

**MBA<sup>+</sup>**

**BUSINESS INNOVATION  
CHANGE MAKERS**

**MBA<sup>+</sup>**

**VENTURE BUILDING**

**Prof. Leandro Andrade**

EMAIL [prof.leandroandrade@outlook.com](mailto:prof.leandroandrade@outlook.com)

2018

MARKET SIZE

ESPAÇO DO DESIGN

ANÁLISE DE CENÁRIOS

## FRASE DO DIA

FIAP

*Empreendedorismo e inovação não se tratam de executar um plano ou realizar um sonho. Mas sim, tratam-se de **integrar** uma ideia até que se torne aderente aos consumidores e seu Modelo de Negócios se torne **rentável e escalável**.*

**Alex Osterwalder**  
Criador do Canvas  
Business Model





# MARKET SIZE



**Fundação: 2009**

**# Rodadas: 18**

**# Investidores: 90**

**Captação: USD 22bi**

**Último Valuation:  
USD 68bi**



# Mercado Total Disponível

<i>Mercado (mundo)</i>	<i>Market Size (ano)</i>	<i>Valor Total Ano</i>
Taxi	USD 120 bi	<b>USD 305 bi</b>
Carros Alugados	USD 50 bi	
Serviços de pequenas mudanças	USD 20bi	
Serviços de entrega	USD 35 bi	
Transporte de massas	USD 60 bi	
Compartilhamento de Carros	USD 20 bi	



# Mercado Potencial (1)

Apenas 2,8% do Mercado Total Disponível

Mercado Total	USD 305 bi
# Cidades no Mundo	36.722
Mercado Total / Cidade	USD 8,2 mi
# cidades com > 500 mil habitantes	1054
Mercado Potencial = Mercado Total/Cidade x # Cidades > 500mil habitantes	<b>USD 8,75 bi</b>





# Mercado Potencial (2)

## 70% do Mercado Total Disponível

Mercado Total	USD 305 bi
70% do Mercado Total em cidades > 500 mil habitantes	USD 305 bi x 70%
Mercado Potencial = 70% do mercado total disponível	<b>USD 213 bi</b>

# Oportunidade (1):

“conquistar TODA América, Europa e Oceania”

Mercado Total	USD 305 bi
# Cidades no Mundo	36.722
Mercado Total / Cidade	USD 8,2 mi
# cidades com > 500 mil habitantes	1054
Mercado Potencial = Mercado Total/Cidade x # Cidades > 500mil habitantes	<b>USD 8,75 bi</b>
<b>Conquistar 500 cidades</b>	<b>USD 4,1 bi</b>



# Oportunidade (2):

## “conquistar 30% do Mundo”

Mercado Total	USD 305 bi
70% do Mercado Total em cidades > 500 mil habitantes	USD 305 bi x 70%
Mercado Potencial = 70% do mercado total disponível	USD 213 bi
<b>Oportunidade = conquistar 30%</b>	<b>USD 63,9 bi</b>



**Fundação: 2006**  
**# Investidores: UOL**  
**(majoritário)**  
**Captação: USD 2,3bi**  
**Último Valuation:**  
**USD 5,6bi**



# Mercado Total Disponível

<i>Mercado (Brasil)</i>	<i>Market Size</i>	<i>Valor Total Ano</i>
# Pequenos e médios merchants (PMEs)	12 milhões de PMEs	<b>R\$ 7bi (ano 1)+ R\$50bi/ ano</b>
70% Moderninha (R\$478) 30% Moderninha Pro (R\$839)	70% x 12 mi x R\$478 + 30% x 12mi x R\$839 = <b>R\$7,05 bi*</b>	
TPV PMEs/ano (50% crédito e 50% débito)	R\$1,8 tri	
% Taxa x TPV (sem considerar antecipação)	2,79% x 1,8 tri = <b>R\$50,2bi/ano</b>	



**EXERCÍCIO:**  
**QUAL O MARKET SIZE DA SUA START-UP?**

# | IMPORTANTE

Em que **mercado** sua start-up atua?

Varejo, moda, logística...

(mercado = oferta x demanda)

Qual a **abrangência** do seu mercado?

Geografia, renda, demografia, hábitos, costumes..

Qual o **tamanho** do mercado potencial?

em valores monetários por ano

Qual o tamanho da **sua oportunidade**?

em valores monetários por ano

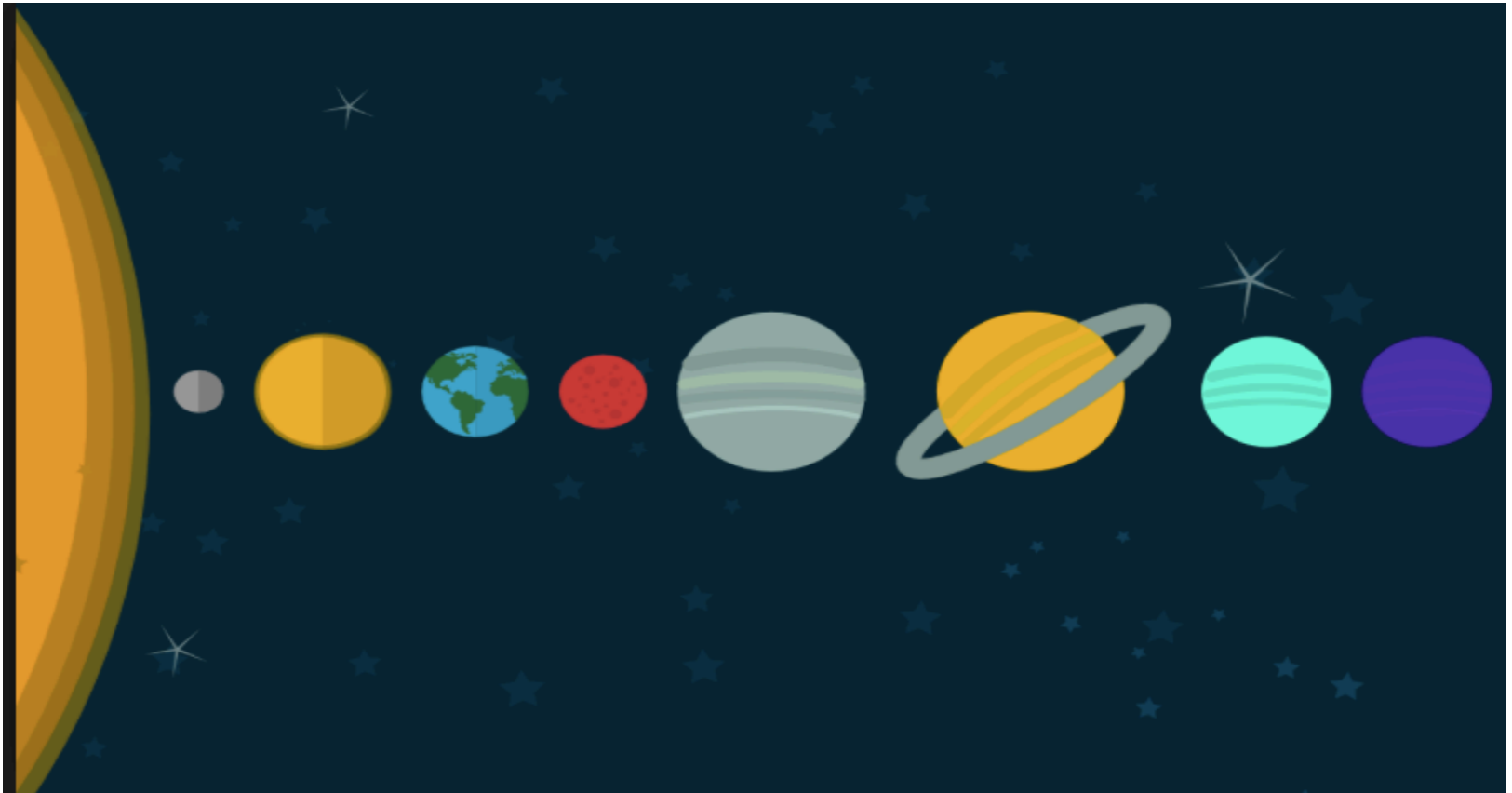


# **ESPAÇO DO DESIGN**





# Infelizmente, não estamos sozinhos no mundo...





# O “Espaço do Design”

1. Forças de mercado
2. Forças da indústria
3. Tendências principais
4. Forças macroeconômicas

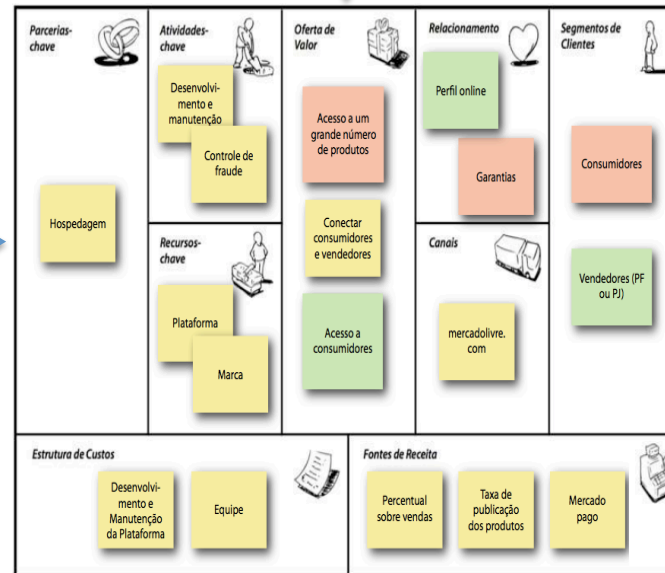
## TENDÊNCIAS PRINCIPAIS (previsão)

Regulatórias  
 Sociais  
 Tecnológicas  
 Culturais

FIAP

## FORÇAS DA INDÚSTRIA (análise competitiva)

Fornecedores  
 Público de interesse  
 Concorrentes  
 (incumbentes)  
 Novos entrantes  
 (insurgentes)  
 Produtos e serviços  
 substitutos



## FORÇAS DO MERCADO (análise de mercado)

Segmentos de mercado  
 Necessidades e  
 demandas  
 Fatores de mercado  
 Custos de mudança  
 Atratividade de receita

## FORÇAS MACROECONÔMICAS (análise macro)

Situação dos mercados  
 Mercado de capitais  
 Infraestrutura  
 Commodities

# Forças de Mercado

Fator	Descrição	Principais Questões	Panorama Indústria Meios de Pagamento
Fatores de Mercado	Identifica questões-chave que direcionam e transformam o mercado (clientes e oferta)	Para onde o mercado está indo? Que mudanças estão se aproximando?	Concentração nas grandes redes (bancos) Cauda longa é underserved
Segmentos de Mercado	Identifica os principais segmentos de mercado, seus atrativos e busca novos segmentos	Quais segmentos são os mais importantes? Qual segmento com maior potencial de crescimento? Outros segmentos?	Micro varejista Varejo PME Mercado LatAm, África Varejo digital Grandes redes ainda dominam
Necessidades e Mudanças	Descreve as necessidades de mercado e analisa o quanto são bem atendidas	Do que os clientes precisam? Quais são as maiores necessidades não satisfeitas?	Automatização das vendas Facilidade de acesso à diferentes meios de pagto

# Forças de Mercado

Fator	Descrição	Principais Questões	Panorama Meios de Pagamento
Custos de Mudança	Descreve como os clientes podem mudar para o concorrente	Qual é o lock-in do cliente? Quais são custos de troca? É fácil trocar?	Relacionamento com outros produtos dos bancos Pode ser inexistente no caso do long tail (ou deixar de receber em cash) Troca parece fácil, basta mudar seu domicílio bancário
Atratividade da Receita	Identifica elementos relacionados à atratividade da renda e ao poder	Pelo o que os clientes estão dispostos a pagar (de verdade)? Os clientes podem achar produtos similares e mais baratos?	Setor com grandes margens de lucro Muitos novas ofertas mirando o long tail Cliente com pouco poder de mudar a taxa do cartão

# Forças da Indústria

Fator	Descrição	Principais Questões	Panorama Indústria Meios de Pagamento
Concorrentes (incumbentes)	Identifica os concorrentes e suas forças relativas	Quem são os concorrentes? Quem são os maiores concorrentes? Vantagens e desvantagens? Em quais segmentos de clientes atuam? Qual a estrutura de custo e seu poder de influência?	Cielo, Rede, GetNet Estão ligados à bancos (vendem outros produtos) São morosos e focam apenas em grandes contas Custos maiores Outras maquininhas (SumUp)
Novos Entrantes (insurgentes)	Identifica novos entrantes e determina se competem com um Modelo de Negócios diferente do seu	Quem são os novos entrantes? Como são diferentes? Vantagens e desvantagens? Quais são suas Propostas de Valor? Em quais Segmentos de Clientes estão focados?	Fabricantes de smartphones Google, Facebook

# Forças da Indústria

Fator	Descrição	Principais Questões	Panorama Indústria Meios de Pagamento
Produtos e Serviços Substitutos	Descreve potenciais substitutos para suas ofertas – incluindo outros mercados e indústrias	Que produtos/serviços podem nos substituir? Quanto custam relativamente? Os clientes podem acessar facilmente esses produtos/serviços?	Apple Pay, Samsung Pay
Fornecedores (e outros participantes da cadeia)	Descreve os participantes principais da cadeia de valor e detecta competidores novos ou emergentes	Quem são os principais participantes da sua cadeia? Seu Modelo de Negócios depende em que grau deles? É mais lucrativo ser um fornecedor seu?	Hardware (China) Telecom (infra)
Públicos de interesse	Especifica as personagens que podem influenciar seu Modelo de Negócios	Quais públicos pode influenciar seu Modelo de Negócios? E qual real influência deles? Governos? Acionistas	Alta regulação (Banco Central) BC quer estimular competição

# Principais Tendências

Fator	Descrição	Principais Questões	Panorama Indústria Meios de Pagamento
Tendências Tecnológicas	Identifica tendências de tecnologia que podem ameaçar ou aprimorar seu Modelo de Negócios	Quais são as maiores tendências no seu mercado e fora dele? Quais tecnologias podem afetar seu Modelo de Negócios? Quais tecnologias seus clientes estão adotando?	Blockchain P2P Smartphones
Tendências Regulatórias	Descreve regulações e normas que influenciam seu Modelo de Negócios	Quais são as tendências regulatórias no seu mercado? Como afetam seu Modelo e seus clientes?	Banco Central e instituições de pagamento Auto-regulação bancária Tributação



# Principais Tendências

Fator	Descrição	Principais Questões	Panorama Indústria Meios de Pagamento
Tendências Sociais e Culturais	Identifica tendências sócio-culturais que podem ameaçar ou aprimorar seu Modelo de Negócios	Quais mudanças de valores e hábitos podem afetar seu Negócio?	Imagem desfavorável das grandes redes Aumento dos micro empreendedores Sociedade cashless
Tendências Socioeconômicas	Descreve as principais tendências socioeconômicas que podem afetar seu Modelo de Negócios	Quais as tendências demográficas? Como a distribuição de renda afeta seu negócio? Como é o padrão de gastos no seu mercado?	Minimalismo (?) Escambo, trocas Aumento dos micro empreendedores

# Forças Macroeconômicas

Fator	Descrição	Principais Questões	Panorama Indústria Meios de Pagamento
Situação do Mercado Global	Descreve as condições da economia global	A economia está em crescimento ou recessão? Qual a perspectiva de crescimento?	Pico do crescimento pós 2008 EUA em crescimento Brasil em recuperação Tensões globais e protecionismo
Mercado de Capitais	Descreve as condições atuais do mercado de capitais e as necessidades de captação	Está fácil captar recursos para investimentos de longo prazo? Capital privado ou público? Custo do capital?	Recordes de captação para start-ups Fase do dinheiro fácil parece estar no fim Crédito caro no Brasil

# Forças Macroeconômicas

Fator	Descrição	Principais Questões	Panorama Indústria Meios de Pagamento
Commodities e Outros Recursos	Destaca as principais tendências de preço dos recursos demandados pelo seu Modelo de Negócios	Os recursos que necessita são de fácil obtenção? Os preços tendem a subir?	Mão-de-obra especializada em dev é difícil
Infraestrutura econômica	Descreve a infraestrutura econômica em seu mercado	A infraestrutura pública suporta seu crescimento? Qualidade dos serviços? Qualidade de vida?	Dimensões continentais Rede telecom ruim (3G, 4G) Impostos altos



**EXERCÍCIO:**  
**QUAL O ESPAÇO DO DESIGN DA SUA START-UP**



1. Forças de mercado
2. Forças da indústria
3. Tendências principais
4. Forças macroeconômicas



# Forças de Mercado

Fator	Descrição	Principais Questões	Panorama da sua start-up
Fatores de Mercado	Identifica questões-chave que direcionam e transformam o mercado (clientes e oferta)	Para onde o mercado está indo? Que mudanças estão se aproximando?	
Segmentos de Mercado	Identifica os principais segmentos de mercado, seus atrativos e busca novos segmentos	Quais segmentos são os mais importantes? Qual segmento com maior potencial de crescimento? Outros segmentos?	
Necessidades e Mudanças	Descreve as necessidades de mercado e analisa o quanto são bem atendidas	Do que os clientes precisam? Quais são as maiores necessidades não satisfeitas?	



# Forças de Mercado

Fator	Descrição	Principais Questões	Panorama da sua start-up
Custos de Mudança	Descreve como os clientes podem mudar para o concorrente	Qual é o lock-in do cliente? Quais são custos de troca? É fácil trocar?	
Atratividade da Receita	Identifica elementos relacionados à atratividade da renda e ao poder	Pelo o que os clientes estão dispostos a pagar (de verdade)? Os clientes podem achar produtos similares e mais baratos?	



# Forças da Indústria

Fator	Descrição	Principais Questões	Panorama da sua start-up
Concorrentes (incumbentes)	Identifica os concorrentes e suas forças relativas	Quem são os concorrentes? Quem são os maiores concorrentes? Vantagens e desvantagens? Em quais segmentos de clientes atuam? Qual a estrutura de custo e seu poder de influência?	
Novos Entrantes (insurgentes)	Identifica novos entrantes e determina se competem com um Modelo de Negócios diferente do seu	Quem são os novos entrantes? Como são diferentes? Vantagens e desvantagens? Quais são suas Propostas de Valor? Em quais Segmentos de Clientes estão focados?	





# Forças da Indústria

Fator	Descrição	Principais Questões	Panorama da sua start-up
Produtos e Serviços Substitutos	Descreve potenciais substitutos para suas ofertas – incluindo outros mercados e indústrias	Que produtos/serviços podem nos substituir? Quanto custam relativamente? Os clientes podem acessar facilmente esses produtos/serviços?	
Fornecedores (e outros participantes da cadeia)	Descreve os participantes principais da cadeia de valor e detecta competidores novos ou emergentes	Quem são os principais participantes da sua cadeia? Seu Modelo de Negócios depende em que grau deles? É mais lucrativo ser um fornecedor seu?	
Públicos de interesse	Especifica as personagens que podem influenciar seu Modelo de Negócios	Quais públicos pode influenciar seu Modelo de Negócios? E qual real influência deles? Governos? Acionistas	

# Principais Tendências

Fator	Descrição	Principais Questões	Panorama da sua start-up
Tendências Tecnológicas	Identifica tendências de tecnologia que podem ameaçar ou aprimorar seu Modelo de Negócios	Quais são as maiores tendências no seu mercado e fora dele? Quais tecnologias podem afetar seu Modelo de Negócios? Quais tecnologias seus clientes estão adotando?	
Tendências Regulatórias	Descreve regulações e normas que influenciam seu Modelo de Negócios	Quais são as tendências regulatórias no seu mercado? Como afetam seu Modelo e seus clientes?	

# Principais Tendências

Fator	Descrição	Principais Questões	Panorama da sua start-up
Tendências Sociais e Culturais	Identifica tendências sócio-culturais que podem ameaçar ou aprimorar seu Modelo de Negócios	Quais mudanças de valores e hábitos podem afetar seu Negócio?	
Tendências Socioeconômicas	Descreve as principais tendências socioeconômicas que podem afetar seu Modelo de Negócios	Quais as tendências demográficas? Como a distribuição de renda afeta seu negócio? Como é o padrão de gastos no seu mercado?	

# Forças Macroeconômicas

Fator	Descrição	Principais Questões	Panorama da sua start-up
Situação do Mercado Global	Descreve as condições da economia global	A economia está em crescimento ou recessão? Qual a perspectiva de crescimento?	
Mercado de Capitais	Descreve as condições atuais do mercado de capitais e as necessidades de captação	Está fácil captar recursos para investimentos de longo prazo? Capital privado ou público? Custo do capital?	

# Forças Macroeconômicas

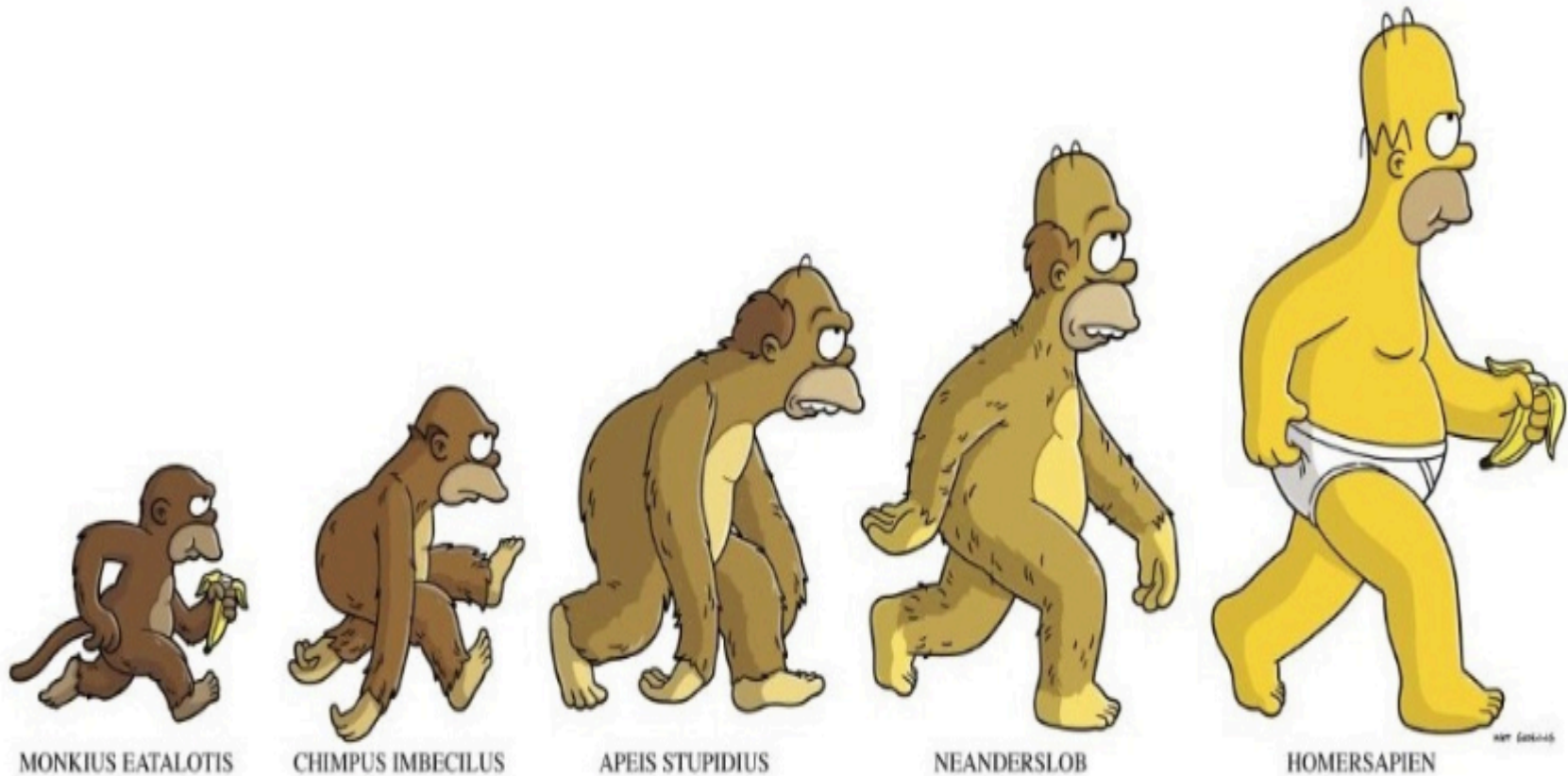
Fator	Descrição	Principais Questões	Panorama da sua start-up
Commodities e Outros Recursos	Destaca as principais tendências de preço dos recursos demandados pelo seu Modelo de Negócios	Os recursos que necessita são de fácil obtenção? Os preços tendem a subir?	
Infraestrutura econômica	Descreve a infraestrutura econômica em seu mercado	A infraestrutura pública suporta seu crescimento? Qualidade dos serviços? Qualidade de vida?	



# **ANÁLISE DE CENÁRIOS**



# A evolução



## HOMERSAPIEN



# Infelizmente, a bola de cristal quebrou

- \_ Se meu Modelo de Negócios já estiver obsoleto amanhã?
- \_ Como as FORÇAS e TENDÊNCIAS podem se comportar no futuro?
- \_ Desenvolva hipóteses sobre o futuro
- \_ Tenha opções





# Análise de Cenários (futuros)

- \_reflexão sobre Modelos de Negócio para o futuro
- \_exige criatividade, disciplina e dinheiro
- \_modelo interessante para setores sob pressão



# Como será o futuro da Indústria de Meios de Pagamento?

## Hoje:

- \_setor oligopolista, com altas margens de lucro (duas principais empresas > 85% de share)
- \_muitos novos entrantes de diferentes setores da economia (start-ups, Apple, Samsung...)
- \_setor alvo de pesadas regulações (Banco Central)
- \_clientes insatisfeitos (altas taxas)

# Como será o futuro da Indústria de Meios de Pagamento?

Amanhã (apenas uma hipótese)



**C. “COPO MEIO CHEIO”**

Quais serão as fontes de receita adicionais?

**CAPITALISMO CONSCIENTE E MINIMALISMO TORNAM-SE PADRÕES**

**D. “MARX IS BACK”**

Qual é a nossa Proposta de Valor neste contexto?

**BLOCKCHAIN E P2P SÃO APENAS UMA MODA**

**A. “BUSINESS AS USUAL”**

Como ficará seu Modelo de Negócios no futuro se esses fatores não mudarem?

**BLOCKCHAIN E P2P ESTABELECEM NOVO PADRÃO DE TROCAS**

**B. “CASH AND CARD LESS”**

Como tipo de relação teremos com os varejistas?  
Que recursos precisaremos desenvolver?

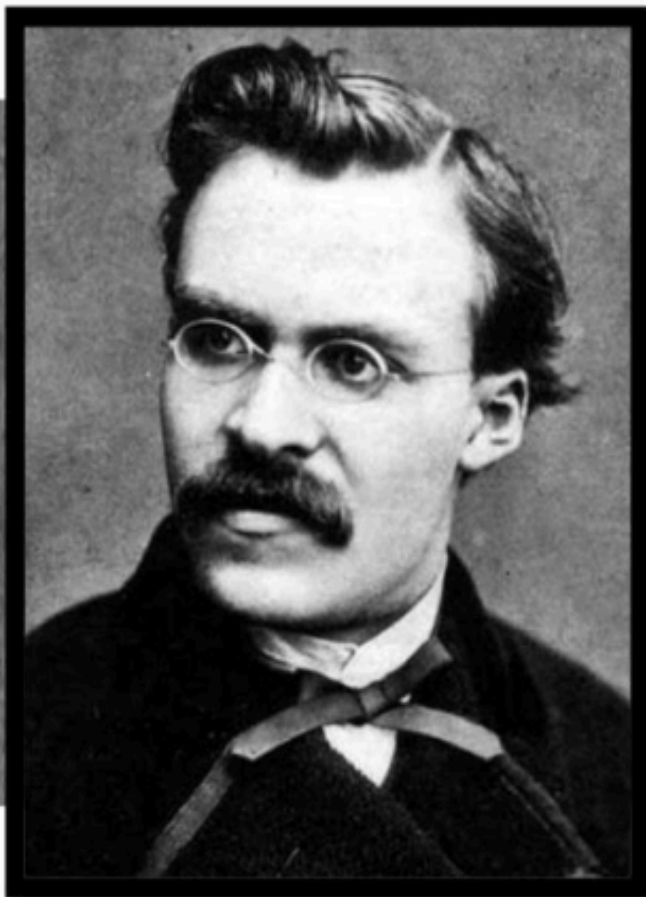
**CAPITALISMO CONSCIENTE E MINIMALISMO TORNAM-SE UM SONHO DISTANTE**



**EXERCÍCIO:**  
**DESENVOLVA UMA ANÁLISE DE CENÁRIO PARA SUA START-UP**

# FRASE DO DIA

## A Filosofia do Martelo



Não há fatos  
eternos, como não  
há verdades  
absolutas.  
Friedrich  
Nietzsche

**MBA<sup>+</sup>**

Copyright © **2018** Prof. LEANDRO ANDRADE

Todos direitos reservados. Reprodução ou divulgação total ou parcial deste documento é expressamente proibido sem o consentimento formal, por escrito, do Professor (autor).