estado do produto, qualidade e espera pelo serviço;
- O fornecedor deverá ter bom índice de satisfação (satisfeito, muito satisfeito), ou quantidade de clientes dispostos a comprar novamente com ele, maior que 85%.

### 3.5. MODELO DE REMUNERAÇÃO

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 aparece se houver uma oferta ativa na KKR.eco, não incidindo diretamente no modelo de remuneração.

### **3.6. MÍDIA DIGITAL**

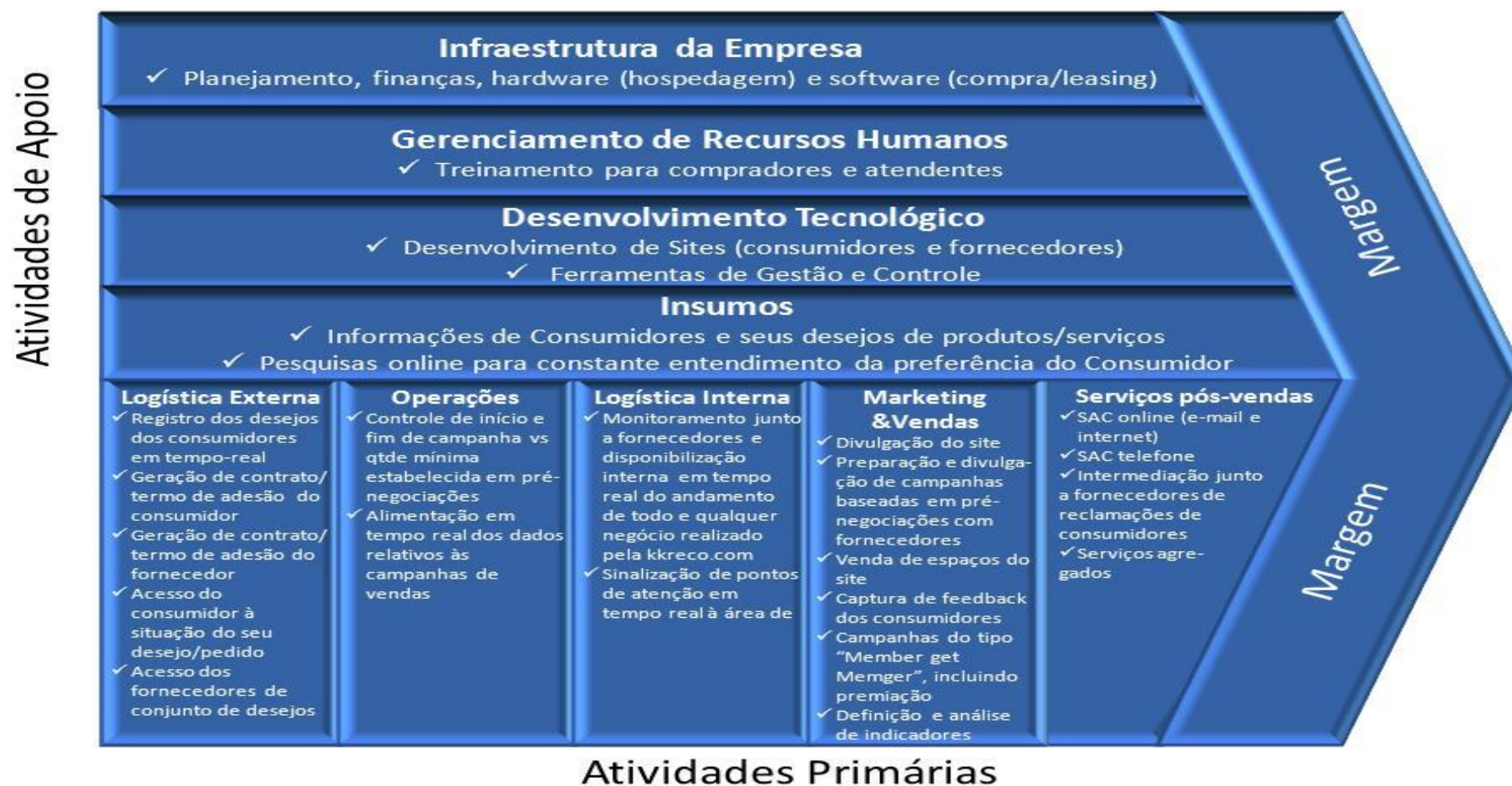
O serviço de mídia digital tem como base a divulgação da marca dos fornecedores. Após os consumidores demonstrarem seu interesse de compra, o fornecedor escolhido para atendimento das vendas irá divulgar sua marca no *site*, sendo apresentado para todos os visitantes.

### **3.7. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

Os Fatores Críticos de Sucesso serão detalhados no capítulo "Análise da Ambiente Interna".

### **3.8. CADEIA DE VALORES**

Figura 2: Cadeia de Valores de Michael Porter, adaptada ao negócio



Fonte: Autoria do Grupo

## 4. Análise dos Consumidores

Nos últimos anos, o Brasil vivencia um momento de intenso crescimento econômico, que promove a ascensão de uma nova classe média – a classe C –, aumentando, assim, a demanda por produtos de informática, até então exclusivo às classes de maior poder aquisitivo. 45% das casas no país possuíam ao menos um computador em 2011 (crescimento de 10 pontos percentuais em relação a 2010) (CETIC.BR, 2012).

Com o aumento do número de computadores nas casas, a demanda de acesso à Internet se torna crescente, apesar do alto preço e baixa qualidade. Aproximadamente 33% dos brasileiros têm acesso à Internet em casa e quase metade deles utiliza banda larga. Esse número deixa o Brasil em 63º lugar no *ranking* de 158 países, atrás da Grécia, Rússia e Argentina e o coloca exatamente em cima da média mundial de acesso à Internet (FUNDAÇÃO TELEFÔNICA E FGV, 2012).

Apesar de o número de internautas brasileiros crescer a taxas tão altas, esse aumento não é proporcional ao consumo em lojas virtuais. Menos de um terço dos brasileiros realizaram *e-commerce* em 2011. Apesar do crescimento entre 2010 e 2011 de 19% para 29%, a questão cultural é um empecilho para o comércio virtual na *Internet* (CETIC.BR, 2012).

Surgidos nos Estados Unidos em 2008 e no Brasil em 2010, os *sites* de compras coletivas tornaram-se um fenômeno do *e-commerce* mundial. Cerca de 5,6 milhões de internautas visitaram pelo menos um site de compra coletiva no mês (FEIPINI). Isso significa algo próximo a 10% dos usuários ativos da Internet, percentual expressivo para um segmento tão novo. Quem mais visita esses sites são os homens, com quase 55%, contra 45,2% de mulheres e com faixa etária entre 25 e 34 anos (38,3%).

### 4.1. PERFIL DOS CONSUMIDORES

Após a breve visão geral do mercado consumidor de *e-commerce* e compras coletivas no Brasil, ficou definido como público alvo da *KKR.eco* o seguinte:

- Faixa Etária: a partir de 16 anos;
- Sexo: masculino e feminino.

- Localização: todo o Brasil (com campanhas específicas para algumas regiões).

O mercado apresenta inúmeras opções aos consumidores, mas esses não podem aproveitar as oportunidades da compra coletiva para os produtos de seu desejo, ficando a mercê das ofertas anunciadas. Por exemplo, se um consumidor deseja adquirir um televisor, ele deve acompanhar os *sites* de compras coletivas e torcer para que algum deles anuncie o produto desejado. Porém, caso não encontre nenhum anunciante, ele deverá efetuar a compra utilizando lojas convencionais, perdendo os benefícios da compra coletiva.

A *KKR.eco* tem como objetivo suprir esta insatisfação e se apresenta como uma oportunidade para o consumidor satisfazer suas necessidades de compras, aproveitando as vantagens da compra coletiva.

## **4.2. PESQUISA DE MERCADO**

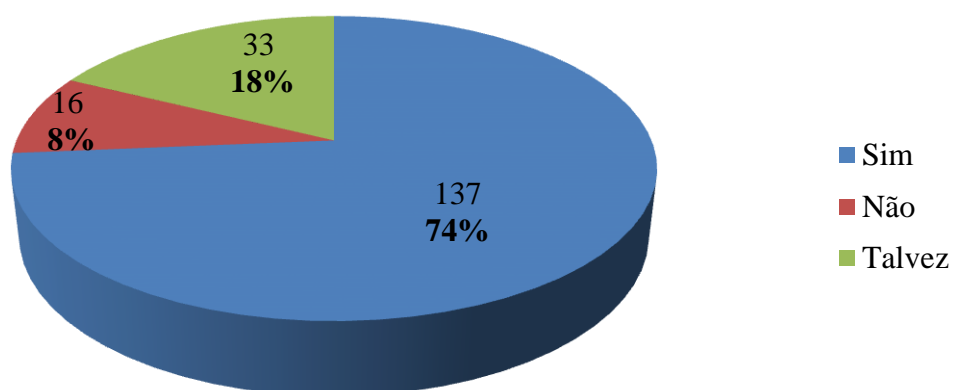
Depois de definido o público alvo da *KKR.eco*, uma pesquisa de mercado foi realizada, de modo a conhecer melhor o consumidor, suas necessidades e anseios. Foram 186 entrevistados, por meio de formulário em site da internet (GRUPO, 2012).

### **4.2.1. Resultados Obtidos:**

(Mais detalhes, vide seção de anexos).

Gráfico 1: Consumidores de sites de compras coletivas

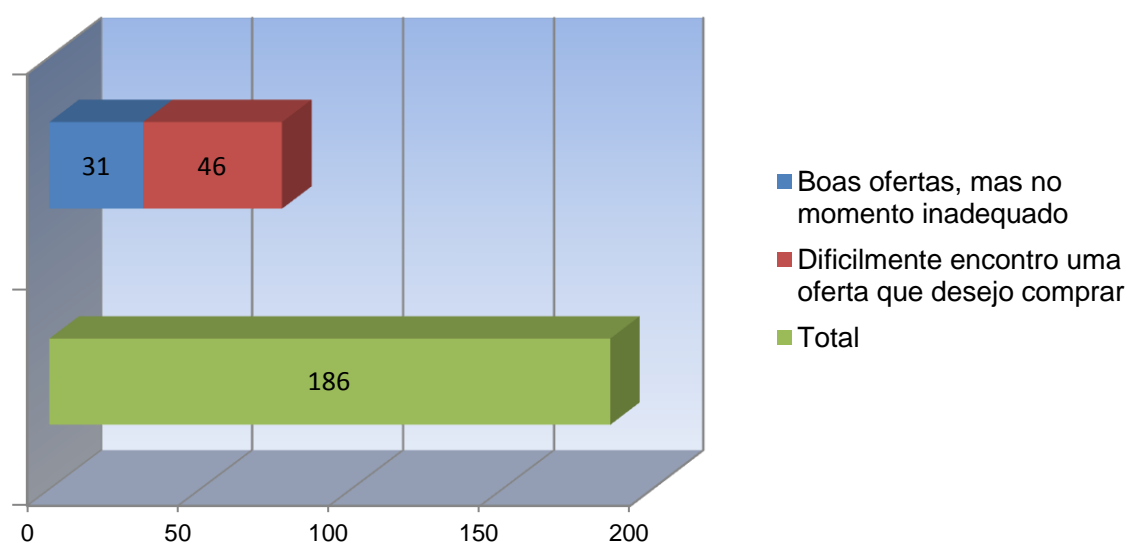
### Já comprou ou compraria em sites de compras coletivas?



Fonte: Autoria do grupo

Para conhecer melhor o consumidor e saber seu nível de confiança no mercado de compras coletivas, o primeiro passo foi saber se este já comprou ou compraria em sites de compras coletivas. Os resultados foram muito satisfatórios, indicando que aproximadamente 74% dos entrevistados já utilizaram esta modalidade de compra e 18% talvez utilizem o serviço. Isso representa aproximadamente 92% dos entrevistados com alta possibilidade de utilizar os serviços da *KKR.eco*. Apenas 08% dos entrevistados afirmaram que não pretendem utilizar os serviços de compras coletivas via Internet.

Gráfico 2: KKR.eco como solução para os clientes



Fonte: Autoria do Grupo

Com o intuito de conhecer os anseios e problemas enfrentados pelos consumidores, a pesquisa buscou verificar quais destes problemas seriam solucionados pelo método utilizado pela *KKR.eco*. Desta forma, verificou-se que 41% dos entrevistados enfrentam problemas com o momento em que a oferta é disponibilizada, impossibilitando a sua compra. A *KKR.eco* respeitará o momento do consumidor.

## 5. Análise da Concorrência

### 5.1. DISTRIBUIÇÃO DO *MARKET SHARE*

Apesar de o modelo de negócio da *KKR.eco* ser inovador no Brasil, consideramos para a distribuição do *market share*, empresas consolidadas no setor de compras coletivas, que podem ser concorrentes caso o mercado de compras coletivas no modelo tradicional fique saturado.

### 5.2. MERCADO INTERNACIONAL

O mercado de compras coletivas surgiu nos EUA em 2007. Atualmente, os dois principais sites são:

Figura 3: Logomarca Groupon



Fonte: (GROUPON, 2012)

Fundado em 2008, sede em Chicago, oferece diversas ofertas em mais de 40 países por todo o mundo, inclusive o Brasil.

Figura 4: Logomarca livingsocial



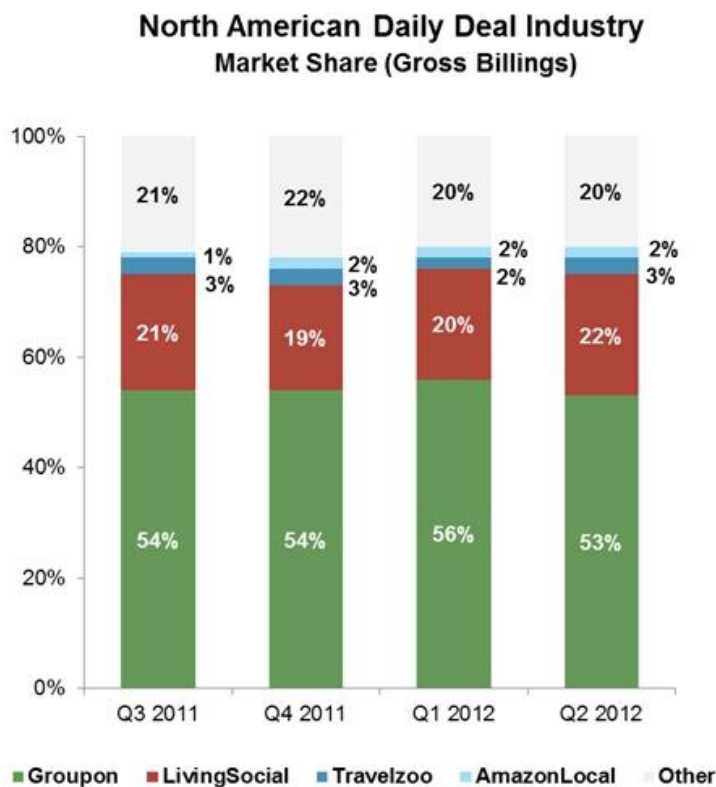
Fonte: (LIVINGSOCIAL, 2012)

Fundado em 2007, com sede em Washington, DC, possui operações em centenas de mercados nos seis continentes.



No segundo trimestre de 2012, o *Groupon* perdeu participação no mercado para a *livingsocial.com* em relação ao faturamento bruto, porém, mais de 50% do mercado ainda é dominado pelo *Groupon*, conforme mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 3: North American Daily Deal Industry



Fonte: (YIPIT, 2012)

Desde 2007, o *site Groupon* leva vantagem no *ranking* de tráfego em relação ao seu principal concorrente, o *livingsocial.com* e não há qualquer indicador que mostre que essa participação se altere em curto prazo (ALEXA, 2012).

Gráfico 4: Daily Traffic Rank Trend



Fonte: (ALEXA, 2012)

### 5.2.1. Mercado Brasileiro

Esse modelo de negócio virou febre no Brasil em 2010. Em Dezembro/2010 havia 405 *sites* de compras coletivas em funcionamento ou em fase de implantação no país. Em apenas 02 meses, o número de novos entrantes aumentou em 153%, passando de 405 para 1.025 *sites* ativos de compras coletivas. Em Junho/2012, temos no Brasil 1.890 sites de compras coletivas, porém, somente 61% (1.145) ativos.

Gráfico 5: Sites de compras coletivas no Brasil



Tabela 1: Status dos sites de compras coletivas



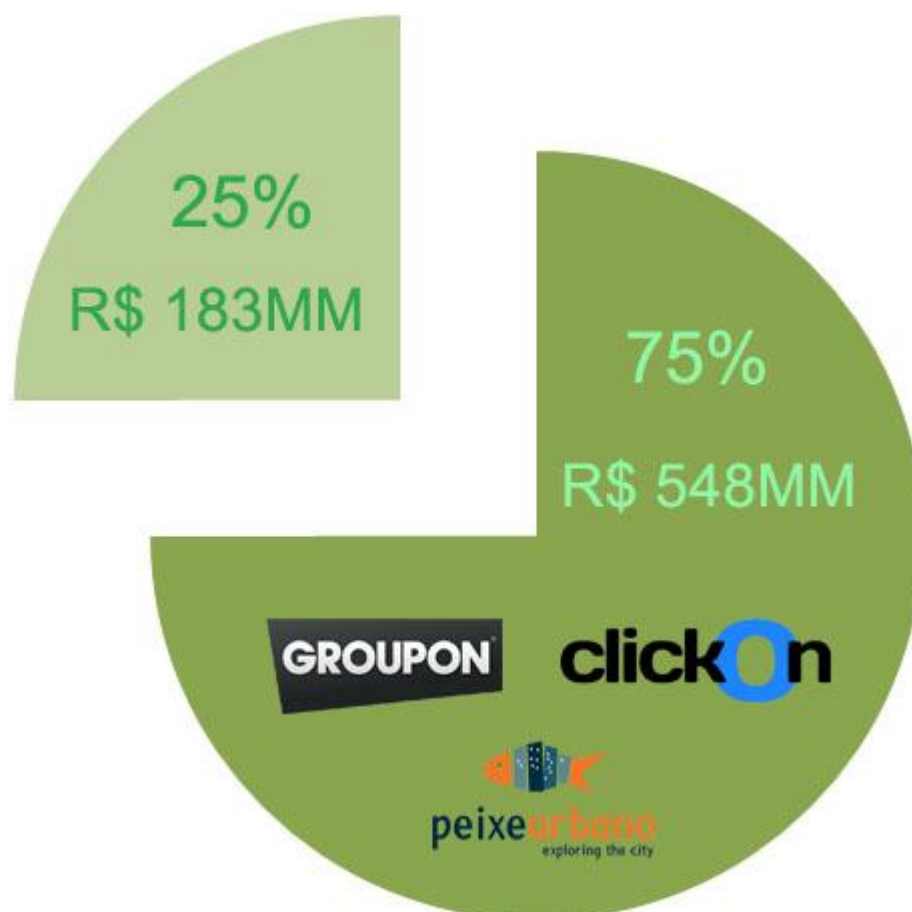
Tabela 2: Ranking dos 50 maiores sites de compras coletivas brasileiro

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		peixurbano.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		azeitonaapreta.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		pescadoativo.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		grupara.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		horabaratata.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	---		seletoclube.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		radardedescontos.com.br	274	361
3	4		apontaofertas.com.br	427	517

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

### 5.2.2. Market Share Brasileiro 1º semestre de 2012

Gráfico 6: Market share por faturamento



Fonte: Bolsadeofertas.com.br, 2012

### 5.3. PRINCIPAIS CONCORRENTES, PONTOS FORTES E FRACOS E SUAS VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS

Tabela 3: Análise dos Concorrentes

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

## 5.4. ÍNDICE DE RECLAMAÇÕES NO RECLAMEAQUI.COM.BR

Tabela 4: Reclameaqui.com.br

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: **ReclameAQUI**  
Pesquisa realizada em 28/08/2012

## 6. Análise de Mercado

### 6.1. TAMANHO ATUAL DO MERCADO

Mesmo com o ritmo moderado da economia, o mercado de compras coletivas manteve-se firme e faturou mais de R\$ 731 milhões no primeiro semestre de 2012. Isso significa um crescimento de 02% em relação ao primeiro semestre de 2011, que, em termos macroeconômicos, teve resultados mais positivos do que os atuais, superando em R\$ 14,3 milhões.

Nesse período, o mercado de compras coletivas totalizou mais de 12 milhões de cupons vendidos a um tíquete médio de R\$ 60,00. Foram 83.233 ofertas anunciadas, cujos descontos geraram uma economia de R\$ 1,4 bilhão para os bolsos dos brasileiros.

Gráfico 7: Balanço do mercado de Compras Coletivas 1º sem 2012



Fonte: e-bit Informação ([www.ebitempresa.com.br](http://www.ebitempresa.com.br)) e Info SaveMe ([www.infosaveme.com.br](http://www.infosaveme.com.br))

Período: Janeiro a Junho 2012

## 6.2. FATURAMENTO POR CATEGORIA

Tabela 5: Faturamento por categoria

Faturamento por Categoria	Faturamento Total
Hotéis e Viagens	R\$ 194.645.806,06
Produtos	R\$ 179.704.413,83
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](http://www.ebitempresa.com.br)) e InfoSaveMe ([www.infosaveme.com.br](http://www.infosaveme.com.br))

Período: Janeiro a Junho de 2012

## 6.3. PROJEÇÃO PARA O SEGUNDO SEMESTRE

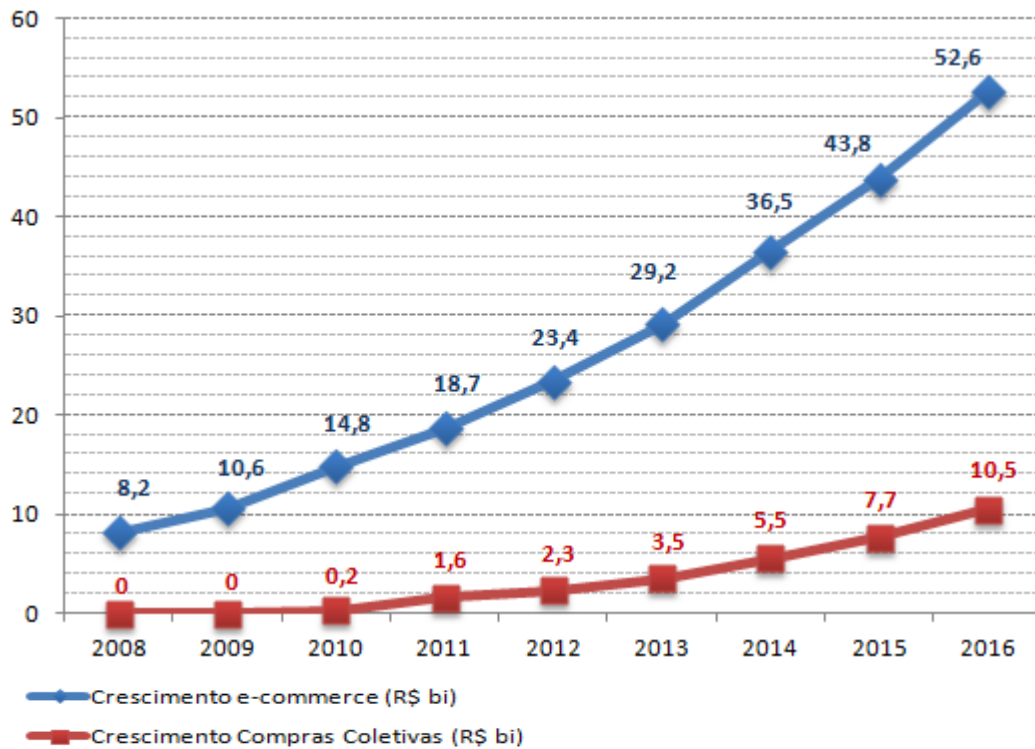
A expectativa para a segunda metade de 2012 é que o mercado de compras coletivas continue trazendo bons resultados e mantenha-se aquecido. O desempenho deve manter o fôlego das boas médias do segundo trimestre do ano, sendo que para o quarto trimestre espera-se um impacto previsível com a aproximação do final de ano, quando aumenta os custos dos consumidores. O ano de 2011 teve faturamento total de R\$ 1,6 bilhão e, para 2012, é esperado um crescimento de 05% a 10%.

## 6.4. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO MERCADO

Tabela 6: Evolução Histórica do Mercado

	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

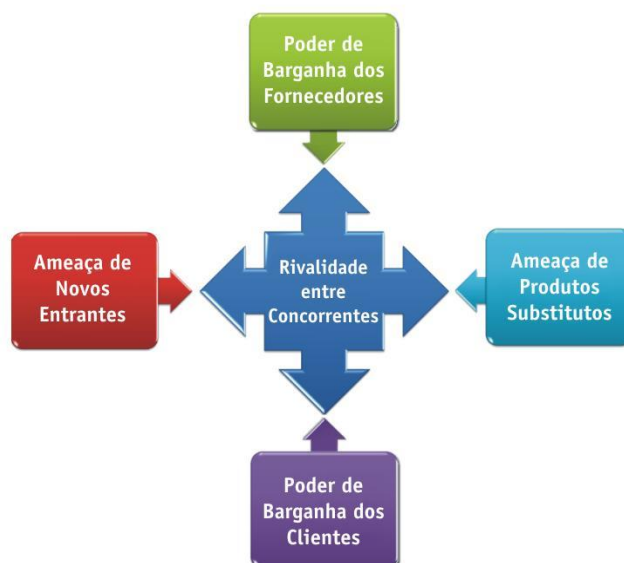
Gráfico 8: Crescimento *e-commerce* e Compras Coletivas



Fonte: Autoria do Grupo

## 6.5. MODELO 05 FORÇAS DE PORTER

Figura 5: As Cinco Forças de Porter



Fonte: (WIKIPEDIA, 2012)



## 6.6. NOVOS ENTRANTES

Por ser uma prestação de serviço com um investimento de médio valor de implantação, a barreira para novos entrantes é média: empresas que hoje já trabalham com compras coletivas, como o *Groupon* e o *Peixe Urbano*, podem migrar para esse novo ramo, porém com uma mudança no plano de negócios e adaptação dos sistemas que são utilizados atualmente.

A *KKR.eco* acredita que pode, pioneiramente, emplacar esse modelo de negócio no Brasil e aumentar essa barreira.

## 6.7. FORNECEDORES

Os fornecedores poderão ser desde grandes varejistas à lojas de bairro, isso dependerá do produto e / ou serviço que estiver sendo negociado. No caso de grandes varejistas, o poder de barganha tende a ser alto, pois se lida com empresas consolidadas no mercado e a *KKR.eco* seria somente mais um canal de vendas. Em relação aos fornecedores menores, tende a ser mais equilibrado.

Acordos serão feitos com esses fornecedores, para prestar-se um serviço de qualidade e confiável e, conforme o crescimento do *site* e aumento da visibilidade, o poder de barganha tende a cair.

Serão realizadas consultas a sites de reputação de fornecedores, como o *ReclameAqui*, por exemplo, a partir das quais não serão aceitos aqueles que tiverem nota inferior a 5, mínimo de 100% das reclamações atendidas e pelo menos 80% destas solucionadas com aceite do consumidor. Estas consultas deverão ser feitas para validar o fornecedor e com uma frequência mensal. Além disso, será preciso verificar cada reclamação feita por qualquer consumidor, alimentando um banco de dados próprio de reputação de fornecedores.

A hospedagem do *site* será feita pela *Amazon*, que vai cuidar de toda infraestrutura necessária para mantê-lo no ar. Será fechado um contrato de alta disponibilidade, aparando-se todas as arestas, inclusive das questões de segurança.

Para pagamentos dos produtos oferecidos no *site*, será fechado um contrato com a empresa *UOL*, para o serviço de pagamento eletrônico *PagSeguro*.

## **6.8. CLIENTES**

Os clientes podem ser ora fornecedor, ora comprador. Quando o poder de barganha aumenta consideravelmente, a relação da empresa com ambos precisa ser confiável e amarrada com acordos e contratos, precavendo eventuais problemas.

## **6.9. PRODUTOS OU SERVIÇOS SUBSTITUTOS**

São os sites de compras coletivas e os sites de leilão, já consolidados, como o *MercadoLivre* e o *Ebay* que, apesar de ser um site internacional, possui muitos usuários no Brasil. Corre-se o risco, ainda, de grandes varejistas como *Americanas*, *Ponto Frio*, *Submarino* e fabricantes entrarem nesse mercado.

## **6.10. RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES**

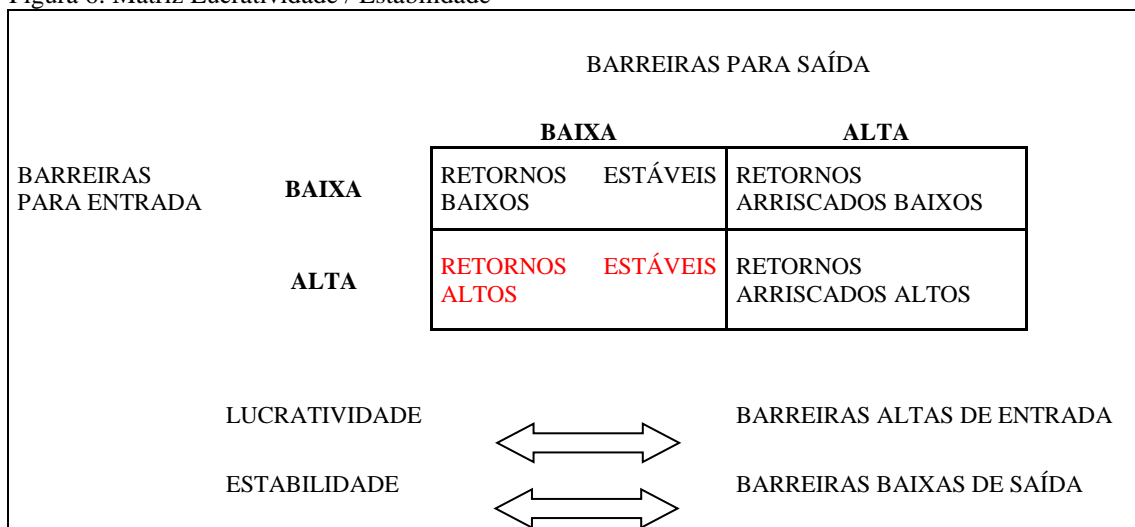
A *KKR.eco* não tem, ainda, concorrentes diretos no Brasil. Levando vantagem nesse aspecto, entra no mercado com um serviço diferenciado, baseado no desejo do consumidor.

Porém, se for levado em conta o mercado de compras coletivas e o de leilões *online*, há uma rivalidade acirrada.

## **6.11. MATRIZ LUCRATIVIDADE / ESTABILIDADE**

A matriz de Lucratividade / Estabilidade, a seguir, demonstra o posicionamento da *KKR.eco*:

Figura 6: Matriz Lucratividade / Estabilidade



Fonte: Autoria do grupo

Pelo pioneirismo da proposta da *KKR.eco*, considera-se que a barreira para novos entrantes é alta, pois os *sites* de compras coletivas que entrem 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.

Baseado nas conclusões acima, analisa-se que a *KKR.eco* se enquadra em Retornos Estáveis Altos.

## 6.12. TABELA DE ATRATIVIDADE

Tabela 7: Atratividade

	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

Conforme a tabela de atratividade, pode-se verificar que o mercado de comércio *online* onde a *KKR.eco* está inserida tem espaço para novos modelos de venda e, baseado no potencial de crescimento que o comércio *online* ainda tem no Brasil, podemos afirmar que a atratividade é alta.

No futuro, com a facilidade que as inovações tecnológicas proporcionam, o mercado se tornará menos atrativo para quem quiser entrar nele. Por outro lado, com a consolidação da empresa, passaremos a ter outras vantagens que não existem no início, o que pode vir a tornar a *KKR.eco* forte no mercado.

## 7. Análise da Ambiência Externa

### 7.1. AMBIENTE SÓCIO ECONÔMICO

O bom desempenho da economia brasileira está refletindo diretamente no consumo, principalmente pelo aumento de poder de compra das classes C e D, o que se leva a ter boas perspectivas em relação à economia e ao comércio, de forma geral, especialmente ao comércio eletrônico. Deve-se levar em conta o potencial de crescimento do comércio *online* no Brasil que, comparado a outros países desenvolvidos, ainda está no início.

### 7.2. GOVERNO

Com a atuação do governo em programas de inclusão digital, acesso à banda larga, isenções fiscais para produtos de acesso à internet como *notebooks*, *tablets* e, mais recentemente, *smartphones*, haverá um aumento considerável de usuários da *internet* (TELESÍNTESE, 2012).

Fora essas medidas de incentivo para a expansão da *internet* no Brasil, o governo vem atuando fortemente no incentivo ao consumo, diminuindo impostos e, ainda, diminuindo tributos para incentivar a contratação e manter as vagas existentes no mercado de trabalho.

### 7.3. LEGISLAÇÃO

Não existe legislação no Brasil que regule o comércio eletrônico, bem como as relações de consumo entre as empresas que nele atuam e seus consumidores. Esse fato por si só já é preocupante, pois dificulta a atribuição de responsabilidades, já que o tipo de serviço prestado será o de intermediação de compras virtuais.

## 7.4. TECNOLOGIA

Com o avanço tecnológico, hoje está muito mais acessível entrar no mercado de comércio eletrônico. Não é mais necessário montar um *data center*, contratar profissionais para cuidar da infraestrutura etc. Existem empresas que fornecem hospedagem do *site* com todo o suporte necessário, com custos muito competitivos.

O desenvolvimento de sistemas também ficou mais barato com o aumento de profissionais no mercado.

## 7.5. OPORTUNIDADES

Com o aumento de renda das classes C e D e com os incentivos do governo para a inclusão digital, o comércio eletrônico tende a aumentar no Brasil de forma considerável. Esse mercado 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).

Consequentemente, as empresas já perceberam o poder da internet, que hoje já é o terceiro veículo de maior alcance no Brasil, atrás apenas de rádio e televisão. Deve-se levar em conta ainda o poder das redes sociais, que são formadoras de opinião e de comportamento.

O desgaste de imagem dos *sites* de compras coletivas perante aos consumidores também é um ponto a considerar.

## 7.6. AMEAÇAS

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

Outra ameaça é o aumento de *sites* de compras coletivas não confiáveis.

Ainda, o aumento da inadimplência, que leva à restrição de crédito.

A crise dos países da Europa que pode afetar o Brasil, brecando o crescimento econômico e diminuindo o poder de compra da população, também representa uma ameaça.

## 8. Análise da Ambiência Interna

Análise dos pontos fortes e fracos da empresa.

### 8.1. FORÇAS

#### 8.1.1. Modelo de negócios

Por ser um modelo de negócio inédito no Brasil, a *KKR.eco* tem uma vantagem competitiva em relação aos sites de compra coletiva existentes atualmente.

#### 8.1.2. Vantagens para os Consumidores e os Fornecedores

A oportunidade de o consumidor dizer o que quer comprar e por quanto e, por outro lado, o fornecedor ter como precificar o seu produto conforme a quantidade de pessoas que tem interesse na compra.

#### 8.1.3. Fornecedores

A *KKR.eco* terá como fornecedores grandes varejistas, que passarão por um processo de seleção baseado na qualidade dos seus serviços de entrega e pós-venda, que são as principais reclamações dos consumidores (PROCON - SP, 2012).

### 8.2. FRAQUEZAS

#### 8.2.1. Ganhar Mercado

Por ser uma empresa nova e com um modelo de negócios pioneiro no Brasil, a *KKR.eco* precisa de divulgação, o que poderá demandar um investimento relativamente alto em *marketing* logo de início.

### 8.2.2. Parceria com Fornecedores

Para ter sucesso, a *KKR.eco* precisará de parcerias com fornecedores “de peso”, buscando atrair consumidores. Os fornecedores tem papel fundamental para a sobrevivência do negócio, pois serão responsáveis pela entrega e pós-venda.

## 8.3. ANÁLISE DAS FORÇAS E FRAQUEZAS DO NEGÓCIO

Tabela 8: Forças e Fraquezas do Negócio

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	
<b>Avaliação Geral</b>		X				X

Fonte: Autoria do Grupo

Analisando a tabela de Forças e Fraquezas (figura xxx), conclui-se que a avaliação é média e, com o amadurecimento e consolidação do negócio, futuramente poderá haver uma melhora nessa avaliação.

A seguir, análise dos itens avaliados:

### 8.3.1. Infraestrutura

Os serviços de contabilidade, hospedagem do *site*, apoio às finanças, por não interferirem diretamente no negócio, serão terceirizados.

Serão contratadas empresas já estabelecidas no mercado, que ofereçam um serviço com qualidade e confiabilidade.



### **8.3.2. Recursos Humanos**

De início, atuarão os sócios e haverá contratação de um estagiário por meio de empresas de recrutamento especializadas, portanto a área de recursos humanos não vai ser necessária. Conforme a empresa for crescendo e o quadro de funcionários for aumentado, essa área será criada, aumentando assim a nota de avaliação futura.

### **8.3.3. Desenvolvimento Tecnológico**

Como há 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.

### **8.3.4. Logística Externa, Operações e Logística Interna**

São quesitos que dependem do sistema principal da empresa (desenvolvido internamente), que vai controlar o portal KKR.eco. Foram avaliados com nota média e, conforme a empresa for crescendo e os processos entrarem numa situação de melhoria contínua, vai haver o amadurecimento do sistema e desses processos.

### **8.3.5. Marketing e Vendas**

É um dos pontos fracos da empresa atualmente, que está iniciando e tem no Marketing e Vendas a demanda de investimento. Com o crescimento da empresa e geração de receita, haverá mais capital para investimentos.

### **8.3.6. Pós Venda**

Será de responsabilidade dos fornecedores, com intervenção da KKR.eco, quando for necessário. Como o quadro de funcionários é enxuto, essas intervenções serão feitas pelos sócios, mas no futuro poderá ser criada uma área interna para cuidar do pós-venda, melhorando o serviço.

## 9. Projeção de Cenários

Análise das principais variáveis:


### 9.1. CRESCIMENTO DO MERCADO ONDE ESTÁ INSERIDO O NEGÓCIO ESCOLHIDO

Atualmente no Brasil não existe um mercado claramente definido do negócio escolhido, uma vez que se trata de um *mix* de Leilão Reverso com Compras Coletivas Reversas. Criado em 2005, o site *Oltiby*, por exemplo, que lida exclusivamente com Leilão Reverso Online, não é exatamente um campeão de acessos.

Figura 7: Posição do site Oltiby nos rankings Global e dos EUA

 956,157

Ranking Global

 694,461

Ranking [EUA](#)

Fonte: Site Alexa

Não foi possível obter informações do crescimento desse tipo específico de negócio (Leilão Reverso Online), uma vez que o site usado como fonte, *Alexa – The Web Information Company*, somente tem informações dos 100.000 primeiros ranqueados.

O setor de compras coletivas está em crescimento principalmente no Brasil e ainda muito em voga nos Estados Unidos, onde um dos principais, o *Groupon*, está excepcionalmente bem colocado:

Figura 8: Posição do site Groupon Norte-americano

 253

Ranking Global

 54

Ranking [EUA](#)

Fonte: Site Alexa

A posição da versão brasileira do *site Groupon* no *ranking*:

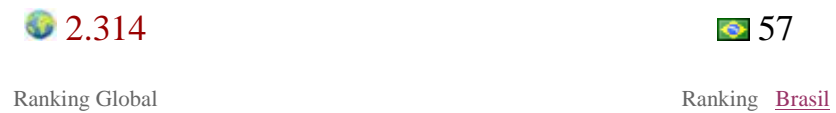
Figura 9: Posição do site Groupon Brasil



Fonte: Site Alexa

E a do concorrente brasileiro *Peixe Urbano*:

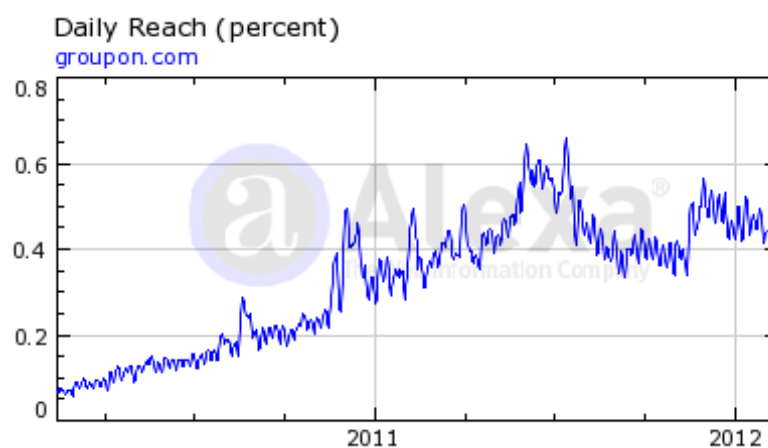
Figura 10: Posição do site brasileiro Peixe Urbano



Fonte: Site Alexa

No *Groupon* internacional, a média de acessos diários nos últimos 03 meses foi de 9.364.000.

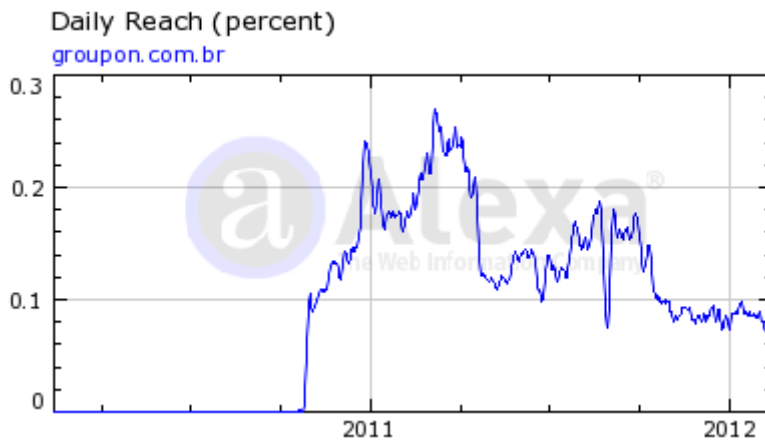
Gráfico 9: Acessos ao site americano Groupon



Fonte: Alexa.com

Para a versão brasileira, a média de acessos diários nos últimos 03 meses foi de 1.702.000 acessos diários.

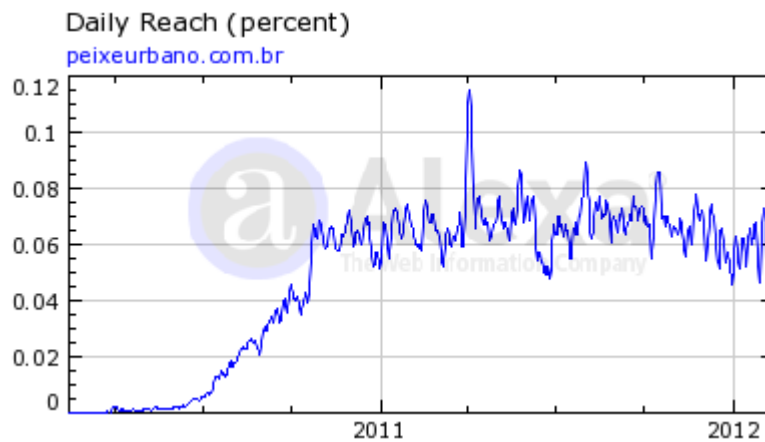
Gráfico 10: Acessos à versão brasileira do site *Groupon*



Fonte: Alexa.com

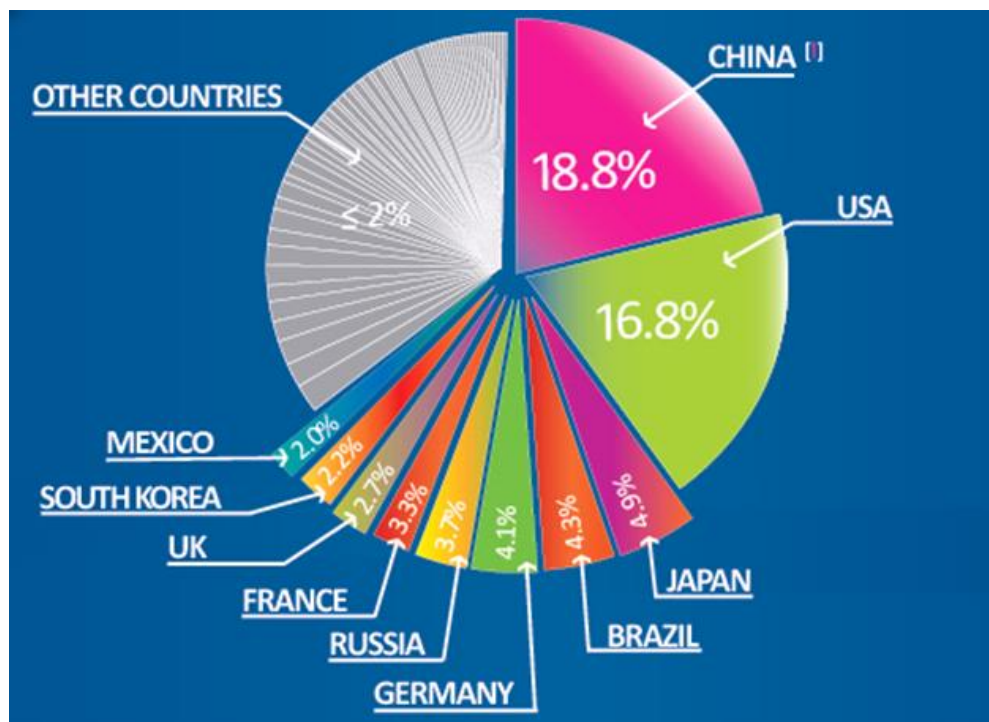
Para o *Peixe Urbano*, a média de acessos diários nos últimos 03 meses foi de 1.214.000.

Gráfico 11: Acessos ao site brasileiro Peixe Urbano



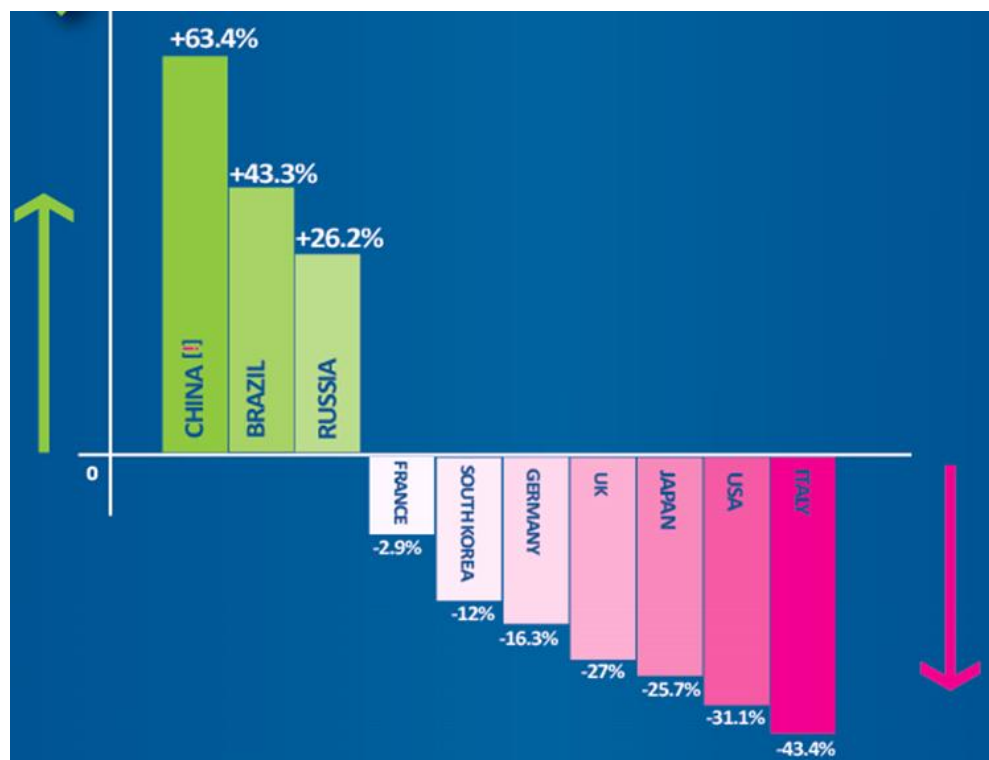
Fonte: Alexa.com

Gráfico 12: *Market share* brasileiro no mercado de compras online – projeção 2015 (Brasil ficou em 6º em 2011)



Fonte: site *Translated.com*

Gráfico 13: Comparativo evolução 2015/2011 dos top 10 do *market share* de compras online



Fonte: site *Translated.com*

## 9.2. INTERNAUTAS NO BRASIL

Figura 11: Foto: Beth Kanter



Fonte: (ANTONIOLI, 2012)

Alguns números sobre o crescimento da *internet* no Brasil (NESPOLI, 2011):

- Atualmente há 81,3 milhões de internautas (a partir de 12 anos). Somos 78 milhões a partir de 16 anos;
- O percentual de brasileiros conectados à internet aumentou de 27% para 48% entre 2007 e 2011;
- O principal local de acesso é a *lan house* (31%), seguido da própria casa (27%) e da casa de parentes e amigos, com 25%;
- O Brasil é o 05º país com o maior número de conexões à Internet.

O setor de compras coletivas movimentou R\$ 1,6 bilhão no Brasil em 2011, o que representa um crescimento de 644,1% em relação ao ano anterior e corresponde a 09% de toda a receita registrada por *sites* de comércio eletrônico em 2011, sendo cerca de R\$ 18 bilhões.

O número de *sites* ativos – aqueles que operam com ao menos uma oferta por semana – cresceu para 867 (333,5%).

O uso das compras coletivas como mídia e vendas por grandes varejistas alavancaram o setor. Essas empresas usam a compra coletiva como divulgação e canal de vendas, sendo menos custoso do que recorrer à mídia tradicional para anunciar esses itens.

Com a evolução e a mudança de perfil, já que não é mais necessário um número mínimo de pedidos para que a oferta seja válida, o setor está sendo chamado de mercado de

cupons e não mais de compras coletivas. É um segmento de oportunidades. (E-COMMERCE NEWS, 2012)

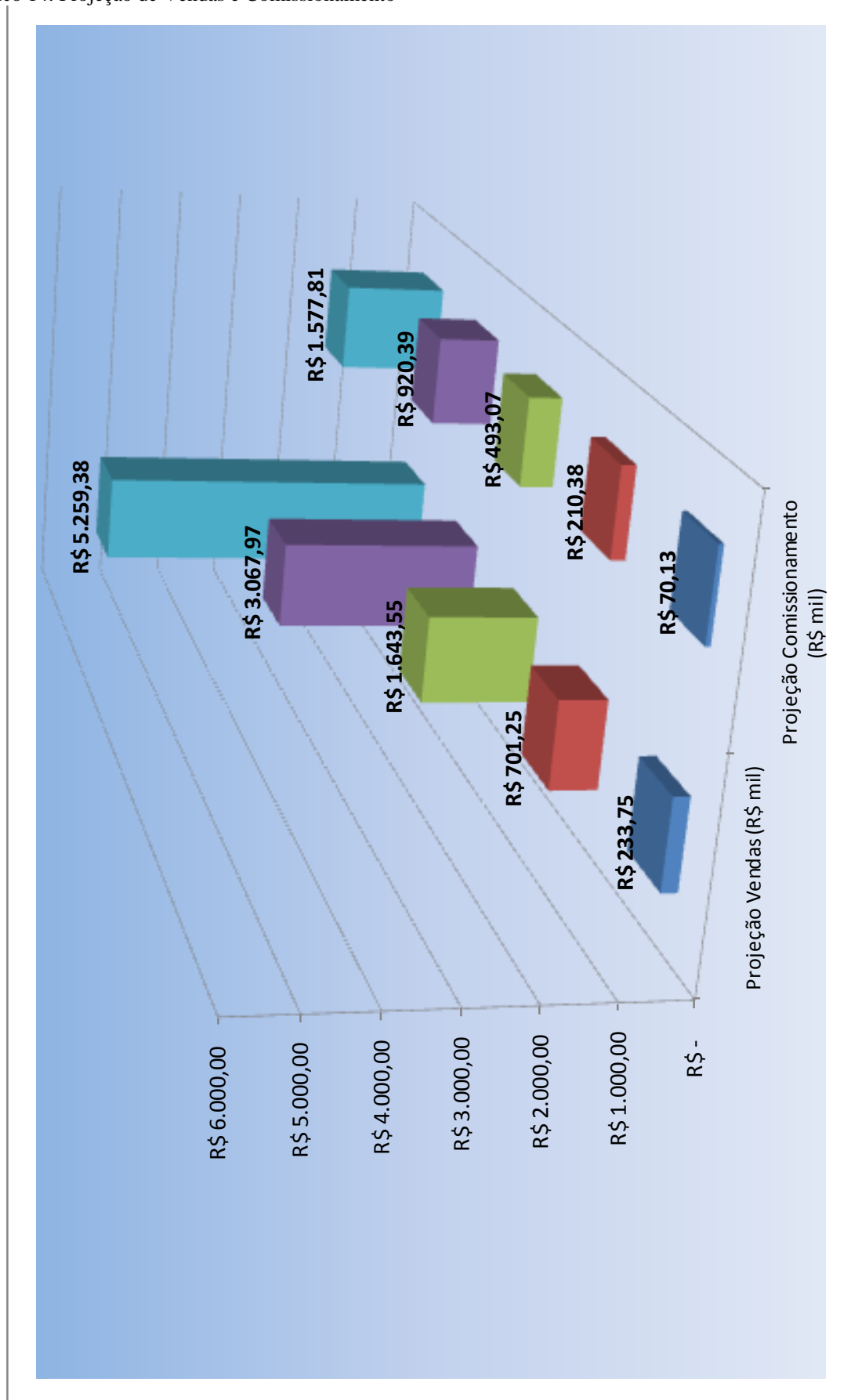
### **9.3. EVOLUÇÃO DO MARKET-SHARE DO NEGÓCIO EM QUESTÃO, NESTE MERCADO**

Em 2008 foram gastos R\$ 8,2 bilhões em compras *online*. Em 2009, mesmo com crise, foram gastos R\$ 10,6 bilhões. O ano de 2010 fechou com R\$ 14,8 bilhões, atingindo 1/3 de todas as vendas de varejo feitas no Brasil. Ainda assim, apenas 20% dos internautas brasileiros fazem compras na *internet*. Aqueles que ainda não compram, não o fazem por não considerar a operação segura (69%) ou porque não confiam na qualidade do produto (26%) (LOBATO, 2010).

Quando do início das operações, usando por referência que nossos potenciais concorrentes serão os *sites* de compras coletivas, estimamos, no cenário realista uma fatia de 0,1% deste mercado, ou um faturamento previsto para 2012 em torno de R\$ 233.800,00, com um consequente comissionamento na casa dos R\$ 70.100,00.

Com o sucesso do negócio, também no cenário realista, estima-se atingir aproximadamente 0,05% do mercado de compras coletivas em 05 anos (2016), faturando algo próximo aos R\$ 5.259.400, recebendo R\$ 1.577.800,00 em comissões.

Gráfico 14: Projeção de Vendas e Comissionamento



Fonte: Autoria do Grupo



Tabela 9: Cenários

cenário	Fator Analisado	Histórico evolutivo				Horizonte de Planejamento Estratégico					
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
otimista	<b>Mercado de Compras Online</b>										
	Crescimento e-commerce (R\$ bi)	8,2	10,6	14,8	18,7	24,3	34,0	48,5	70,3	105,5	
	Variação crescimento e-commerce (%)		29%	40%	26%	30%	40%	43%	45%	50%	
	Crescimento Compras Coletivas (R\$ bi)			0,2	1,6	2,4	4,1	7,3	12,3	21,1	
	Variação crescimento Compras Coletivas (%)				644%	152%	168%	178%	169%	171%	
realista	Crescimento e-commerce (R\$ bi)	8,2	10,6	14,8	18,7	23,4	29,2	36,5	43,8	52,6	
	Variação crescimento e-commerce (%)		29%	40%	26%	25%	25%	25%	20%	20%	
	Crescimento Compras Coletivas (R\$ bi)			0,2	1,6	2,3	3,5	5,5	7,7	10,5	
	Variação crescimento Compras Coletivas (%)				644%	146%	150%	156%	140%	137%	
	Projeção Market Share					0,01%	0,02%	0,03%	0,04%	0,05%	
	Projeção Vendas (R\$ mil)					233,8	701,3	1643,6	3068,0	5259,4	
pessimista	Projeção Comissionamento (R\$ mil)					70,1	210,4	493,1	920,4	1577,8	
	Crescimento e-commerce (R\$ bi)	8,2	10,6	14,8	18,7	22,4	24,7	24,7	23,4	21,1	
	Variação crescimento e-commerce (%)		29%	40%	26%	20%	10%	0%	-5%	-10%	
	Crescimento Compras Coletivas (R\$ bi)			0,2	1,6	2,2	3,0	3,7	4,1	4,2	
	Variação crescimento Compras Coletivas (%)				644%	140%	132%	125%	111%	103%	

Fonte: Autoria do Grupo

## **9.4. EVENTOS UTILIZADOS PARA OS CENÁRIOS**

### **9.4.1. Cenário Otimista**

- Retomada da taxa de crescimento do e-commerce nos padrões anteriores a 2011;
- Contínuo crescimento do mercado de compras coletivas;
- Redução da taxa de juros para patamares inferiores aos 09% hoje praticados.

### **9.4.2. Cenário Realista**

- Manutenção da taxa de crescimento do e-commerce observada no último ano pelos próximos 03 anos e ligeira queda nos dois seguintes;
- Crescimento da taxa de compras coletivas alavancado pelo próprio crescimento do e-commerce;
- Taxa de juros mantida, ou com ligeira variação, conforme previsão do Relatório Focus do Banco Central (BCB / GERIN, 2012).

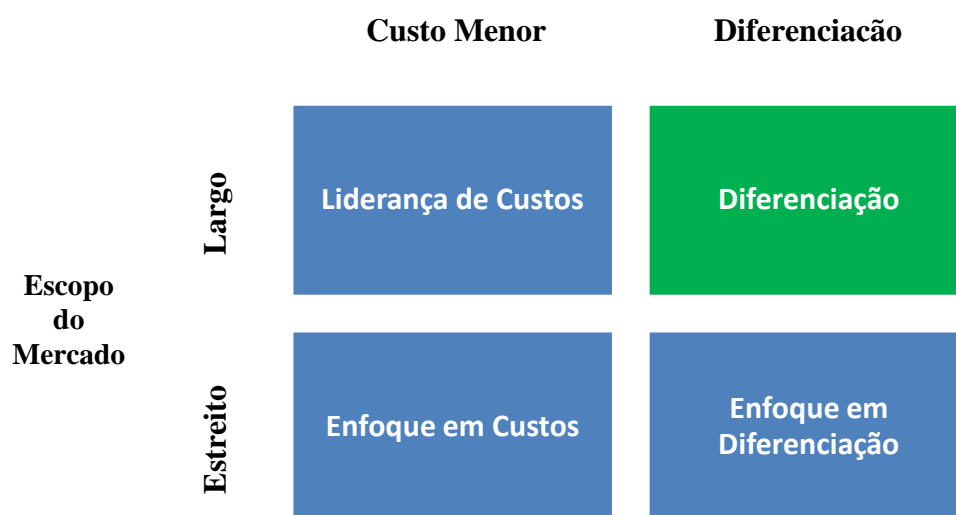
### **9.4.3. Cenário Pessimista**

- Contínua queda na taxa de crescimento do e-commerce, iniciando um declínio em 2014 (baixa da taxa de confiança dos consumidores);
- Mercado de compras coletivas não sendo expandido, influenciado também pela queda do e-commerce no geral;
- Taxa de juros crescendo e atingindo níveis acima de 02 dígitos.

## 10. Ações Estratégicas

A empresa buscará posicionar-se com foco em diferenciação, pois será única em sua indústria. O consumidor terá a possibilidade de abrir uma oferta por um produto / serviço de maneira rápida, segura e flexível, buscando o menor custo possível.

Figura 12: Estratégias Genéricas



Fonte: Autoria do grupo

Nas estratégias competitivas genéricas, a estratégia competitiva em diferenciação foi escolhida porque traz aos clientes a facilidade, flexibilidade, segurança e opção de escolha de produtos em compras coletivas.

Como a adoção de qualquer estratégia competitiva tem seus riscos e armadilhas, no foco em diferenciação, é preciso desenvolver algo de fácil aceitação e manipulação pelo usuário.

## 10.1. MATRIZ GE / MCKINSEY

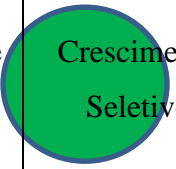
Tabela 10: Matriz GE / MCKinsey

Força	Definição do Atributo	Nota (1 a 5)	Peso (%)	Fator
Pioneirismo	Modelo de compras inédito no mercado	05	35	175
Baixo custo operacional	Investimento inicial não é muito alto, pois se trata de uma prestação de serviços onde o custo inicial engloba a contratação de um escritório virtual, criação do site, hospedagem e convênio como uma empresa de pagamento. Inicialmente não serão contratados recursos humanos	02	35	70
Facilidade de acesso ao serviço.	Aproximação Cliente / Fornecedor (oportunidade dos fornecedores negociarem direto com os clientes finais)	03	30	90
			100	335
				3,35

Atratividade	Definição do Atributo	Nota (1 a 5)	Peso (%)	Fator
Demanda de Mercado	O aumento de renda das classes C e D e os programas de inclusão digital do governo estão ampliando o número de usuários da Internet e possíveis clientes	05	40	200
Concorrência	Grau de competitividade do mercado ou setor (E-Commerce)	03	30	90
Aspectos Legais	Exigência de legislação e ou registro profissional pelo mercado/setor que determina a compra/interesse por produto/área	05	30	150
			100	440
				4,40

Figura 13: Matriz GE / McKinsey

### Atratividade da Indústria

		Alta	Média	Baixa
Posição da Empresa no Mercado	Alta	Investimento e Crescimento	 Crescimento Seletivo	Seletividade
	Média	Crescimento Seletivo	Seletividade	Colher / Desinvestir
	Baixa	Seletividade	Colher / Desinvestir	Colher / Desinvestir

Fonte: Autoria do Grupo

## 10.2. DEFINIÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO

A seguir, serão apresentados os planos de ação para que o negócio seja implantado.

### 10.2.1. Plano de Ação 01: Contratação de Assessoria Jurídica e Constituição da Empresa

- Objetivo: formação jurídica da empresa;
- Definição do desempenho e metas (tangíveis): formação jurídica da empresa no prazo de 03 meses;
  - Recursos necessários (inclui investimentos e despesas operacionais): contratação da assessoria jurídica e taxas do processo de abertura da empresa;
  - Cronograma de desembolso: capital inicial programado para abertura da empresa;
  - Prioridade: Alta.

### **10.2.2. Plano de Ação 02: Contratação de Escritório Virtual**

- Objetivo: contratação de Escritório Virtual para reduzir os custos iniciais de abertura da empresa;
- Definição do desempenho e metas (tangíveis): definir um plano que seja adequado para os custos e atividades da empresa;
- Recursos necessários (inclui investimentos e despesas operacionais): despesas com Escritório Virtual;
- Cronograma de desembolso: capital inicial programado para abertura da empresa;
- Prioridade: Alta.

### **10.2.3. Plano de Ação 03: Criação de Processos da Empresa**

- Objetivo: criar e desenvolver os processos da empresa nas áreas comerciais, técnicas e administrativas;
- Definição do desempenho e metas (tangíveis): tempo de execução dos processos e níveis de erros na execução;
- Recursos necessários (inclui investimentos e despesas operacionais): sócios, os quais estarão sempre se preparando para adaptar as melhores práticas e implantação;
- Cronograma de desembolso: capital inicial programado para abertura da empresa;
- Prioridade: Média.

### **10.2.4. Plano de Ação 04: Negociação e Parcerias para Firmar a Base Inicial de Fornecedores**

- Objetivo: plano para captar fornecedores que poderão negociar seus produtos e serviços no site;
- Definição do desempenho e metas (tangíveis): captar 3 fornecedores nos 03 primeiros meses, 5 em 06 meses e 10 em 01 ano;

- Recursos necessários (inclui investimentos e despesas operacionais): despesas comerciais para captação de fornecedores;
- Cronograma de desembolso: capital inicial programado para abertura da empresa;
- Prioridade: Alta.

#### **10.2.5. Plano de Ação 05: Plano de Marketing**

- Objetivo: divulgar a marca na mídia eletrônica (redes sociais e Google Ads) e o serviço que o site oferece;
- Definição do desempenho e metas (tangíveis): obter R\$5,00 de faturamento para cada R\$1,00 investido em marketing;
- Recursos necessários (inclui investimentos e despesas operacionais): despesas de marketing;
- Cronograma de desembolso: capital inicial destinado no início da divulgação da empresa no mercado;
- Prioridade: Alta.

#### **10.2.6. Plano de Ação 06: Criação de Serviços para Fornecedores e Clientes (WebSite)**

- Objetivo: desenvolver serviços e telas para a fácil interação de fornecedores e clientes;
- Definição do desempenho e metas (tangíveis): número de dúvidas para acesso aos serviços do site, acessos à ajuda e desistências na tentativa de execução de determinado serviço;
- Recursos necessários (inclui investimentos e despesas operacionais): despesa com desenvolvimento de software e consultoria;
- Cronograma de desembolso: capital inicial programado para abertura da empresa e início da operação;
- Prioridade: Alta.

#### **10.2.7. Plano de Ação 07: Contratação de Estrutura e Serviços de T.I.**

- Objetivo: contratação de serviços de hospedagem e armazenamento de dados da Amazon;
- Definição do desempenho e metas (tangíveis): elevada disponibilidade (maior que 97%) dos serviços de T.I. e velocidade nas respostas da aplicação (menor que 01 segundo);
- Recursos necessários (inclui investimentos e despesas operacionais): despesas de tecnologia;
- Cronograma de desembolso: capital inicial programado para abertura da empresa e início da operação;
- Prioridade: Alta.

#### **10.2.8. Plano de Ação 08: Negociação e Parcerias para Contratação de Sistema de Pagamentos**

- Objetivo: plano para firmar parcerias com sistemas de pagamento online, como o PagSeguro, Paypal etc;
- Definição do desempenho e metas (tangíveis): captar 01 parceiro até o início das operações da empresa;
- Recursos necessários (inclui investimentos e despesas operacionais): demonstração de plano de negócios e recursos legais;
- Cronograma de desembolso: capital inicial programado para abertura da empresa e início da operação;
- Prioridade: Alta.

#### **10.2.9. Plano de Ação 09: Relacionamento com Bancos**

- Objetivo: operacionalização financeira da empresa;
- Definição do desempenho e metas (tangíveis): contratos e linhas de financiamentos adequados para a estrutura da empresa;



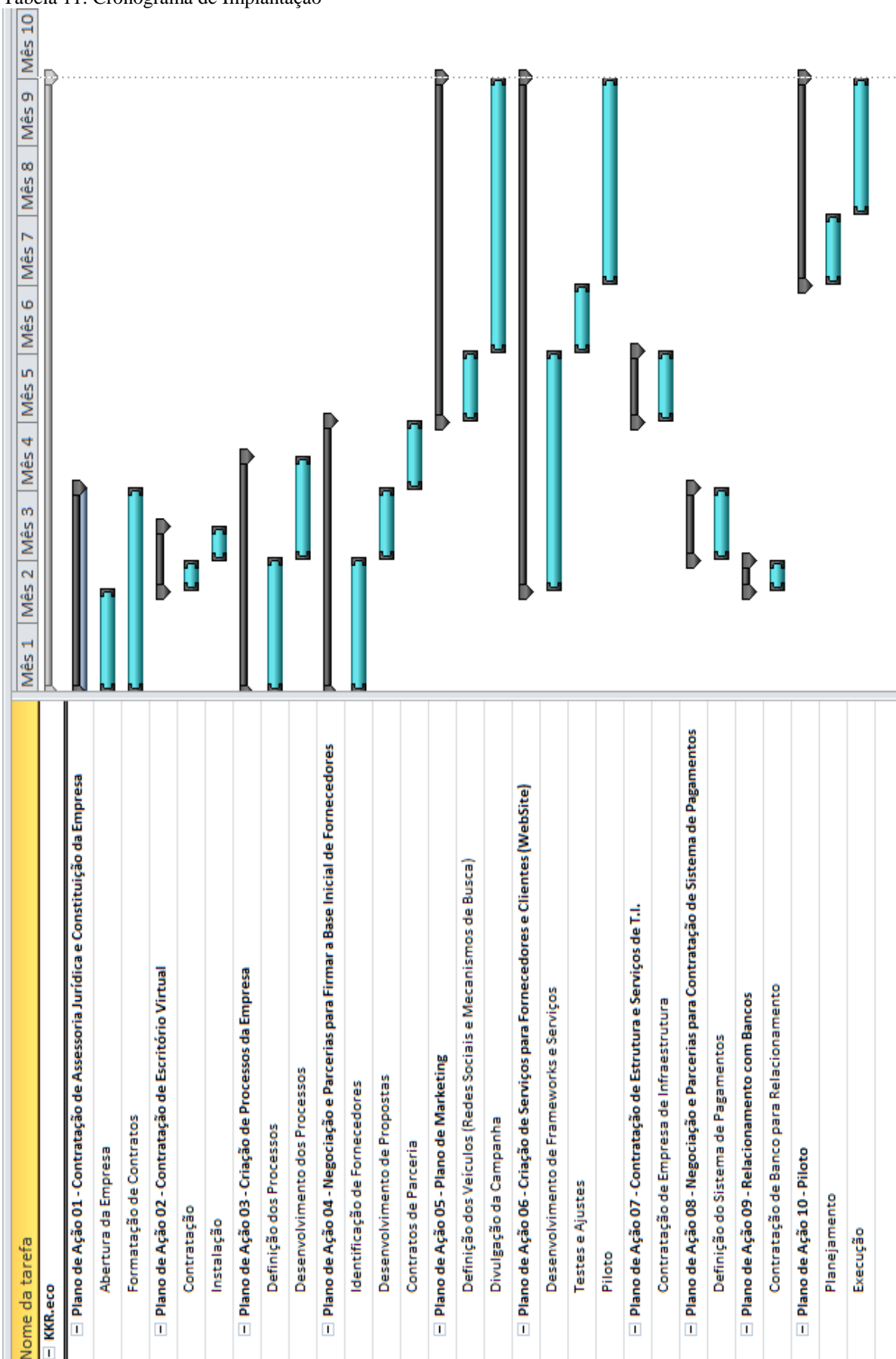
- Recursos necessários (inclui investimentos e despesas operacionais): demonstração de plano de negócios e recursos legais;
- Cronograma de desembolso: após formação da empresa;
- Prioridade: Média.

#### **10.2.10. Plano de Ação 10: Piloto**

- Objetivo: identificar, antes do lançamento do site, os possíveis problemas de processos e estrutura da operação;
- Definição do desempenho e metas (tangíveis): satisfação acima de 90% dos 50 clientes do público alvo selecionado;
- Recursos necessários (inclui investimentos e despesas operacionais): Infraestrutura preparada para o volume pré-definido de usuários e colaboradores treinados para o início das atividades;
- Cronograma de desembolso: dois meses antes do lançamento do site.
- Prioridade: Alta.

A distribuição do tempo na implantação dos planos de ação está no Cronograma a seguir.

Tabela 11: Cronograma de Implantação



Fonte: Autoria do Grupo

### 10.3. INSTALAÇÃO DA EMPRESA

#### 10.3.1. Operação da Empresa

##### 10.3.1.1. Associação com Fornecedores

A associação dos fornecedores, lojas de varejo e fabricantes (indústrias) ao *site* ocorrerá de maneira evolutiva, dividida em três etapas.

No momento inicial, serão identificadas lojas de varejo e / ou fabricantes (indústrias), estratégicos para o negócio, com o objetivo de se obter uma massa crítica capaz de tornar o *site* atrativo para o usuário. Assim que identificados esses parceiros-chave, a *KKR.eco* enviará uma equipe de venda para visitar o estabelecimento e constituir a parceria.

No segundo momento, a busca por novos fornecedores se dará a partir dos desejos dos clientes, de modo a aumentar a base de fornecedores e atender com qualidade os consumidores. A principal diferença entre a primeira e a segunda fase é que na segunda não serão checados com tantos critérios, os novos parceiros. Nessa fase, o mecanismo de reputação dos estabelecimentos será responsável pela manutenção ou exclusão das parcerias e consequente satisfação dos consumidores.

Há um terceiro momento: quando o *site* se tornar um importante canal de vendas, os estabelecimentos quererão se tornar parceiros. Nessa etapa, o mecanismo de análise de reputação desses parceiros se torna muito importante.

Tabela 12: Análise das etapas da contratação de fornecedores

	Etapas		
	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>
Risco de insatisfação do consumidor	Baixo	Médio	Alto
Importância do mecanismo de <i>feedback</i> dos consumidores	Baixo	Alto	Alto
Custo de aquisição de parceria	Alto	Médio	Baixo

Fonte: Autoria do Grupo

### **10.3.2. Processo de Compra de Produtos/Serviços pelo Cliente**

O cliente entra no *site* e informa um produto / serviço que deseja adquirir. Com estes dados, a *KKR.eco* encontrará o melhor preço (podendo ser uma compra coletiva ou não). Uma vez que o fornecedor foi escolhido, o cliente efetua o pagamento e garante a compra. Neste momento, a transação não poderá ser desfeita, conforme política do serviço.

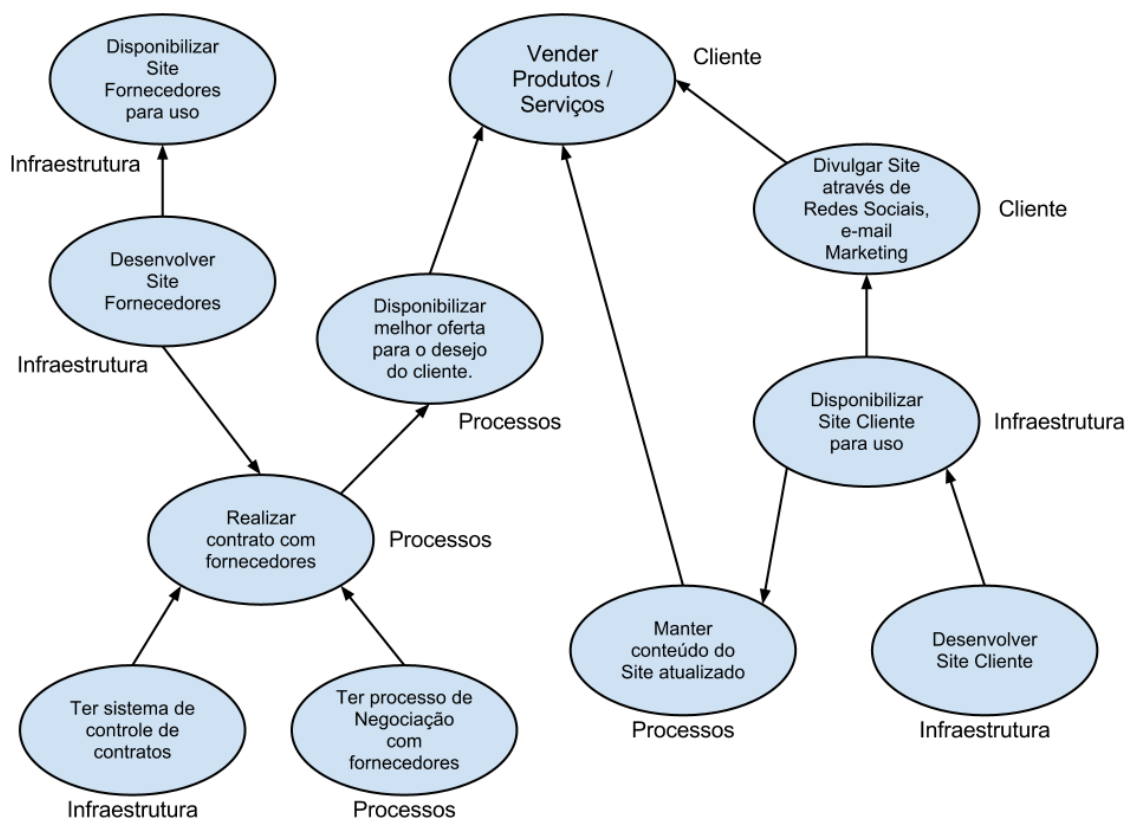
### **10.3.3. Infraestrutura de T.I.**

O site estará hospedado por *cloud computing*, conhecido como “nuvem”. Esse novo paradigma de computação permite escalar uma aplicação com grande agilidade. Com isso, será possível economizar muitos recursos de infraestrutura.

## **10.4. MAPA ESTRATÉGICO DE T.I.**

Para representar o que precisa ser desenvolvido por T.I., segue o mapa estratégico:

Figura 14: Mapa Estratégico de T.I.



Fonte: Autoria do Grupo

#### 10.4.1. Estratégias de TI relacionadas à Orientação para o Futuro

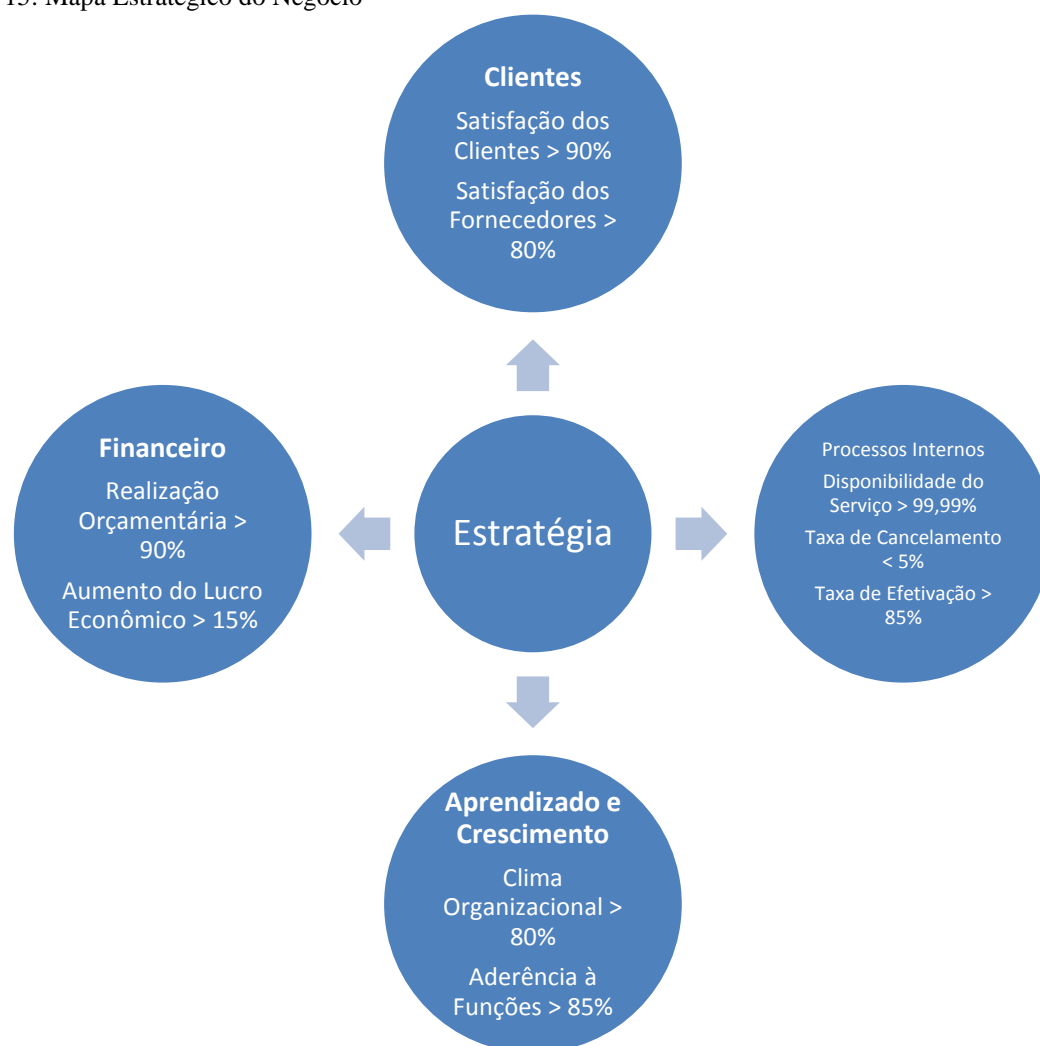
Para o futuro, as seguintes estratégias estão definidas:

- Definir versões do *site*, como *mobile* e para *tablet*;
- Definir plataformas *Mobile* e *Tablet*.

### 10.5. MAPA ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO

Para medir o desempenho em relação à perspectiva de clientes, no tocante financeira, processos internos e curva de aprendizagem, além do crescimento do *Balanced Scorecard*, foi criado o Mapa Estratégico a seguir:

Figura 15: Mapa Estratégico do Negócio



\  
Fonte: Autoria do Grupo

## 10.6. ESTRATÉGIAS PARA EXPANSÃO DE MERCADO

A matriz de Produto x Mercado (Matriz de Ansoff) foi utilizada para identificar estratégias viáveis de expansão. Como se trata de um produto novo, o resultado é o desenvolvimento de produto, que prioriza pesquisa e desenvolvimento de novos produtos diferenciados para atender consumidores de mercados já existentes. Dessa maneira, a empresa oferecerá outros serviços para os consumidores regulares e constantemente intensificará os canais existentes de comunicação.

Tabela 13: Matriz de Ansoff

<b>Produtos</b>	<b>Mercado</b>	
	Existentes	Novos
Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Mercado
Novos	<b>Desenvolvimento de Produto</b>	Diversificação

Fonte: Autoria do Grupo

## 11. Projeções Financeiras

As projeções financeiras a seguir consideram os cenários já discutidos anteriormente.

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).

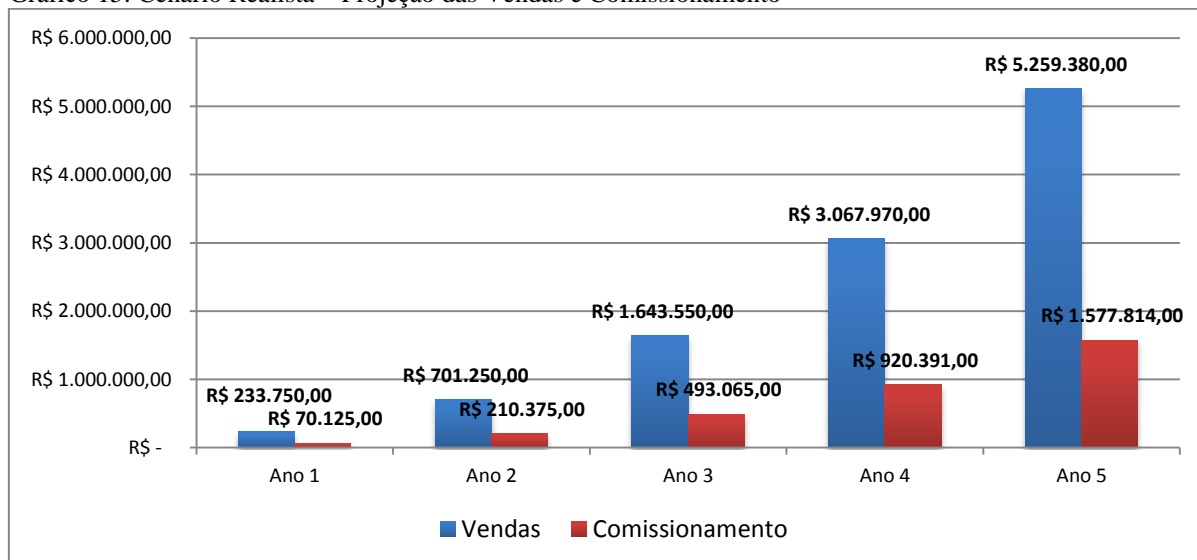
Dessa forma, temos uma TMA de 20%. A TMA é para comparar com a Taxa Interna de Retorno (TIR)

### 11.1. RECEITAS

Toda a receita será baseada em comissionamento. Para serviços, o percentual é de 50% e, para produtos, 10%. A média será, então, de 30%.

Como estimar as receitas para um negócio que ainda não existe é um grande desafio, a lógica utilizada foi buscar conquistar 0,01% de *market share* de Compras Coletivas, sendo o faturamento estimado para o primeiro ano, no cenário realista, de R\$233.750,00, enquanto a receita, que é baseada em comissionamento, estimada em R\$ 70.130,00. Nesse cenário, a tendência é de crescimento, conforme segue:

Gráfico 15: Cenário Realista – Projeção das Vendas e Comissionamento



Fonte: Autoria do Grupo



## 11.2. INVESTIMENTOS

O investimento inicial será de R\$ 38.300,00, dividido em partes iguais de R\$ 6.384,00 para cada um dos sócios. Além do investimento inicial, a meta é de prejuízo de R\$ 35.199,00 no primeiro ano.

Desta forma, será necessário a disponibilidade de um capital total de R\$ 73.499,00, que será dividido entre os sócios em partes de R\$ 12.250,00, ou pleiteando um investimento em *startups* como, por exemplo, o projeto “Sua Ideia Vale 1 Milhão”, do *site* Buscapé, que consiste em “escolher uma proposta que esteja preferencialmente voltada para os setores de ‘*Social Commerce*’ e/ou ‘*Mobile Commerce*’. Como prêmio, o *Buscapé Company* poderá apoiar o projeto vencedor através de um aporte financeiro, tornando-se assim sócio dos empreendedores” (BUSCAPÉ COMPANY, 2012).

Tabela 14: Investimentos do primeiro ano de atividade

Tabela 1 - Investimentos do primeiro ano de atividades					
1.		Despesas Pré-operacionais		Valor	
1.1.	Custo de abertura da empresa			2.500,00	
1.2.	Criação do logo da empresa			2.000,00	
1.3.	Registro da empresa no INPI			1.250,00	
	<i>Subtotal</i>			<i>5.750,00</i>	
2.		Investimentos Fixos	Qtde.	Valor	Total
2.1.	Escritório virtual		1	250,00	250,00
2.2.	Servidor na <i>Amazon</i> com o Site / Plataforma		1	2.000,00	2.000,00
2.3.	Desenvolvimento WebSite		1	20.000,00	20.000,00
	<i>Subtotal</i>				<i>22.250,00</i>
3.		Capital de Giro Inicial		Valor	
3.1.	Custo Operacional (02 meses)				10.300,00
	<i>Subtotal</i>				<i>10.300,00</i>
<i>Total (1. + 2. + 3.)</i>					<i>38.300,00</i>

Fonte: Autoria do Grupo

O valor dos investimentos será utilizado para a 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.

### 11.3. DESPESAS

As despesas consideradas foram: aluguel de escritório virtual, água, luz telefonia, *internet* e conexões (todos trabalharão no modelo *homeoffice*, assim essas despesas serão um percentual do valor geralmente gasto por uma casa. Estes custos serão repassados aos funcionários), correios, material de escritório, servidor na *Amazon* com o *Site* / Plataforma e contador, conforme tabela a seguir.

Tabela 15: Tipos de Despesas

Total	Tipo de Despesa	Previsto
		<b>R\$ 5.950,00</b>
Operacionais		Previsto
Escritório Virtual	Custo Fixo	R\$ 300,00
Manutenção de imóveis	-	-
Condomínio	-	-
Água	Custo Fixo	R\$ 90,00
Luz (energia)	Custo Fixo	R\$ 120,00
Telefonia	Custo Fixo	R\$ 300,00
Internet e conexões	Custo Fixo	R\$ 540,00
Correios		
Material de escritório	Custo Fixo	R\$ 90,00
Impostos e Taxas (IPTU, IPVA e outros)		-
Provisão para devedores duvidosos		-
Propaganda e Marketing	Custo Fixo	R\$ 1.560,00
Contribuições Sindicais		-
Impostos e Taxas (IPTU, IPVA e outros)		-
Honorários (diretoria)		-
Auditorias		-
Consultorias / Manutenções <i>WebSite</i>	Custo Fixo	R\$ 250,00
Servidor na <i>Amazon</i> com o <i>Site</i> / Plataforma	Custo Fixo	R\$ 2.000,00
Atualizações de equipamentos		-
Atualizações de <i>softwares</i>		-
Motoboys		-
Seguros		-
Contadores	Custo Fixo	R\$ 700,00

Operacionais	Tipo de Despesa	Previsto
Advogados		-
Serviços de limpeza		-
Refeições e lanches		-
Estacionamentos e pedágios		-
Manutenção veículos		-

Fonte: Autoria do Grupo

Estimou-se um crescimento mensal de 0,80% no valor das despesas no primeiro ano e de 10% ao ano nos próximos 05 anos:

Total Ano 01	
Mês 01	R\$ 5.950,00
Mês 02	R\$ 5.997,60
Mês 03	R\$ 6.045,58
Mês 04	R\$ 6.093,95
Mês 05	R\$ 6.142,70
Mês 06	R\$ 6.191,84
Mês 07	R\$ 6.241,37
Mês 08	R\$ 6.291,30
Mês 09	R\$ 6.341,63
Mês 10	R\$ 6.392,37
Mês 11	R\$ 6.443,51
Mês 12	R\$ 6.495,05
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 74.626,90</b>

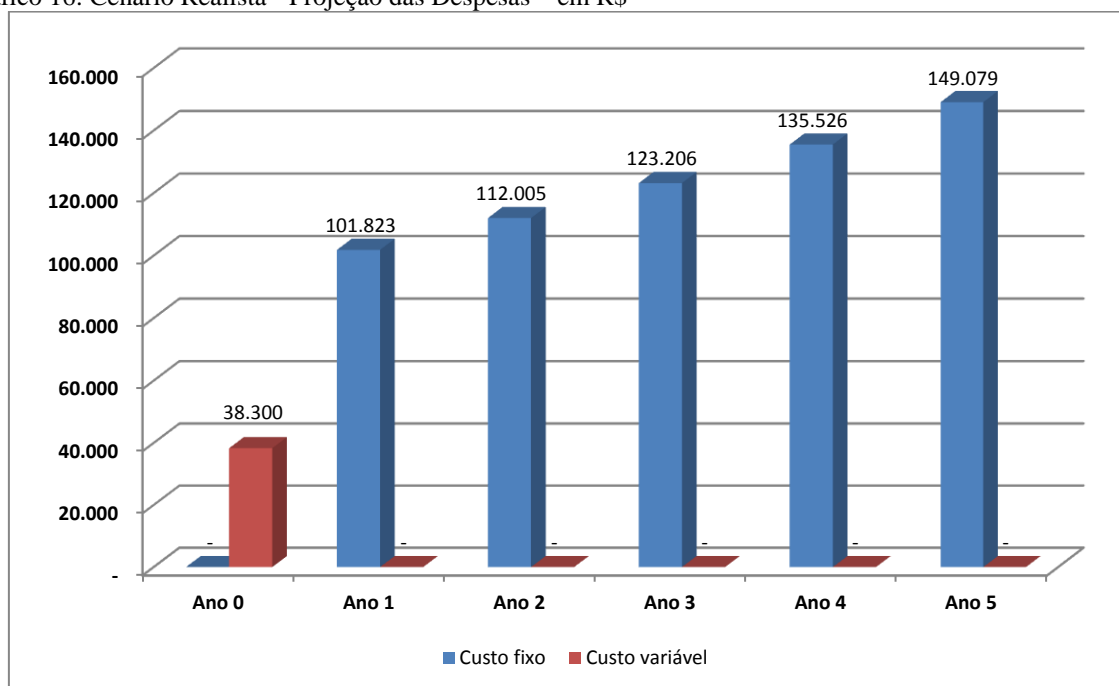
Além das despesas citadas, definiu-se que será contratado um Assistente Comercial, do qual o salário será de R\$1.200,00 mensais mais benefícios. A tabela seguinte mostrará o cálculo do salário, benefícios e encargos:

<u>Quantidade de funcionários</u>					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gerente Geral					
Assistente comercial / Atendente	1	1	1	1	1
Temporário					
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<u>Salário Mensal</u>					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gerente Geral					
Assistente comercial / Atendente	R\$ 14.400,00	R\$ 15.840,00	R\$ 17.424,00	R\$ 19.166,40	R\$ 21.083,04
Temporário					
<b>Total</b>	<b>R\$ 14.400,00</b>	<b>R\$ 15.840,00</b>	<b>R\$ 17.424,00</b>	<b>R\$ 19.166,40</b>	<b>R\$ 21.083,04</b>
<u>Folha de pagamento</u>					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gerente Geral					
Assistente comercial / Atendente	R\$ 14.400,00	R\$ 15.840,00	R\$ 17.424,00	R\$ 19.166,40	R\$ 21.083,04
Temporário					
<b>Folha de pagamento</b>	<b>R\$ 14.400,00</b>	<b>R\$ 15.840,00</b>	<b>R\$ 17.424,00</b>	<b>R\$ 19.166,40</b>	<b>R\$ 21.083,04</b>
<u>Encargos</u>					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
INSS	30,00%	30%	30%	30%	30%
FGTS	8,00%	8%	8%	8%	8%
1/3 de férias	2,78%	3%	3%	3%	3%
13o. Salário	8,33%	8%	8%	8%	8%
Rescisão	3,00%	3%	3%	3%	3%
Férias					
<b>Encargos sobre a folha</b>	<b>52,11%</b>	<b>52,11%</b>	<b>52,11%</b>	<b>52,11%</b>	<b>52,11%</b>
<u>Benefícios</u>					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vale transporte	1.512	1.663	1.830	2.012	2.214
Refeição	3.780	4.158	4.574	5.031	5.534
<b>Benefícios</b>	<b>R\$ 5.292</b>	<b>R\$ 5.821</b>	<b>R\$ 6.403</b>	<b>R\$ 7.044</b>	<b>R\$ 7.748</b>

Fonte: Autoria do Grupo

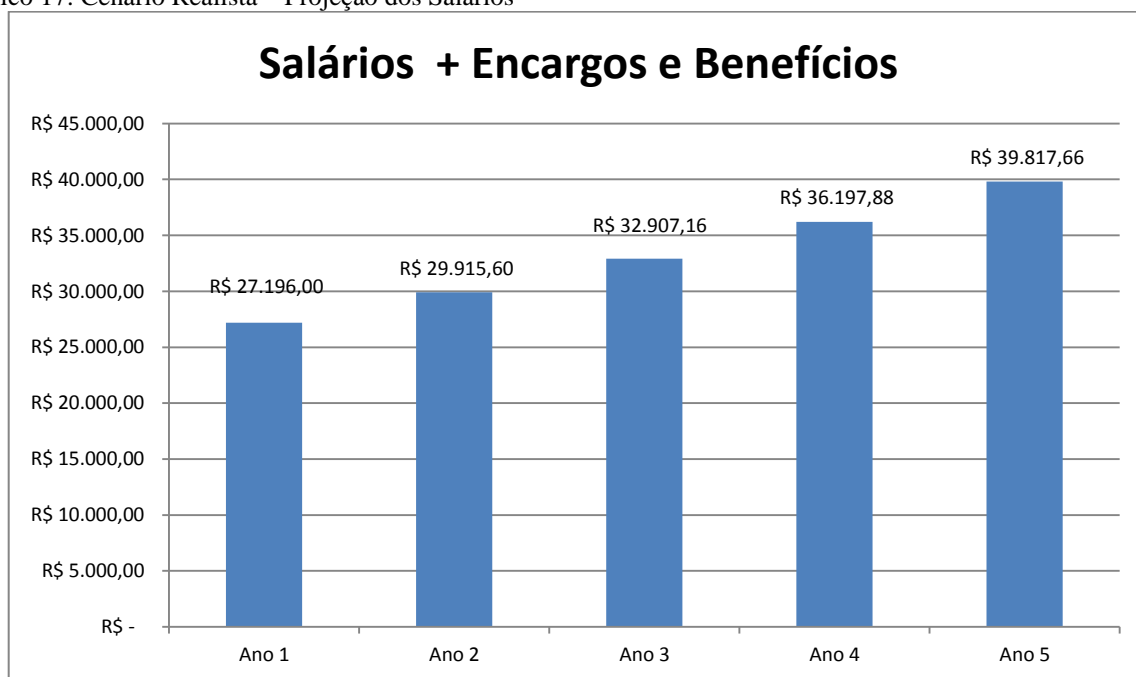
São estas, então, as projeções das Despesas:

Gráfico 16: Cenário Realista - Projeção das Despesas – em R\$



Fonte: Autoria do Grupo

Gráfico 17: Cenário Realista – Projeção dos Salários



Fonte: Autoria do Grupo

## 11.4. DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

Considerando todos os itens anteriores (despesas, salários, investimentos etc), o valor dos impostos sobre serviços de 6% e o valor do Imposto de Renda mais contribuições sobre o lucro de 24%, chegou-se ao seguinte Demonstrativo de Resultados (DRE):

Tabela 16: Demonstrativo de Resultados

<b>Demonstrativo de Resultados Anual</b>						
		2012	2013	2014	2015	2016
Itens	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>(+) Receita Bruta (Comissionamento)</b>	-	70.130	210.380	493.070	920.390	1.577.810
(-) Repasse para parceiros comerciais	-	-	-	-	-	-
(-) Impostos (Serviços - 6%)	-	(4.208)	(12.623)	(29.584)	(55.223)	(94.669)
<b>(=) Receita Líquida de Vendas</b>	-	65.922	197.757	463.486	865.167	1.483.141
(-) Abertura da empresa	(5.750)	-	-	-	-	-
(-) Custos com hardware/infra-estrutura/software	(2.000)	-	-	-	-	-
(-) Custos operacionais (2 meses)	(10.300)	-	-	-	-	-
(-) Custos com desenvolvimento de WebSite	(20.000)	-	-	-	-	-
(-) Escritório virtual	(250)	-	-	-	-	-
<b>(=) Lucro Operacional Bruto</b>	(38.300)	65.922	197.757	463.486	865.167	1.483.141
(-) Salários + encargos + benefícios	-	(27.196)	(29.916)	(32.907)	(36.198)	(39.818)
(-) Outras despesas Operacionais	-	(74.627)	(82.090)	(90.299)	(99.328)	(109.261)
(-) Juros de Financiamentos	-	-	-	-	-	-
<b>(=) Lucro Operacional</b>	(38.300)	(35.901)	85.752	340.280	729.640	1.334.062
(-) Depreciações / Amortizações	-	-	-	-	-	-
<b>(=) Lucro antes do Imposto de Renda</b>	(38.300)	(35.901)	85.752	340.280	729.640	1.334.062
(-) Impostos e Contribuições sobre Lucro (24%)	-	-	(20.580)	(81.667)	(175.114)	(320.175)
<b>(=) Lucro Líquido</b>	(38.300)	(35.901)	65.172	258.613	554.527	1.013.887

Fonte: Autoria do Grupo

## 11.5. ANÁLISE DE VIABILIDADE DO NEGÓCIO

Com base no Demonstrativo de Resultados, chegou-se Fluxo de Caixa. O valor da Taxa Mínima de Atratividade (já explicada anteriormente) considerada foi a de 20%.

Tabela 17: Fluxo de Caixa (em Reais)

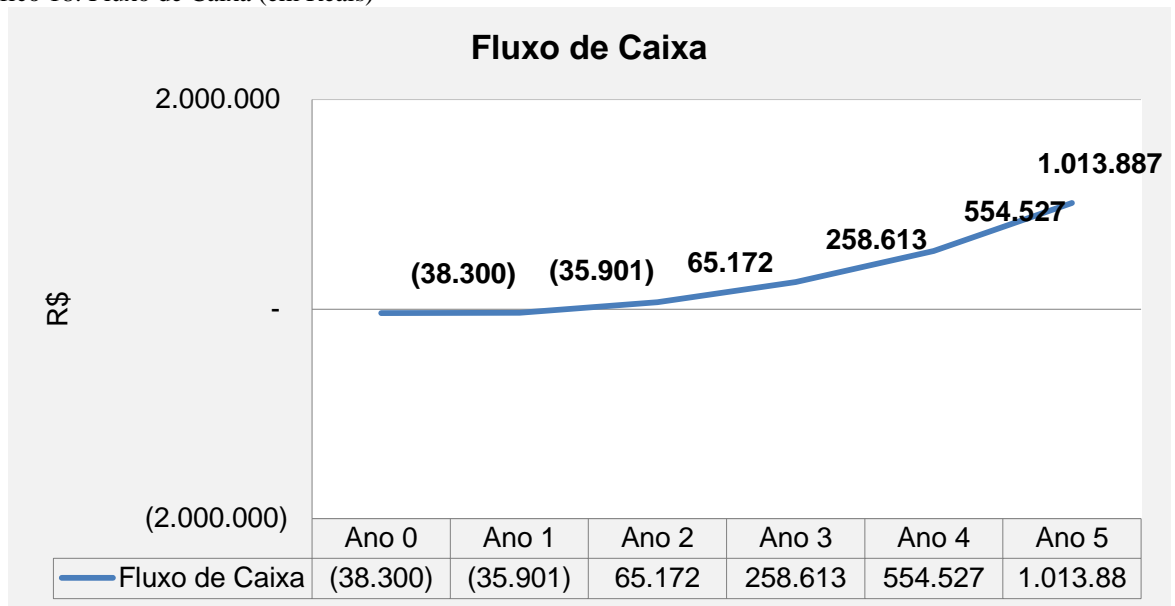
Fluxo de Caixa						
		2012	2013	2014	2015	2016
Itens	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(+) Receita Bruta	-	70.130	210.380	493.070	920.390	1.577.810
(-) Repasse para parceiros comerciais	-	-	-	-	-	-
(-) Impostos (Serviços - 6%)	-	(4.208)	(12.623)	(29.584)	(55.223)	(94.669)
(+) Receita Líquida	-	65.922	197.757	463.486	865.167	1.483.141
(-) Custo Total	(38.300)	(101.823)	(112.005)	(123.206)	(135.526)	(149.079)
(-) Custo variável	(38.300)	-	-	-	-	-
(-) Custo fixo	-	(101.823)	(112.005)	(123.206)	(135.526)	(149.079)
= Lucro Operacional	(38.300)	(35.901)	85.752	340.280	729.640	1.334.062
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social (24%)	-	-	(20.580)	(81.667)	(175.114)	(320.175)
= Lucro após IR e CS	(38.300)	(35.901)	65.172	258.613	554.527	1.013.887
(-) Depreciação / Amortização	-	-	-	-	-	-
= Disponibilidade Líquida	(38.300)	(35.901)	65.172	258.613	554.527	1.013.887
(=) Fluxo de Caixa	(38.300)	(35.901)	65.172	258.613	554.527	1.013.887
Fluxo Caixa Acumulado	(38.300)	(74.201)	(9.029)	249.584	804.110	1.817.998
Custo Capital	10%	1	2	3	4	5
VP Fluxo Caixa	(38.300)	(32.637)	53.861	194.300	378.749	629.544
Fluxo Caixa Acumulado VP	(38.300)	(70.937)	(17.076)	177.223	555.973	1.185.517

Taxa Mínima de Atratividade (Taxa Retorno)	20,00%
VPL	629.685
TIR	148%
PAYBACK	02 Anos
PAYBACK DESCONTADO	02 Anos
	0,4 Meses
	1,1 Meses

Fonte: Autoria do Grupo

O custo de capital foi de 10%, para o cálculo do fluxo de caixa descontado e *payback*.

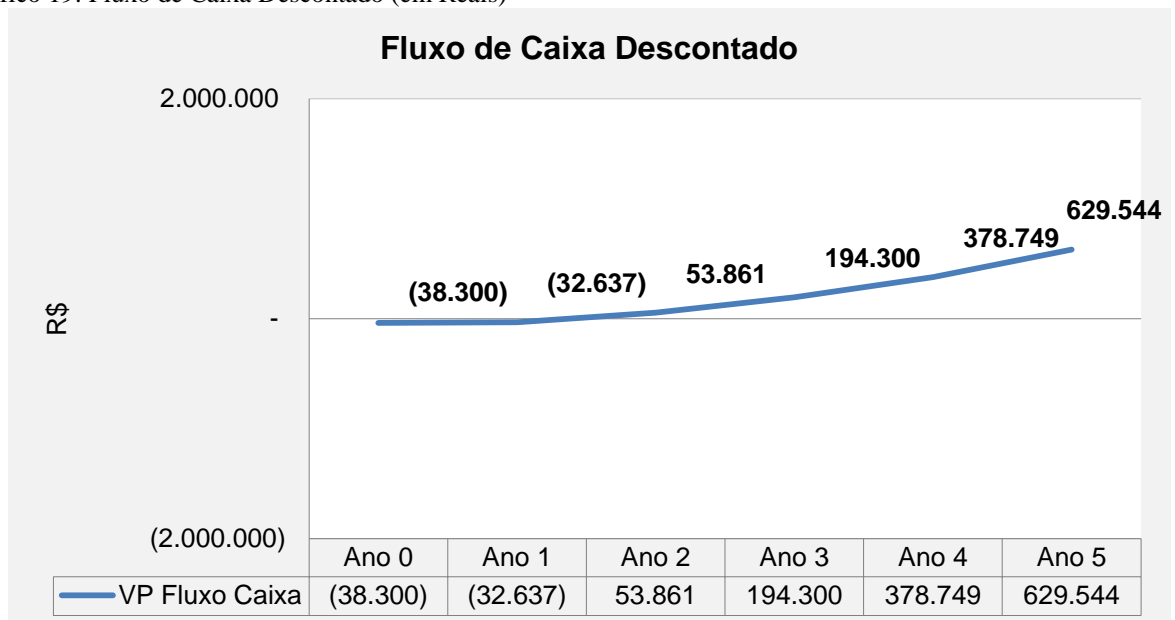
Gráfico 18: Fluxo de Caixa (em Reais)



Fonte: Autoria do Grupo

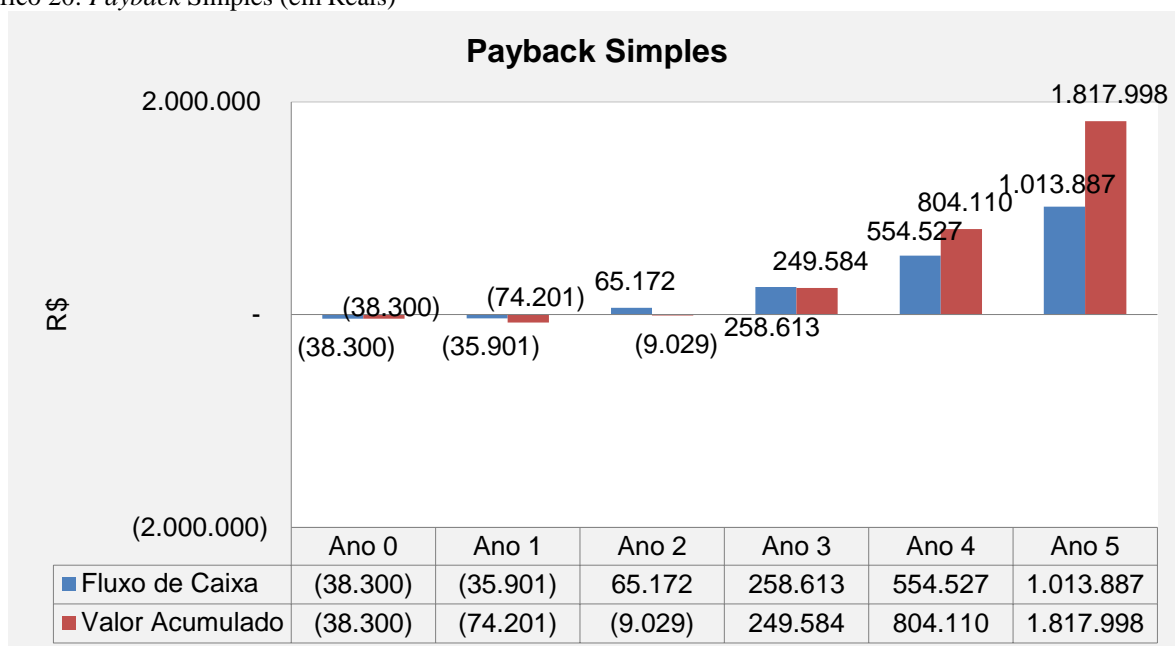
Podemos perceber que a tendência é lucro a partir do segundo ano.

Gráfico 19: Fluxo de Caixa Descontado (em Reais)

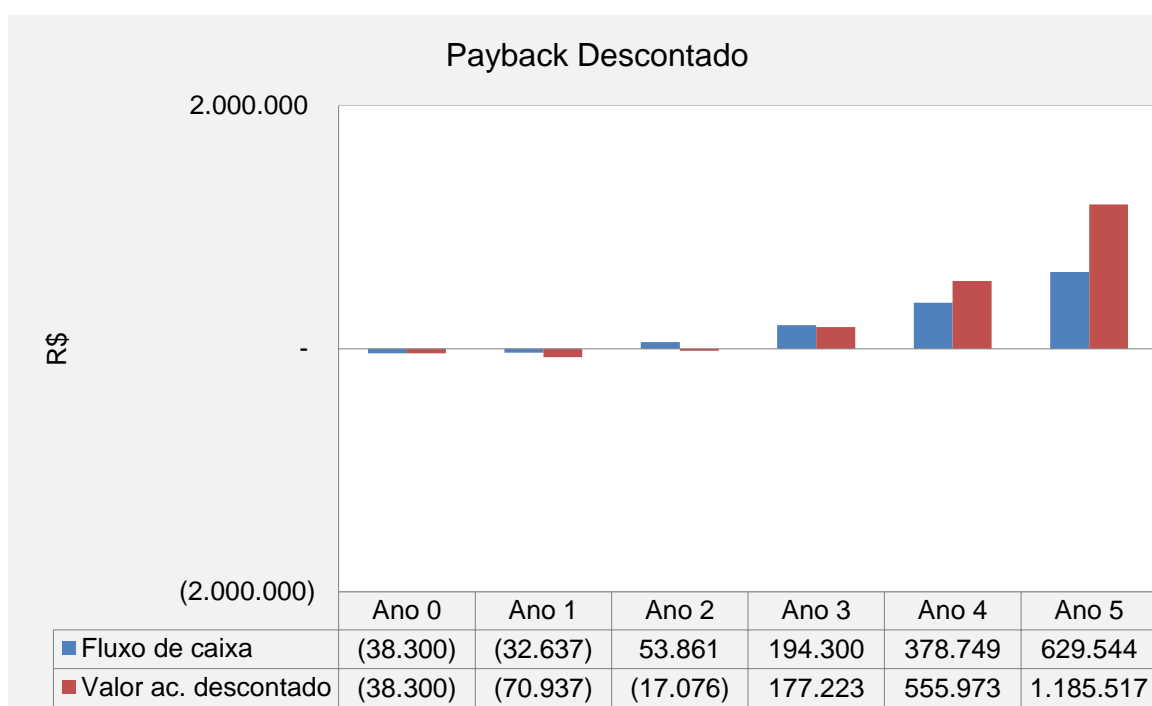


Fonte: Autoria do Grupo



Gráfico 20: *Payback Simples* (em Reais)


Fonte: Autoria do Grupo

Gráfico 21: *Payback Descontado - Cenário Realista* (em Reais)


Fonte: Autoria do Grupo

## 12. Estrutura Organizacional

Segundo Fayol, “as estruturas organizacionais caracterizam-se por uma cadeia de comando, ou seja, por uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e especifica quem se subordina a quem” (SILVA, 2006).

Dentre os diversos modelos de estruturas organizacionais, o modelo Funcional é o mais utilizado pela maioria das empresas, por ser muito racional e de fácil compreensão. Sua principal vantagem é que ele apresenta especialização nas áreas técnicas e, assim, possibilita melhorar os recursos por meio do agrupamento de atividades, de acordo com as funções da empresa.

Entretanto o modelo Misto ou Informal, adotado pela *KKR.eco* e ilustrado no organograma a seguir, representa a estrutura organizacional de uma instituição contemporânea consciente das necessidades de se adaptar constantemente às rápidas mudanças de um mercado cada vez mais dinâmico e complexo.

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 ao dinamismo da Economia Digital.

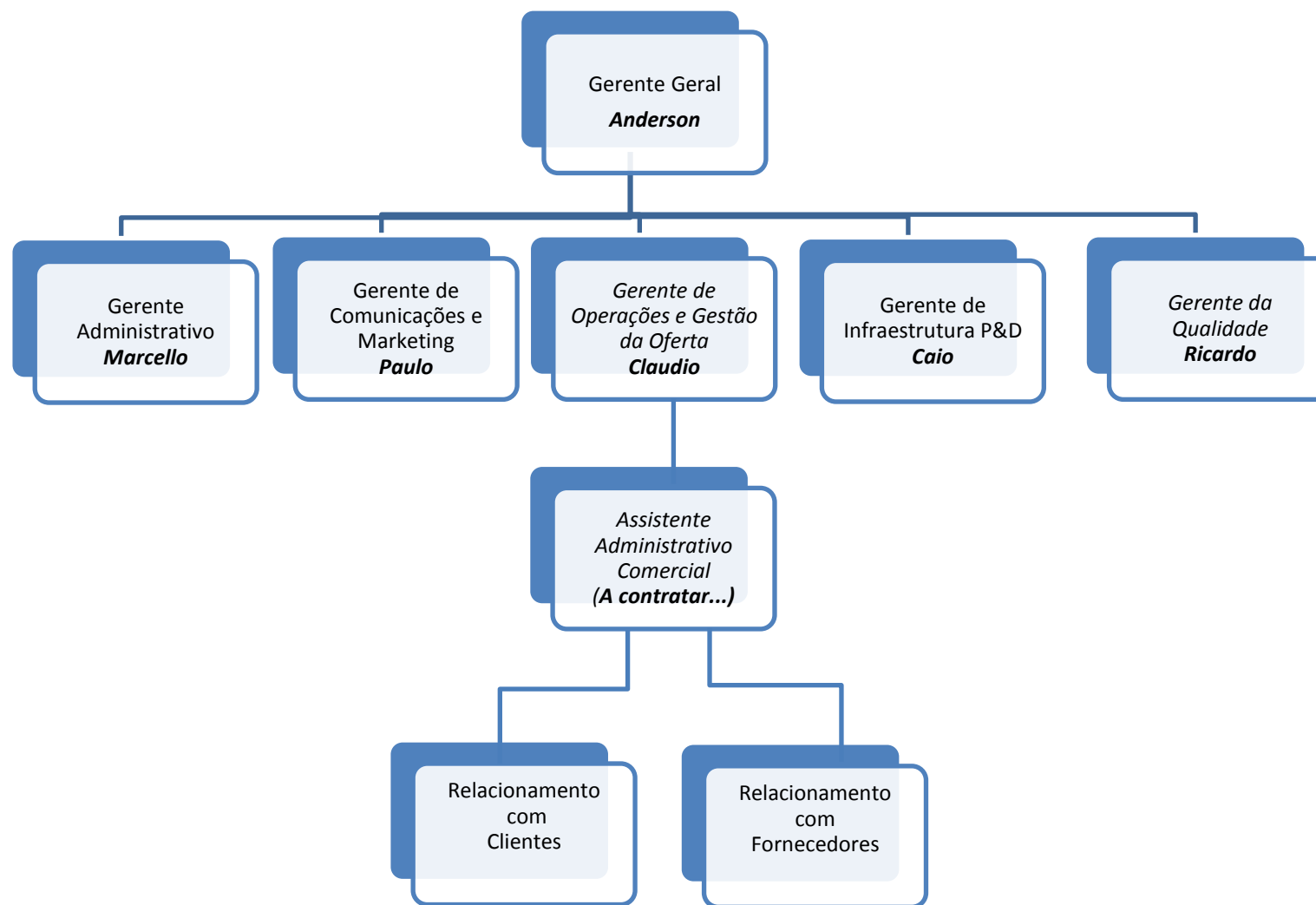
### 12.1. VANTAGENS DA ESTRUTURA INFORMAL

- Proporcionar maior rapidez nos processos;
- Reduzir distorções existentes na estrutura formal;
- Complementar a estrutura formal;
- Reduzir a carga de comunicação;
- Motivar e integrar as pessoas da empresa.

### 12.2. DESVANTAGENS:

- Desconhecimento das chefias;
- Dificuldade de controle;
- Possibilidade de atritos entre pessoas.

### 12.3. ORGANOGRAMA – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Fonte: Autoria do Grupo

Em linhas gerais, todo diretor, gerente, administrador geral, chefe e encarregado exercem as sete funções administrativas citadas a seguir. O conjunto dessas funções e suas interações constituem o conceito de administração:

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

Ainda assim, algumas funções são específicas para determinados cargos, conforme detalhamento a seguir.

### **12.3.1. Gerente Geral**

Profissional de alta gerência, com nível superior, competência e visão estratégica capaz de comandar sua equipe e fazer que todos entendam e sigam as estratégias e decisões, afim de que possam trabalhar alinhados com os propósitos da empresa e foco nos resultados. Responde pelas seguintes atividades:

- Define junto aos acionistas as diretrizes, objetivos e metas para cada uma das áreas da empresa;
- Promove o processo de estabelecimento de padrões, normas e procedimentos operacionais;
- Dissemina a missão e a visão da empresa para seus colaboradores diretos e consolida a visão estratégica;
- Estimula a identificar e desenvolver novos negócios;
- Coordena as operações da empresa;
- Assegura a eficiência e a qualidade dos serviços prestados;
- Relaciona-se com as demais áreas da empresa, a fim de realizar o acompanhamento diário dos resultados operacionais;

- Gerenciamento de pessoas e processos.

### **12.3.2. Gerente Administrativo**

Profissional de média gerência, com nível superior, competências e amplos conhecimentos administrativos e financeiros voltados ao negócio. É responsável pela saúde financeira da organização. Para isso, disponibiliza e controla análises financeiras e econômicas. Relaciona-se com auditorias, dirige orçamentos e planejamentos financeiros. Suas principais atribuições são:

- Análise e planejamento financeiro;
- Administração da estrutura de ativo da empresa;
- Administração da estrutura financeira da empresa (Decisão de Financiamento – Curto e Longo prazo);
- Balanço Patrimonial;
- Contas a Pagar e Contas a Receber;
- Levantamento e Alocação de Recursos;
- Fluxo de Caixa;
- Gerenciamento de pessoas e processos.

### **12.3.3. Gerente de Comunicações e Marketing:**

Profissional de comunicação, de nível superior, jornalista. Responsável por gerenciar relações públicas, comunicação institucional e atividades relacionadas ao *marketing* corporativo:

- 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 etc;
- Criação, desenvolvimento e implementação de estratégias de marketing de projetos, campanhas e eventos;

- Identificação de oportunidades e estabelecimento de parcerias envolvendo marketing;
- Desenvolvimento de parcerias com fornecedores;
- Análise, avaliação, revisão e aprovação de materiais produzidos para ações, eventos, e-mail marketing etc;
- Responsável pelo desenvolvimento dos materiais institucionais, preparação de relatórios, planilhas gerenciais e apresentações;
- Coordenação de trabalhos conjuntos com agências de propaganda, publicidade e assessoria de imprensa;
- Gerenciamento de pessoas e processos.

#### **12.3.4. Gerente de Operações e Gestão da Oferta**

Profissional de média gerência, com nível superior, experiência em comércio eletrônico, com competências administrativas voltadas ao negócio e habilidades para negociação. É responsável por garantir o bom relacionamento com os clientes e fornecedores do *KKR.eco*, intermediando as negociações e norteando ofertas de produtos e serviços, visando estabelecer a melhor relação custo-benefício para ambos, sempre que caracterizada a compra coletiva reversa. Seguem abaixo as principais atribuições do cargo:

- Elaboração e manutenção periódica do catálogo de produtos e serviços;
- Identificar a demanda por produtos e serviços;
- Estabelecer parcerias estratégicas com fornecedores;
- Elaborar e gerir contratos sempre negociando redução de custos, fretes e melhoria da qualidade de produtos e serviços prestados;
- Gerenciamento de pessoas e processos;
- Elaborar e executar projetos de melhoria contínua de processos.

### **12.3.5. Gerente de Infraestrutura Planejamento e Desenvolvimento**

Profissional de Tecnologia da Informação, de nível superior. Responsável por garantir o fornecimento de toda a infraestrutura necessária para viabilizar a comercialização eletrônica de produtos e serviços, por meio da compra coletiva reversa. Deve:

- Planejar, organizar e gerenciar serviços da área de Tecnologia de Informação;
- Desenvolver e implementar políticas e diretrizes que traduzam as melhores práticas existentes e / ou disponíveis no mercado, visando a otimização dos serviços e utilização dos recursos sob sua responsabilidade;
- Elaborar as políticas, normas e procedimentos relativos à tecnologia de informação, zelando pelo seu cumprimento;
- Garantir 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;
- Coordenar a implementação recursos e soluções;
- Propor planos de investimentos anuais para atualização tecnológica;
- Interagir com as áreas clientes para garantir o bom desempenho de equipamentos, redes e sistemas;
- Elaborar e executar projetos de melhoria contínua de processos, utilizando-se de frameworks de mercado;
- Monitorar o cumprimento das metas estabelecidas, propondo ajustes e avaliando resultados por meio de indicadores de desempenho;
- Gerenciamento de pessoas e processos;
- Fomentar o planejamento e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

### **12.3.6. Gerente da Qualidade**

Profissional de RH, de nível superior. Responsável por coordenar todas as etapas do programa de qualidade, assegurando a manutenção da política institucional e garantindo a qualidade dos serviços.

- Acompanhar e avaliar por meio de levantamento estatístico as não conformidades, desenvolvendo planos de ações preventivos e corretivos, visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados;
- Garantir a gestão dos documentos, efetuando o controle, arquivo e distribuição aos setores pertinentes;
- Acompanhar e avaliar sistematicamente o plano de qualidade de cada setor técnico, assegurando a melhoria contínua;
- Promover educação continuada de todos os colaboradores, estimulando o aprendizado e qualificação profissional;
- Normatizar e padronizar as rotinas dos setores técnicos e administrativos, visando garantir a qualidade dos procedimentos executados;
- Motivar as equipes, promovendo eventos para manutenção do programa de qualidade;
- Selecionar, contratar, recrutar e avaliar novos recursos;
- Gerenciamento de pessoas e processos.

#### **12.3.7. Assistente Administrativo Comercial**

Estagiário graduando nas áreas de Administração ou Secretariado, responsável por auxiliar na realização de atividades administrativas e comerciais pertinentes à Gerência de Operações e Gestão da Oferta. Auxiliará, ainda, no desenvolvimento e manutenção de bons relacionamentos com Clientes e Fornecedores.

- Desenvolver atividades na área administrativa e comercial, dando suporte às atividades da Instituição;
- Inteirar-se dos trabalhos desenvolvidos em cada área, visando orientar e facilitar a obtenção de dados, documentos ou outras solicitações dos superiores;
- Participar de estudos e projetos a serem elaborados e desenvolvidos por técnicos;
- Desenvolver planilhas eletrônicas, formulários e documentos diversos, ministrando softwares do pacote MS Office;
- Realizar atendimento ao público em geral, atender e realizar chamadas telefônicas, anotar e enviar recados.



## 13. Modelo de Gestão de Competências

O modelo de Gestão por Competências, adotado pela *KKR.eco*, visa não só alcançar os objetivos da organização por meio do alinhamento da missão, visão e valores, mas também alinhar as estratégias do negócio com as do capital humano.

Entende-se que a gestão por competências é a integração de ideias, conceitos e práticas de gestão de pessoas. Quanto mais difundida a Gestão por Competências, maior será o comprometimento, o entendimento e a aceitação de todos os envolvidos.

As principais ferramentas adotadas para o processo de implantação e manutenção do modelo de Gestão por Competências são:

- Mapeamento e Mensuração por Competências;
- Seleção por Competências;
- Avaliação por Competências;
- Plano de Desenvolvimento por Competências;
- Plano de Carreira, Cargos e Salários.

### 13.1. RESULTADOS DESEJADOS:

- Otimização e agilidade dos processos do RH;
- Definição dos cargos da organização por meio do perfil CHA (Conhecimentos / Habilidades / Atitudes);
- Comprometimento dos níveis de direção numa revisão disciplinada dos talentos de liderança;
- Continuidade da liderança e sustentação aos planos de carreira;
- Redução da rotatividade (*turnover*), problemas de transição e prevenção de promoções prematuras;
- Alinhamento dos investimentos em treinamentos às metas estratégicas da organização;
- Enriquecimento do perfil dos colaboradores, potencializando os seus resultados.

Para esse modelo de Gestão, foram definidas algumas competências que servirão de base para a avaliação de desempenho, direcionamento de políticas de RH, movimentações de pessoal e também Planos de Desenvolvimento Profissional.

### 13.2. COMPETÊNCIAS GENÉRICAS / FUNDAMENTAIS

Todos os colaboradores do *KKR.eco* deverão reunir as seguintes competências:

- Foco no cliente: capacidade de identificar, antecipar-se, atender, agir com rapidez, mesmo quando não solicitado, superando assim os requisitos do cliente e garantindo sua fidelização;
- Visão sistêmica: capacidade de perceber a integração e a interdependência de sua unidade com o macrossistema;
- Trabalho em Equipe: habilidade e desejo de trabalhar em colaboração com os membros das equipes permanentes e transitórias;
- Construção de relacionamentos: facilidade para interagir com pessoas, construir uma relação de confiança, respeito e de criar vínculos duradouros;
- Confiabilidade: preocupação ou desejo de ser percebido pelos outros como ético, responsável, confiável, fidedigno;
- Cultura da qualidade: postura orientada a garantir a melhoria contínua dos processos por meio da orientação ao aprendizado, valorização de seus clientes e colaboradores;
- Comprometimento com custos: capacidade de otimizar o uso dos recursos disponíveis, reduzindo perdas e desperdícios, nos processos em que estiver envolvido;
- Orientação para Resultados: capacidade de atingir metas desafiadoras, concentrando a atenção nas ações estratégicas que garantam a obtenção dos resultados desejados.
- Liderança: Facilidade para envolver as pessoas e conseguir apoio para ideias, propostas, projetos e soluções;
- Resiliência: Capacidade de dar respostas positivas às pressões do trabalho, facilidade para modificar e ajustar seu comportamento rapidamente para responder a mudanças no ambiente dos negócios, sempre demonstrando adaptabilidade e persistência em situações ambíguas ou de transição;

- Visão do negócio: capacidade de demonstrar entendimento e agir, com base na dinâmica do mercado em que atua, no posicionamento da empresa e da concorrência. Sempre identificando padrões ou conexões entre situações ou conceitos que não estão relacionados de maneira óbvia, mas levando em consideração as variáveis do mercado ou cenário apresentado, além dos fatores relevantes que impactam em decisões significativas;
- Visão Estratégica de Futuro: facilidade para rever constantemente a leitura de cenários, analisar as tendências e identificar oportunidades de negócios;
- Negociação: Habilidade para obter soluções que permitam a satisfação das partes envolvidas no processo;
- Gestão de custos: Capacidade para administrar os custos diretos e indiretos, relacionados aos processos e atividades relacionados à sua.

### **13.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DO POTENCIAL DOS PROFISSIONAIS**

A área de Recursos Humanos da *KKR.eco* promoverá duas avaliações por ano.

A Avaliação de Desempenho dos profissionais consistirá do Modelo de Gestão de Competência já descrito e terá como premissa retratar o desempenho da organização, auxiliando na elaboração de políticas de RH flexíveis e dirigidas a cada profissional.

Tal avaliação auxiliará também na disponibilização dos recursos ideais para cada área e permitirá ao profissional gerenciar sua carreira, adequando-a ao desejo da organização em termos de graus de competência requeridos para cada função.

No início de cada ano, cada gestor e seus respectivos liderados estabelecerão conjuntamente um planejamento de objetivos a serem alcançados ao longo do período. Serão estabelecidos 03 objetivos que serão baseados:

- Na análise das dificuldades apresentadas para o cumprimento dos objetivos do período anterior;
- Na análise da avaliação de desempenho do período anterior e seus resultados voltados para o crescimento profissional;

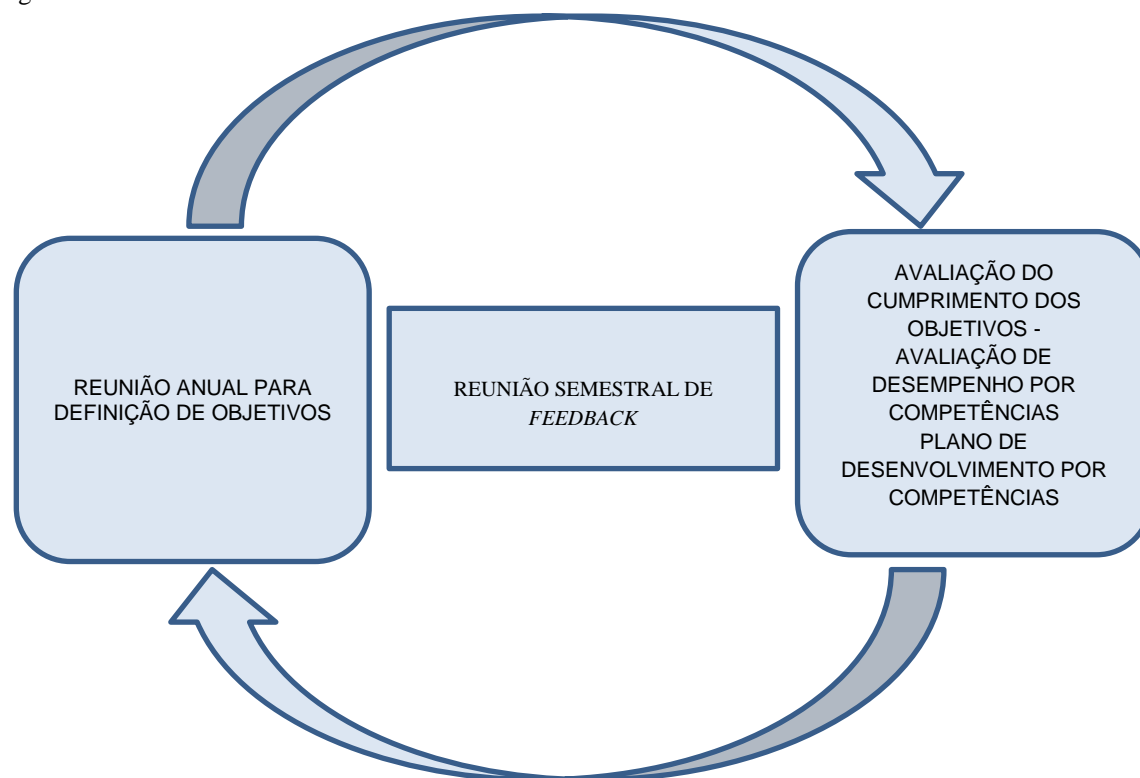
- Nos objetivos corporativos para o período, determinados no planejamento estratégico anual;
- Nos objetivos e metas individuais e / ou coletivas, em se tratando de metas por equipe.
- Deverão sempre estabelecer ações, metas, resultado final esperado e definição de prazos coerente para o cumprimento desses.

A primeira avaliação será efetuada no final do primeiro semestre de cada ano. Terá como objetivo realizar uma primeira análise e acompanhar as principais realizações do período, ajustar informações estratégicas se necessário, rever os objetivos acordados, adequar o plano de desenvolvimento e realizar sessões de *feedback* e *coaching*.

A segunda avaliação será realizada no término do período e deverá pontuar os resultados estabelecidos, assim como o nível de competências atingindo e o cumprimento do Plano de Desenvolvimento Profissional estabelecido.

A avaliação formal deverá trazer em si uma análise da eficácia e eficiência do processo de gestão de desempenho ao longo do ano. Tal avaliação ocorrerá por meio de uma entrevista formal entre o Gestor e seu funcionário, mantida com o objetivo de medir a fórmula com que foi desempenhado o trabalho frente aos objetivos e as competências definidas.

Figura 16: Modelo de Gestão



Fonte: Autoria do Grupo

### 13.4. PLANO DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Anualmente, de acordo com os resultados obtidos na avaliação de desempenho, a organização estabelecerá um plano de treinamento e capacitação de colaboradores.

Esse planejamento de treinamento será consolidado com o Plano de Desenvolvimento Profissional, que consistirá não somente em ações de educação e treinamento, mas também em ações de *coaching* por parte do gestor, principalmente quanto às mudanças de atitudes e de comportamento.

O *feedback* terá um papel de conselheiro do desenvolvimento profissional de seus colaboradores. Dessa maneira, o departamento de RH deverá promover horas de treinamento e capacitação distribuídas de acordo com a estratégia e necessidades da organização.

Tais treinamentos deverão ser adequados às necessidades apontadas pela Avaliação de Desempenho, além de buscar observar o que cada profissional deseja para gerenciamento de sua carreira dentro da organização.

### **13.5. PLANO DE CARREIRA DENTRO DA EMPRESA**

Devido ao modelo de negócio inovador e a um reduzido quadro de funcionários, inicialmente não foi estabelecido um Plano de Carreira.

### **13.6. MECANISMOS DE CONTROLE E INOVAÇÃO PARA OS COLABORADORES**

O Plano de Desenvolvimento Profissional será baseado nos resultados de análise da Avaliação Formal de Desempenho, além de permitir o dimensionamento de políticas gerais de RH. Funcionará como mecanismo de controle e inovação para os colaboradores, preparação e reciclagem do Corpo Gerencial da organização, retenção de talentos e, ainda, buscará constante motivação das equipes.

### **13.7. ESTILO DE GESTÃO**

#### **13.7.1. Reuniões Regulares**

Regularmente serão realizadas reuniões com todos os colaboradores, de modo a mantê-los alinhados com as diretrizes da organização e a aprimorar os processos internos, enfocando:

- Objetivos e resultados econômicos e financeiros da organização;
- Eficiência operacional e busca da excelência;
- Políticas ou práticas operacionais a serem implementadas;
- Avaliação realizada por clientes;
- Tendências que afetem direta ou indiretamente a Organização;
- Sugestões dos colaboradores e estímulo a novas ideias.

### **13.7.2. Pesquisa de Satisfação**

Os resultados das pesquisas de satisfação serão utilizados também para analisar a qualidade do atendimento aos clientes, no monitoramento da equipe interna e externamente, de forma a verificar a eficácia das práticas internas no atendimento aos clientes.

### **13.7.3. Pesquisa de Clima**

Será realizada no mínimo duas vezes por ano, de forma que se possa conhecer o nível de motivação dos colaboradores, o que pensam a respeito da organização e suas principais necessidades.

## **14. Filosofia Corporativa**

### **14.1. ASPECTOS DA FILOSOFIA CORPORATIVA**

#### **14.1.1. A MISSÃO DA EMPRESA**

A missão mais os fatores que podem propiciar o crescimento são essenciais para a sobrevivência. Esses fatores são a soma das competências corporativas e individuais providas de profissionais que compreendem e exercem os valores corporativos e buscam constante aprendizado, crescimento profissional e inovação (Capital Intelectual).

#### **14.1.2. PRINCÍPIOS DE GERENCIAMENTO**

- Gerar e agregar valores que superem as expectativas dos consumidores, atentando-se para as tendências de mercado, necessidades e interesses dos clientes, visando assim o aperfeiçoamento dos produtos e serviços oferecidos. Os lucros devem ser resultado do empenho em promover a satisfação dos clientes;
- Estabelecer um ambiente corporativo que propicie a autoestima dos colaboradores, onde os mesmos trabalhem com autonomia, disciplina e responsabilidade no desempenho de suas atividades;
- Incentivar e estimular a criatividade e o desenvolvimento das habilidades de nossos colaboradores, oferecendo plano de carreira, educação corporativa e um adequado sistema de avaliação de desempenho, com consequente valorização, reconhecimento do trabalho e satisfação dos nossos profissionais.

#### **14.1.3. VALORES**

- Priorizar a qualidade e a segurança dos serviços prestados;
- Superar as expectativas do cliente;
- Enxergar as dificuldades como novas oportunidades;
- Agir pró-ativamente, com ética, transparência e responsabilidade;
- Empreendedorismo e Inovação;



- Valorização dos relacionamentos.

#### **14.2. OBJETIVOS GLOBAIS**

- Deverá atuar em suas operações, sempre respeitando seus valores e princípios éticos, satisfação de seus clientes e bem estar de seus colaboradores;
- As normas internas deverão ser claras e objetivas, assegurando os direitos e preconizando deveres;
- A empresa deverá criar condições para o cumprimento das normas internas e da legislação do trabalho, oferecendo condições para segurança no trabalho, saúde ocupacional e qualidade de vida;
- Por meio de adequados canais de comunicação, uniformizará os níveis de informação possibilitando feedback constante;
- Estimulará processos de melhoria contínua e toda e qualquer manifestação criativa será revertida em benefício da organização;
- Incentivará o trabalho em equipe e apoiará esforços para superação de metas, sempre conjugando a obtenção dos resultados e o constante desenvolvimento intelectual e humano da equipe;
- Ampliará seu foco de atuação no cliente, sendo eles internos e externos, parceiros e fornecedores, esses últimos elevados ao mesmo grau em razão de sua importância para as atividades da empresa;
- O crescimento da organização, o aumento de sua participação de mercado e a estabilidade de suas atividades são compromissos globais que sempre serão preconizados em todo e qualquer planejamento;
- A relação com os acionistas buscará oferecer sempre o retorno e otimização dos investimentos efetuados na organização;
- A empresa adotará em seus sistemas gerenciais de Recursos Humanos, Finanças, Marketing, Tecnologia e Administração, os conceitos de excelência e melhoria contínua e deverão possibilitar:
  - A criação de níveis de supervisão, com autonomia e facilidade de comunicação direta com os níveis hierárquicos;
  - A criação de política de remuneração, salários e benefícios em razão da produtividade, participação, competências e lucratividade;

- Adoção de adequados recursos tecnológicos e treinamento aos seus usuários colaboradores;
- Políticas comerciais de Marketing e vendas, que permitam conjugar ampliação de participação de mercado e rentabilidade.

## 15. Anexos

### ANEXO I: FORMULÁRIO DE PESQUISA DE MERCADO

**Questionário para TCC**  
**Fundação Getulio Vargas - FGV**

**\*Obrigatório**

**1. Você já comprou ou compraria em sites de compras coletivas ? \***

☐ Sim  
☐ Não  
☐ Talvez

**2. O que não lhe agrada nos sites de compras coletivas ? \***

☐ Boas ofertas, mas no momento inadequado  
☐ Dificilmente encontro uma oferta que desejo comprar  
☐ Filas e/ou indisponibilidade de datas  
☐ Grande quantidade de e-mails (SPAM)  
☐ Perda do prazo de utilização do cupom  
☐ Outro:

**3. O que faria uma compra coletiva tornar-se algo interessante ? \***

☐ Maior interação com o cliente  
☐ Oferta imperdível  
☐ Percentual de desconto  
☐ Serviços/Produtos diferenciados  
☐ Outro:

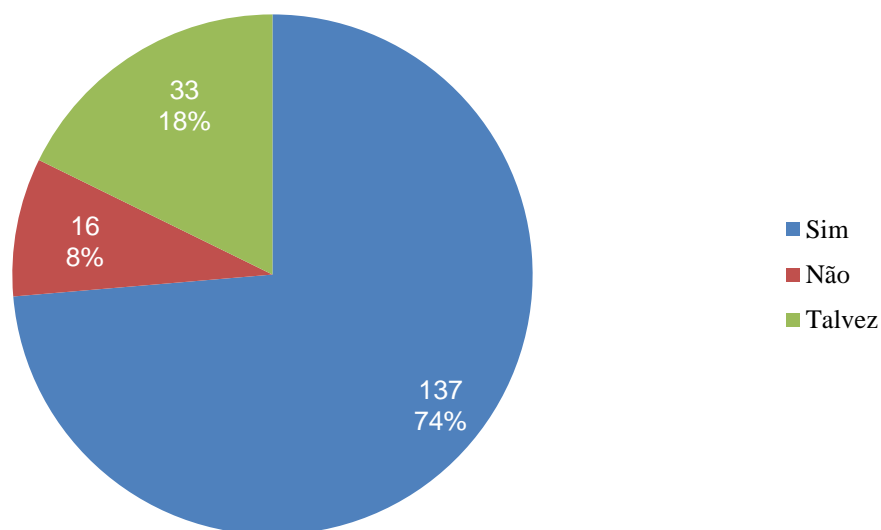
**4. Fale-nos sobre você (Sexo): \***

**Idade: \***

Fonte: <http://tinyurl.com/bl8hv2m>

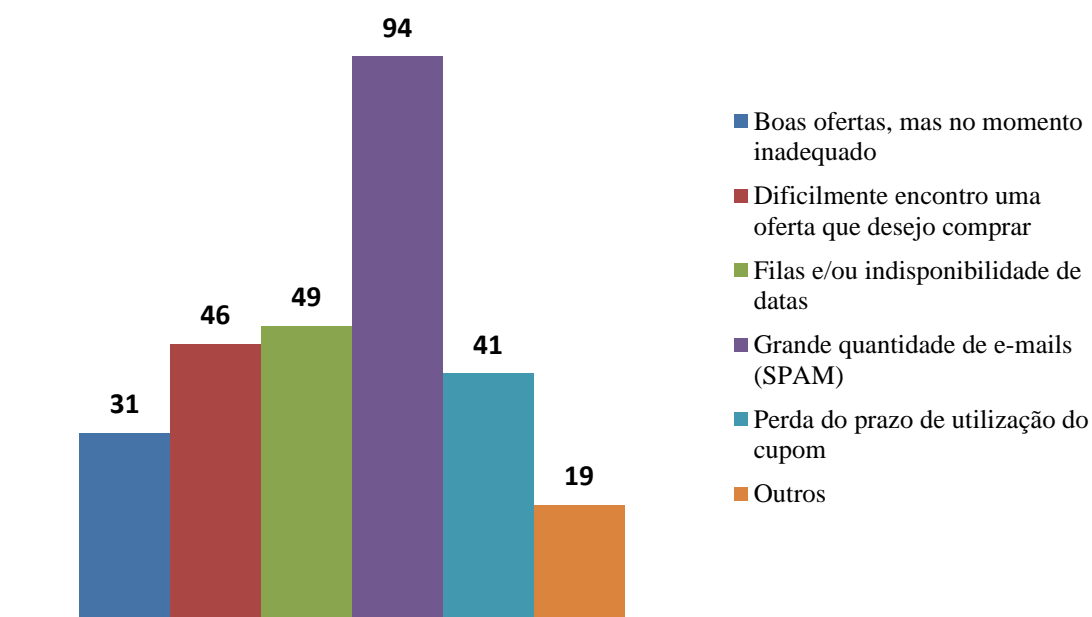
## ANEXO II: RESULTADO DA PESQUISA DE MERCADO

### 1. Você já comprou ou compraria em sites de compras coletivas?



Obs.: Total de 186 pesquisados

### 2. O que não lhe agrada em sites de compras coletivas?

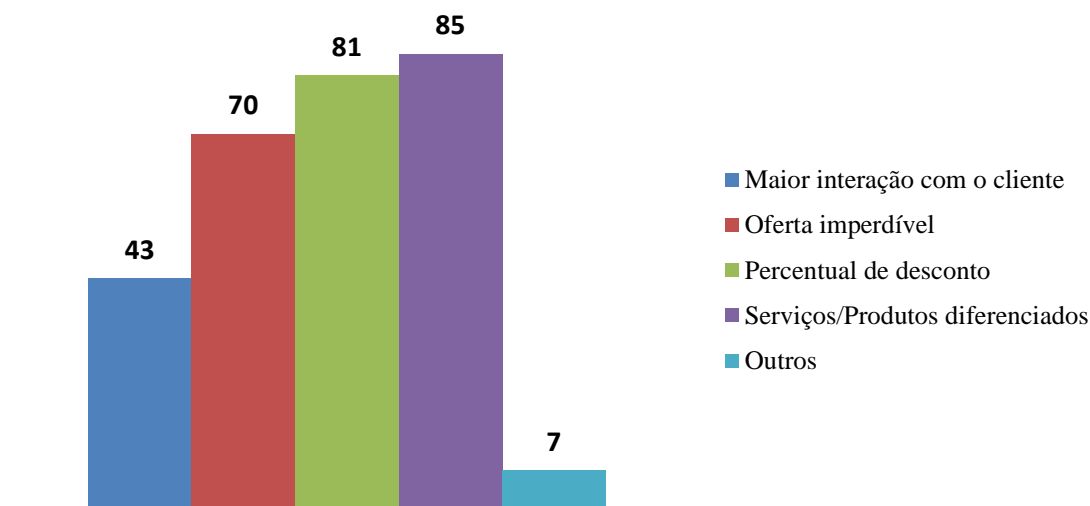


## Considerações:

Respostas preenchidas no campo “Outros” da pergunta 2 do questionário:

- Atraso na entrega dos produtos;
- Comprei para restaurante. O sushi da compra coletiva era menor. Pensei em processar a empresa, mas resolvi evitar e dor de cabeça e nunca mais comprei;
- Falta de garantia do serviço ou produto;
- Mentira sobre a promoção: falaram que era desconto de 50% e quando cheguei ao restaurante era de 15%;
- Às vezes é o mesmo preço que a compra individual. Os sites se isentam de responsabilidade;
- Credibilidade dos prestadores;
- Não filtram por interesses as ofertas enviadas pelo e-mail marketing;
- Problemas de entrega;
- Qualidade do Produto/Serviço;
- Insegurança;
- Medo;
- Não tenho confiança (falta segurança) nos deparamos com a mídia divulgando golpes e reclamações por parte dos consumidores;
- Não Utilizo;
- Pouquíssimas ofertas onde moro (Granja Viana);
- Prazo de entrega;
- Promoções falsas, mercadorias com preço normal da loja.

### 3. O que faria uma compra coletiva tornar-se algo interessante?



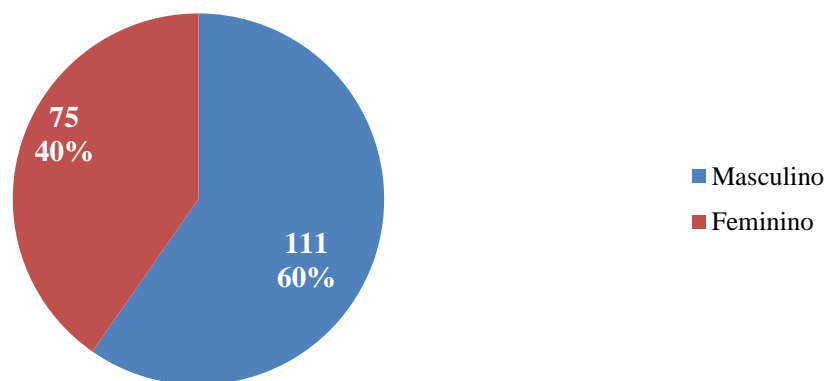
## Considerações:

Respostas preenchidas no campo “Outros” da pergunta 03 do questionário:

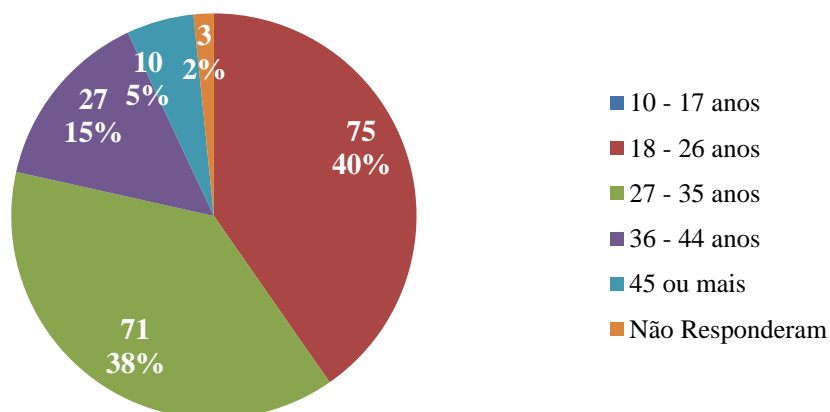
- Entregar rápido;
- Maior disponibilidade de datas;
- Não validade do voucher;
- O produto ser igual ao da compra comum. Não é marketing? Demanda investimento;
- Pouco tempo para locomoção até o estabelecimento;
- Segurança;
- Maior confiabilidade.

### 4. Fale-nos sobre você:

#### a. Sexo



#### b. Idade



### ANEXO III

#### Demonstrativo de Resultados Mensais (em Reais)

##### Demonstrativo de Resultados - Mensal

Itens	Ano 1													Total
	Ano 0	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	
<b>(+) Receita Bruta (Comissionamento)</b>	-	2.000	3.000	4.000	4.500	5.000	5.250	6.000	6.380	7.000	8.000	9.000	10.000	70.130
(-) Repasse para parceiros comerciais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Impostos (Serviços - 6%)	-	(120)	(180)	(240)	(270)	(300)	(315)	(360)	(383)	(420)	(480)	(540)	(600)	(4.208)
<b>(=) Receita Líquida de Vendas</b>	-	1.880	2.820	3.760	4.230	4.700	4.935	5.640	5.997	6.580	7.520	8.460	9.400	65.922
(-) Abertura da empresa	(5.750)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Custos com hardware/infra-estrutura/software	(2.000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Custos operacionais (2 meses)	(10.300)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Custos com desenvolvimento de WebSite	(20.000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Escritório virtual	(250)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>(=) Lucro Operacional Bruto</b>	(38.300)	1.880	2.820	3.760	4.230	4.700	4.935	5.640	5.997	6.580	7.520	8.460	9.400	65.922
(-) Salários + encargos + benefícios	-	(2.266)	(2.266)	(2.266)	(2.266)	(2.266)	(2.266)	(2.266)	(2.266)	(2.266)	(2.266)	(2.266)	(2.266)	(27.196)
(-) Outras despesas Operacionais	-	(5.950)	(5.998)	(6.046)	(6.094)	(6.143)	(6.192)	(6.241)	(6.291)	(6.342)	(6.392)	(6.444)	(6.495)	(74.627)

# Demonstrativo de Resultados - Mensal

Itens	Ano 1													Total
	Ano 0	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	
(-) Juros de Financiamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) <i>Lucro Operacional</i>	(38.300)	(6.336)	(5.444)	(4.552)	(4.130)	(3.709)	(3.523)	(2.868)	(2.560)	(2.028)	(1.139)	(250)	639	(35.901)
(-) Depreciações / Amortizações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) <i>Lucro antes do Imposto de Renda</i>	(38.300)	(6.336)	(5.444)	(4.552)	(4.130)	(3.709)	(3.523)	(2.868)	(2.560)	(2.028)	(1.139)	(250)	639	(35.901)
(-) Impostos e Contribuições sobre Lucro (24%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(153)	-
(=) <i>Lucro Líquido</i>	(38.300)	(6.336)	(5.444)	(4.552)	(4.130)	(3.709)	(3.523)	(2.868)	(2.560)	(2.028)	(1.139)	(250)	485	(35.901)

Fonte: Autoria do Grupo



## 16. 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](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. **Balancos » 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=dFRaMnoweGNEX3JIYnRyYnIIVE53dnc6MQ>>.

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](http://www.livingsocial.com/deals/how_it_works)>. Acesso em: agosto 2012.

LOBATO, M. A. V. **Compras pela Intenet.** 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](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-estratgias-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](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/](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-idomas-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&](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](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.