



Universidade Federal
do Rio de Janeiro

Escola Politécnica

OS MODELOS DE DESENVOLVIMENTO DE *STARTUPS*: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

Gabriel Silva Lobo Leite
Marcos Lopes Barreto Junior

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador:
Prof. Armando Clemente

Rio de Janeiro
Agosto 2013

OS MODELOS DE DESENVOLVIMENTO DE STARTUPS: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

Gabriel Silva Lobo Leite
Marcos Lopes Barreto Junior

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO CURSO
DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE
ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Armando Augusto Clemente, M.Sc. (Orientador)

Prof. Regis Motta (Ph.D.)

Jaime Beer Frenkel (M.Sc.)

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL
AGOSTO de 2013

Leite, Gabriel da Silva Lobo

Lopes Barreto Junior, Marcos

Os Modelos De Desenvolvimento De Startups: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa De Comércio Eletrônico / Gabriel Silva Lobo Leite / Marcos Lopes Barreto Junior – Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2013.

XIII, 110 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Prof. Armando Clemente (M.Sc.)

Projeto de Graduação – UFRJ / Escola Politécnica/

Curso de Engenharia de Produção, 2013.

Referencias Bibliográficas: p. 103-106.

1 – *Startup*, 2 – Modelo de Negócio, 3 – Empreendedorismo, 4 –
Comércio Eletrônico, 5- *Recommerce*

I. Clemente, Armando. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola Politécnica, Curso de Engenharia de Produção. III. Os Modelos De Desenvolvimento De Startups: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa De Comércio Eletrônico

“A única maneira de fazer um trabalho extraordinário é de amares aquilo que fazes. Se ainda não o encontraste, continue a procurar.

Não te acomodes.

Tal como com os assuntos do coração, tu saberás quando é que o encontraste.”

(JOBS, 2005)

“Em startups, nenhum plano de negócios sobrevive ao primeiro contato com clientes.”

(BLANK, 2012)

Agradecimentos – Gabriel Silva Lobo Leite

Jamais imaginei que precisaria tanto daqueles que estiveram ao meu lado ao longo dessa jornada. Sem eles nada teria sido possível. Por isso, dedico este projeto de graduação as fantásticas pessoas que fizeram dessa estrada difícil e tortuosa, uma avenida de alegrias, amizades, companheirismo e acima de tudo, fé para que tudo desse certo. Não tenho como mensurar, o quanto todos foram importantes e como sou realmente grato.

Primeiramente, gostaria de agradecer minhas avós Cenira e Lais, por terem sido persistentes na educação daquele menino levado quando criança e que hoje tem a chance de dar continuidade a tudo que vocês iniciaram. Os valores deixados ficarão para sempre. Aos meus avós Roberto e Luis, um agradecimento mais do que especial. Vocês são meu exemplo e fazem de mim alguém preparado para enfrentar a vida sem medo.

Para os (ir)responsáveis pela influência na escolha de carreira da Engenharia, dedico particular agradecimento. Dona Elizabeth, você merece parcela significativa dessa conquista. Obrigado por todo o apoio, pelos cafés da madrugada e pela dedicação incondicional na minha educação. Ao meu pai, Humberto, pela manutenção do foco constante no alcance dos objetivos. Aos meus amados irmãos, Felipe e Gustavo, por sempre estarem presentes e por me proporcionarem orgulho e felicidade diários.

Àquela que fez desse sonho longínquo, uma realidade, não tenho palavras que definam o quanto sou grato e feliz. Giuli, você é, sem dúvidas, peça fundamental deste quebra-cabeças. Obrigado imensamente por estar sempre presente nos momentos em que precisei, ouvir minhas angústias e acima de tudo, apoiar e torcer por cada conquista.

Aos queridos amigos do CAp/UFRJ e da vida, Santos, Fabinho, Smeagol, Presunto, Cadinho, Renato, Fred e Sherman, o meu muito obrigado pelo companheirismo ao longo deste tempo.

À família que se formou ao entrar nesta universidade, meu muito obrigado. Gostaria de agradecer nominalmente, mas infelizmente, o espaço é pequeno para mostrar como fui feliz ao longo deste caminho. Certo estou, de que o que aqui se criou, para sempre ficará. Família PES, foram épicos todos esses momentos. Esse mundão que nos aguarde.

Aos professores Armando e Rafael Clemente, pela orientação deste trabalho e a todos os docentes que contribuíram na minha formação e aprendizado ao longo desses 5 anos.

Agradecimentos – Marcos Lopes Barreto Junior

Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, Marcos e Rosane, por todo o apoio, dedicação e amor em todos esses anos e pelo incentivo em me fazer realizar sempre o melhor. Sem eles esse projeto de graduação não seria possível, assim como grande parte de minhas realizações. Às minha avós Therezinha e Dolores e em memória dos meus avôs Francisco e Jayme e aos meus primos que fizeram parte inesquecível de minha infância.

Aos meus amigos do São Bento Ramos, Waga, Tatu, Orei, Gabriel, Marcel, Cachorro, Víctor, Parentoni e Pessoa que já me acompanham há muitos anos e me proporcionaram muitos momentos de alegria. Aos meus amigos da faculdade (Gondim, Catatau, Clarice, Thayná) e da PES, pelos momentos de estudo e principalmente, pelos momentos de diversão. Aos amigos do intercâmbio pelos momentos incríveis que me foram proporcionados.

Aos colegas de trabalho da Elo Group pelo grande aprendizado proporcionado ao longo de dois anos. Em especial agradecimento ao Rafael Clemente e Daniel Karrer pela atenção e pela oportunidade.

Aos colegas da 21212 pela cumplicidade em especial ao Rafael Duton, Benjamin White e Marcelo Sales pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Ao Armando Clemente e Rafael Clemente pela orientação desse trabalho e pela atenção ao longo desses meses de projeto.

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica/ UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

Os Modelos De Desenvolvimento De Startups: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa De Comércio Eletrônico

Gabriel Silva Lobo Leite
Marcos Lopes Barreto Junior

AGOSTO/2013

Orientador: Prof. Armando Clemente (M.Sc)

Curso: Engenharia de Produção

Esse projeto de graduação apresenta um estudo dos modelos de desenvolvimento de novos negócios, principalmente aqueles inseridos em ambientes de incerteza, comumente chamados de startups. Para isso são apresentados os principais referenciais teóricos no tema a partir dos livros *The Startup Owner's Manual* (Steve Blank & Bob Dorf), *The Lean Startup* (Eric Ries) e *Business Model Generation* (Alex Osterwalder & Yves Pigneur).

Em seguida é feito um estudo de caso na criação de uma empresa de comércio eletrônico de produtos infantis usados. É demonstrado o modelo de negócios, as validações decorrentes da aplicação dos modelos teóricos e suas consequências na estratégia e na operação da empresa.

Para complementar o estudo, é feita uma análise do ambiente em que a empresa está inserida, cálculo do tamanho do mercado, descrição dos principais concorrentes nacionais, principais referências internacionais e também um estudo da viabilidade financeira através da projeção do fluxo de caixa.

Palavras-chave: Startup, Modelo de Negócio, Empreendedorismo, Comércio Eletrônico, *Recommerce*

Abstract of Undergraduate Project presented to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Engineer.

The Startup Development Models: A Case Study in a E-commerce

Gabriel Silva Lobo Leite
Marcos Lopes Barreto Junior

AGOSTO/2013

Advisor: Prof. Armando Clemente (M.Sc)

Course: Industrial Engineering

This graduation project is a study of the models for developing new business, especially those placed in environments of uncertainty, commonly called startups. It is presented the main theoretical references from the books *The Startup Owner's Manual* (Steve Blank & Bob Dorf), *The Lean Startup* (Eric Ries) and *Business Model Generation* (Alex Osterwalder & Yves Pigneur).

Then it is shown a case study in creating an ecommerce company of children's used products. It is demonstrated the business model, validations resulting from the application of theoretical models and their consequences on the strategy and operation of the company.

To complement the study, an analysis of the environment in which the company operates, the calculation of market size and description of the main domestic competitors and major international references and also a study of the financial feasibility by cash flow projection.

Keywords: Startups, Business Model, Entrepreneurship, E-commerce, Recommerce

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	2
1.2	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	3
1.3	LIMITAÇÃO DO TEMA	3
1.4	ESTRUTURA DO PROJETO	4
2	REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1	O CONCEITO DE <i>STARTUP</i>	5
2.1.1	<i>Referencial teórico na economia</i>	5
2.1.2	<i>Abordagem moderna da startup</i>	6
2.2	MODELO PARA DESENVOLVIMENTO DE <i>STARTUPS</i>	9
2.2.1	<i>Uma crítica ao modelo de Desenvolvimento de Produto</i>	9
2.2.2	<i>Startup Owner's Manual e o Desenvolvimento de Clientes</i>	10
2.3	BUSINESS MODEL GENERATION	14
2.4	LEAN STARTUP (“A STARTUP ENXUTA”)	22
2.4.1	<i>Origens do Modelo Lean</i>	22
2.4.2	<i>Aprendizagem Validada</i>	25
2.4.3	<i>O método da startup enxuta</i>	26
2.4.4	<i>As técnicas e ferramentas propostas</i>	27
3	O PROJETO	32
3.1	DESCRIÇÃO DO PROJETO	32
3.2	PREMISSAS FUNDAMENTAIS DO NEGÓCIO	33
3.2.1	<i>Os principais problemas dos clientes</i>	33
3.2.2	<i>Construção da marca</i>	35
3.3	O MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS – OS ELEMENTOS-CHAVE DA EMPRESA	36
3.4	OPORTUNIDADES	41
3.4.1	<i>Dados gerais do mercado</i>	42
3.4.2	<i>Tendências e oportunidades</i>	43
3.4.3	<i>Segmentação de mercado</i>	44
3.4.4	<i>Estimação do tamanho de mercado</i>	46
3.4.5	<i>Análise dos concorrentes</i>	52
4	VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES	64

4.1	MAPEAMENTO DAS HIPÓTESES	64
4.2	UM <i>ROADMAP</i> DE MVP'S	69
4.3	O PRIMEIRO MVP – CONVERSA COM PÚBLICO-ALVO	71
4.4	O SEGUNDO MVP – <i>LANDING PAGE</i>	74
4.4.1	<i>O conceito de Landing Pages</i>	74
4.4.2	<i>Os Testes A/B</i>	76
4.4.3	<i>A landing page Elenfant</i>	76
4.5	O TERCEIRO MVP - BRECHÓS	81
4.6	O QUARTO MVP – LOJA DO SHOPIFY	82
4.7	O QUINTO MVP – LOJA PRÓPRIA	84
5	VIABILIDADE FINANCEIRA	85
6	MODELO DE NEGÓCIOS VALIDADO	96
7	CONCLUSÃO	101
8	BIBLIOGRAFIA	103
	APÊNDICE A – ROTEIRO DAS CONVERSAS COM PÚBLICO-ALVO	107
	APÊNDICE B - MONITORAMENTO DETALHADO DA <i>LANDING PAGE</i>	109

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de Desenvolvimento de Produto.....	9
Figura 2 - Processo de Desenvolvimento de Clientes	11
Figura 3 - Resumo da etapa Descoberta de Clientes	12
Figura 4 – Resumo da etapa Validação de Clientes	12
Figura 5 - Modelo de Negócios Canvas	15
Figura 6 - Visões do Business Model Canvas	16
Figura 7 - Ciclo Construir - Medir - Aprender	27
Figura 8 - Passos principais da Contabilidade para Inovação	30
Figura 10 - Logotipo da empresa.....	36
Figura 11 - Modelo de Negócios Canvas da Elenfant - Primeira Iteração	37
Figura 12 - Lista de grupos de venda na rede social Facebook.....	43
Figura 13 - Segmentação de mercado Elenfant.....	46
Figura 14 - Método de estimação do tamanho do mercado.....	47
Figura 15 - Logo do brechó online Enjoei.....	54
Figura 16 - Logo do site Ficou Pequeno.....	54
Figura 17 - Logo da cadeia de franquias Onde Upon a Child	55
Figura 18 - Logo da loja online ThredUp.....	56
Figura 19 - Logo da empresa reCrib.....	57
Figura 20 - Logo do marketplace StorkBrokers	57
Figura 21 - Logo da empresa Wee Nessie Clothing.....	58
Figura 22 - Logo do Mercado Livre	59
Figura 23 - Logo do e-commerce Baby.com.br.....	59
Figura 24 - Logo do e-commerce Bebê Store.....	60

Figura 25 - Logo do player mundial de e-commerce Ebay	61
Figura 26 - Logo da empresa Just Between Friends.....	61
Figura 27 - Variação A da <i>Landing Page</i>	78
Figura 28 - Variação B da <i>Landing Page</i>	78
Figura 29 - Variação C da <i>Landing Page</i>	79
Figura 30 - Protótipo da Loja Elenfant no Shopify	83
Figura 31 Crescimento da base de usuários.....	86
Figura 32 - Metragem quadrada demandada	90
Figura 33 – Custo médio de embalagem e fretes.....	90
Figura 34 - <i>Headcount</i> anual	91
Figura 35 - Modelo de Negócios Canvas - Primeira Iteração Com Alterações	96
Figura 36 - Modelo de Negócios Canvas - Segunda Iteração	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Os cinco passos do <i>Lean Thinking</i>	24
Tabela 2 - Lista dos problemas enfrentados pelos clientes	34
Tabela 3 - Resultado do Brainstorming de nomes.....	35
Tabela 4 Potencial de consumo anual do mercado infantil	42
Tabela 5 - Número de Nascidos Vivos.....	48
Tabela 6 - Proporção de domicílios com acesso à internet.....	49
Tabela 7 - Mercado Disponível Qualificado em número de clientes	49
Tabela 8 - Proporção de usuários que adquiriram algum produto pela internet nos últimos 12 meses	50
Tabela 9 - Mercado Alvo (<i>Addressable Market</i>) em número de clientes.....	51
Tabela 10 - Mercado Alvo em reais	52
Tabela 11 Critérios de comparação entre empresas	62
Tabela 12 Peso de cada atributo	62
Tabela 13 FCS Comparativo entre concorrentes.....	63
Tabela 14 - Níveis de Criticidade no Mapeamento das Hipóteses	65
Tabela 15 - Grau de Certeza no Mapeamento das Hipóteses	65
Tabela 16 - Mapeamento das Hipóteses em relação à Proposta de Valor.....	66
Tabela 17 - Mapeamento das Hipóteses em relação às Fontes de Receita.....	66
Tabela 18 - Mapeamento das Hipóteses em relação ao Potencial de Mercado.....	66
Tabela 19 - Mapeamento das Hipóteses em relação aos Canais de Distribuição e Relacionamento com Clientes	67
Tabela 20 - Mapeamento das Hipóteses em relação aos Requisitos de Atividades	67
Tabela 21 - Mapeamento das Hipóteses em relação à Obtenção e Manutenção de Recursos.....	68

Tabela 22 - Mapeamento das Hipóteses em relação às Parcerias Estratégicas	68
Tabela 23 - Mapeamento das Hipóteses em relação aos Custos	69
Tabela 24 - Um <i>roadmap</i> de MVPs.....	70
Tabela 25 - Outros pontos identificados na Conversa com Clientes.....	73
Tabela 27 - Detalhamento da Taxa de Conversão das variações da <i>landing page</i>	81
Tabela 28 - Conversão de vendas por produto	87
Tabela 29 - Percentuais de aquisição e venda de produtos em relação ao valor de mercado	87
Tabela 30 - Detalhamento do Lucro Bruto	88
Tabela 31 - Detalhamento do EBITDA	91
Tabela 32 - Detalhamento do Lucro Líquido	92
Tabela 33 - Capital de Giro projetado	93
Tabela 34 - Fluxo de caixa projetado com perpetuidade.....	94
Tabela 35 - Indicadores de viabilidade do investimento da Elenfant.....	94
Tabela 36 - Dados pessoais dos entrevistados.....	108
Tabela 37 - Controle da divulgação da Landing Page.....	109
Tabela 38 – Controle da Conversão da <i>Landing Page</i>	110

1 INTRODUÇÃO

A criação de uma nova empresa requer muita dedicação e apetite para risco por parte dos sócios. A internet possibilita que o aporte financeiro para início das atividades de uma empresa seja reduzido de forma drástica, já que, em geral, não possui ativos fixos de peso importante. Além disso, a possibilidade de atingir mais clientes em um intervalo de tempo reduzido, obtendo ganhos de escala nas operações é um atrativo muito forte para esse setor.

No entanto, os negócios de internet não podem ser tratados de forma semelhante aos negócios tradicionais, já que se encontram em um ambiente distinto e com clientes cada vez mais exigentes e divididos entre os milhares de serviços oferecidos simultaneamente.

Com isso, surge a necessidade de adaptação dos modelos de desenvolvimento de negócios tradicionais para o ambiente de incerteza no qual estão inseridas as *startups*, que são as famosas “empresas de garagem” como *Google*, *Facebook*, *Yahoo*, entre outras. O sucesso dessas empresas é, por vezes, atrelado ao acaso ou à ideia revolucionária que baseava seu modelo de negócios, no entanto, empresas com modelos de negócio similares que foram iniciadas anteriormente não tiveram o mesmo sucesso. Uma pesquisa da Harvard Business School (Shikar Ghosh, 2012) mostra que 75% das startups fracassam nos primeiros anos de vida.

A “Startup Enxuta” é a uma das metodologias que surgiram para tornar o processo de abertura dessas empresas menos arriscado (Blank, 2013), trazendo conceitos do Sistema Toyota de Produção para a criação de startups. A grande lição é a validação do modelo de negócios através de testes práticos junto aos clientes. Por isso a importância do estudo de caso desse projeto de forma a tornar viável o entendimento das metodologias proposta.

Os autores desse trabalho tem o projeto de construir uma empresa que pudesse resolver o problema de alta rotatividade dos produtos para bebês. A motivação surgiu dos próprios familiares que reclamavam ter de pagar preços exorbitantes por alguns itens infantis que seriam usados apenas durante poucos meses. Com isso surgiu a ideia da

criação de um site para revenda desses produtos e a criação dessa empresa será objeto de estudo de caso desse projeto de graduação.

O mercado de produtos infantis possui um crescimento interessante e, além disso, tem aumentado de forma considerável as compras realizadas pela internet. O ciclo de vida desses produtos é muito curto, já que a criança enjoa rapidamente dos brinquedos, perde as roupas devido ao crescimento e, com isso, o mercado de compra e venda de produtos usados torna-se cada vez mais expressivo, auxiliado por grupos informais em redes sociais na internet.

Nesse contexto, a criação de uma startup de comércio eletrônico de produtos infantis usados torna-se interessante devido ao tamanho do mercado e possibilidade de altas taxas de crescimento.

Por isso esse trabalho visa introduzir o referencial teórico através, principalmente, dos livros *The Startup Owner's Manual* (Steve Blank & Bob Dorf), *The Lean Startup* (Eric Ries) e *Business Model Generation* (Alex Osterwalder & Yves Pigneur) que são referências na criação de startups e aplicá-los na criação da empresa Elenfant.

1.1 Objetivos Geral e Específicos

O objetivo geral deste trabalho é explicitar os conceitos e modelos referentes ao desenvolvimento de *startups* e aplicar à criação da Elenfant, uma empresa de comércio eletrônico de produtos infantis usados.

Para isso, temos os objetivos específicos de:

- Apresentar o referencial conceitual relacionado às metodologias propostas pelos principais autores do tema;
- Aplicar tais metodologias à criação de uma empresa de comércio eletrônico de produtos infantis usados;
- Analisar os resultados das validações propostas e entender as consequências no modelo de negócios;
- Análise do ambiente em que a empresa está inserido;
- Avaliar a viabilidade financeira do negócio

- Propor alterações no modelo de negócios a partir dos pontos apresentados anteriormente.

1.2 Relevância do Estudo

A alta rotatividade dos produtos infantis aliada ao aumento do comércio eletrônico no Brasil incentivaram a criação de uma empresa para a venda de produtos infantis usados através de uma página na internet.

A criação de empresas digitais é, no entanto, um processo estudado por diversos autores, principalmente BLANK & DORF(2012), RIES (2012) que serviram de referencial teórico desse trabalho. O ambiente de incertezas em que essas empresas estão inseridas nos sugere todas as premissas para desenvolvimento do negócio são apenas hipóteses que precisam ser validadas junto ao cliente.

Os modelos tradicionais de desenvolvimento de negócio mostram-se incapazes de acompanhar a velocidade de mudança desejada nos negócios de internet e, por isso, a análise dos modelos propostos nesse trabalho torna-se necessária para melhor funcionamento das operações dessas empresas.

Por isso a aplicação desses modelos em um caso real, a partir do acompanhamento da evolução da empresa com base nas metodologias propostas evidencia a importância das validações e comprova a relevância do tema estudado.

1.3 Limitação do Tema

Tentamos descrever o processo de validação com o cliente realizado ao longo do projeto, entendendo que o mesmo não é conclusivo no sentido de que, de acordo com os modelos propostos, essas validações devem acontecer de forma contínua. Porém, demonstramos os testes realizados e seus impactos no modelo de negócio.

Esse projeto não possui o objetivo de detalhar a operação da empresa foco do estudo de caso, mas sim representar o modelo de negócios e a validação das hipóteses à luz do

referencial bibliográfico. Contudo, descreveremos os elementos básicos para seu funcionamento e um planejamento das próximas atividades a serem realizadas.

1.4 Estrutura do Projeto

O estudo será conduzido ao longo de capítulos divididos da seguinte forma:

Capítulo 1: Introdução – Este capítulo visa explicar como ocorrerá o andamento do trabalho, seu desenvolvimento, seus objetivos e relevância do estudo.

Capítulo 2: Referencial Teórico – São apresentadas as principais metodologias utilizadas para construção e validação de modelos de negócios inovadores no ramo da internet.

Capítulo 3: O Projeto – Descrição dos pontos principais do projeto. Será apresentada uma análise aprofundada do tamanho do mercado, principais concorrentes no Brasil, referências internacionais. Apresentação do problema existente atualmente e da proposta de solução. Como o negócio gerará valor para seus clientes e os aspectos chave para o funcionamento do negócio. Apresentação do modelo de negócios. Análise do mercado e dos concorrentes.

Capítulo 4: Validação das Hipóteses – As hipóteses inerentes ao modelo são mapeadas e é produzido um *roadmap* de MVPs. Apresentação da metodologia utilizada para validação do modelo de negócio e explanação dos resultados obtidos. Demonstração dos resultados das validações qualitativa e quantitativa.

Capítulo 5: Viabilidade Financeira – Neste capítulo serão demonstradas projeções financeiras para análise de viabilidade financeira do projeto. Ainda, são apresentadas as premissas básicas utilizadas na base de cálculo.

Capítulo 6: Modelo de Negócios Validado – O modelo de negócios apresentado anteriormente é confrontado com os resultados das validações realizadas e com as projeções financeiras, a fim de sugerir mudanças consistentes nos pontos chave do projeto.

Capítulo 7: Conclusão – Considerações finais sobre o trabalho e sobre cumprimento dos objetivos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo serão apresentadas as principais metodologias utilizadas para construção e validação de modelos de negócios inovadores. A ideia é apresentar ao leitor os modelos propostos nesse contexto, principalmente pelos livros *The Startup Owner's Manual* (Steve Blank & Bob Dorf), *The Lean Startup* (Eric Ries) e *Business Model Generation* (Alex Osterwalder & Yves Pigneur), iniciando por uma introdução do termo *startup*.

2.1 O conceito de *startup*

2.1.1 Referencial teórico na economia

A teoria acerca de conceitos relacionados ao empreendedorismo não é recente, já tendo sido introduzida de forma relevante por diversos autores. Muitos teóricos em suas obras já conduziram abordagens importantes acerca dos objetos que envolvem o desenvolvimento da empresa na sua essência.

Desde o século XVIII, muitos autores já faziam menção às questões relativas aos fatores e características intrínsecos ao profissional “empreendedor”. Numa visão clássica de Empreendedorismo introduzida por Richard Cantillon (1759), o agente econômico era visto como aquele que se especializava na tomada de riscos. Já para Knight (1921), o empreendedor era visto como alguém submetido de forma constante a um ambiente de extrema incerteza, e não um tomador de riscos. A incerteza diferiria do risco no que tange à sua impossibilidade de cálculo. Para o autor, o risco seria algo possível de ser calculado, pois se sustentaria na ocorrência de eventos repetitivos a uma determinada frequência, diferentemente da incerteza, a qual seria fruto de eventos únicos e, portanto, com difícil previsão e estimação.

Schumpeter (1911) discursou sobre aspectos de extrema importância para a economia moderna, colocando a inovação como o pulmão de força que evita a inércia econômica. Nesse contexto, introduz o conceito de empreendedorismo como uma ideia de *destruição criativa*. Assim, o empreendedor, incorporando e assimilando inovações e novas tecnologias, contribuiria para a substituição de produtos e processos

ultrapassados. Como agente principal, ele seria um importante motor na criação de novos negócios, sendo protagonista na evolução e desenvolvimento empresarial e na substituição de empresas estabelecidas por novas organizações capazes de aproveitar e introduzir inovações do seu tempo.

Por volta dos anos 70, uma nova teoria foi introduzida com base na associação com organismos vivos. Sob tal perspectiva, as companhias passariam por diferentes fases de maturidade (nascimento, crescimento e amadurecimento) com o passar do tempo, tentando se renovar continuamente na tentativa de evitar a morte.

Nesse modelo, as empresas se constituiriam em três fases: *startup*, profissionalização e descentralização. Essa foi uma das primeiras abordagens onde o termo “*startup*” se mostrou presente. Colocada até então como um estágio inicial das empresas, na fase *startup*, o empreendedor teria papel central, como tomador de decisões para a condução e transformação da firma em algo viável.

Apesar de ter sido criticada por outros teóricos ao longo do tempo, tal teoria ainda se fez presente à luz de outros autores. Hanks et al. (1993) apud McMahon (1998) com uma abordagem semelhante, define o ciclo de vida da empresa em quatro estágios distintos de desenvolvimento: *startup*, expansão, maturidade e diversificação, e dois estágios relacionados à falta de comprometimento com o crescimento da empresa: estilo de vida e crescimento limitado.

Segundo eles, empresas nascentes ou em fase *startup*, caracterizam-se por serem jovens (pouco tempo de existência), apresentando estruturas organizacionais simples e poucos níveis organizacionais. Sendo, assim, uma organização fortemente centralizada, com pouca especialização funcional e foco no desenvolvimento de produtos, onde o crescimento se dá de forma consideravelmente alta.

2.1.2 Abordagem moderna da *startup*

A economia moderna, carregada por um alto grau de dinamismo e competitividade, fez com que as novas organizações tivessem que buscar uma rápida adaptação através da criação de modelos de negócio cada vez mais inovadores e sustentados pela tecnologia vigente.

Nesse sentido, promoveu-se nas últimas décadas um ritmo de crescimento de empresas como nunca antes fora visto. Dentre elas, um grupo que carregava consigo uma gama de especificidades, acabou se tornando familiar no meio de investidores, mídia e agentes econômicos, as *startups*.

Por ser relativamente recente, o entendimento completo e difuso dos meandros que cercam tais empresas ainda precisa ser melhor explorado por autores e teóricos. Atualmente, a literatura ainda é limitada sobre o ponto de vista da capilaridade de abordagens encontradas em livros e artigos científicos, concentrando-se principalmente em alguns poucos autores. Tais autores contextualizam sua abordagem através do passeio entre o teórico e o prático, com uma metodologia pautada em práticas comuns para o desenvolvimento de tais empresas.

O termo *startup*, por si só, não é tão recente e já era trabalhado por diversos teóricos econômicos. Entretanto, ganhou nova forma nas últimas décadas, principalmente com a chegada da “bolha” da Internet, entre 1996 e 2001. Usado nos Estados Unidos há algumas décadas, foi só a partir da difusão das empresas “.com”, que o termo foi ganhando novos contornos e se estabelecendo como uma nova abordagem empresarial e das firmas.

É muito comum porém, que ainda se confundam as definições de pequenas empresas e negócios com o significado atual das *startups*. Deve haver *“a percepção de que donos de pequenos negócios difeririam fortemente de empreendedores no que diz respeito a sua capacidade de inovação, de julgamento, criação de demanda, vontade de crescimento, assim como habilidade gerencial”* (PENROSE, 1959). Enquanto pequenas empresas se colocam de forma passiva em relação à demanda, com pouca vontade de crescer e nenhuma inovação, *startups* se sustentam no pilar da inovação, de produtos ou serviços, para a rápida alavancagem de receitas e entrega de valor percebido aos seus clientes e a sociedade.

Paul Graham, co-fundador da aceleradora americana Y Combinator, expõe de forma clara essa visão. Para ele, uma startup é uma empresa concebida para crescer rápido. *“Ser recém-fundada não caracteriza em si mesmo construir uma empresa startup. Nem é necessário para uma startup que se trabalhe com tecnologia, ou que se tome financiamentos de alto risco (...). A única coisa essencial é o crescimento. Todo o resto que nós associamos com startups decorre do crescimento.”* (Graham, 2012).

O que deve ser compreendido é que as *startups* apresentam um tipo diferente de DNA em relação a outras empresas. Nesse caso o fator velocidade de crescimento e escalabilidade são fundamentais e a *startup* deve ser capaz de responder a ambos. Ou seja, para crescer rapidamente é preciso que se construa algo que seja vendável para um grande mercado e um grande número de clientes. O custo marginal de se atingir um cliente relativamente distante e interessado no valor da sua empresa é muito baixo ou quase nulo.

Ries (2011) define que “*uma startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza*”. Para ele, é comum o erro que de se pensar a *startup* como um produto ou uma inovação tecnológica. A *startup* é maior do que a soma de suas partes, se caracterizando como intensamente humana, onde a aprendizagem validada de como desenvolver um negócio sustentável é o maior valor interior. Enquanto produto é apenas resultado de uma estratégia aplicada, a *startup* tem a visão de criar um negócio próspero e capaz de mudar o mundo.

Numa linha de pensamento comum, Blank e Dorf (2012), defendem que *startups* não podem ser consideradas como um modelo menor com relação as grandes empresas, uma vez que são empresas completamente diferentes entre si. “*Uma startup é uma organização temporária projetada para buscar um modelo de negócio escalável, repetível e lucrativo*” (Blank, 2012). Para os autores, o que diferencia uma *startup* de uma empresa comum é que empresas comuns tem como núcleo central a execução de um plano de negócios conhecido, enquanto *startups* estão, na realidade, à procura de um plano de negócios. Nesse caso, uma *startup* carrega consigo uma enorme gama de incerteza, de forma que apresenta desde o seu início como uma série de hipóteses e suposições.

Nesse contexto, é preciso ser rápido para captar do cliente o que ele deseja e o que ele necessita e ser capaz de garantir escalabilidade ao modelo de negócios. Ou seja, ter potencial de atingimento de um enorme número de clientes simultaneamente é uma das principais bases de uma *startup* que deseja ser rentável e lucrativa, e não venha a falhar, como acontece em um grande número de casos.

2.2 Modelo para desenvolvimento de *startups*

2.2.1 Uma crítica ao modelo de Desenvolvimento de Produto

O modelo denominado Desenvolvimento de Produto (*Product Development*) utilizado por grande parte das organizações para lançamento de novos produtos é citado por BLANK (2006) como uma das causas do fracasso de diversas startups. O modelo é descrito sinteticamente em quatro etapas que culminam com o lançamento do produto.



Figura 1 - Processo de Desenvolvimento de Produto

Fonte: Adaptado de BLANK (2006)

Na primeira etapa de Concepção e Semente, os empreendedores alinham suas ideias e visão para a empresa e já elaboram um plano de negócios. O produto é idealizado e estudada sua viabilidade técnica. As especificações técnicas do produto são definidas, assim como todas suas funcionalidades. Ainda nessa etapa, espera-se um entendimento do mercado, através de uma pesquisa de mercado são explicitados os clientes-alvo, concorrência e diferenciais competitivos.

Já na etapa de Desenvolvimento do Produto, o foco da empresa passa a ser a elaboração do produto pelos engenheiros (de software). A proximidade com os clientes que ocorre na primeira etapa já não existe mais e a equipe de Marketing encontra os principais clientes para testarem os produto. Essa etapa pode ser a mais longa e envolver altos recursos financeiros.

Na próxima etapa, chamada de Testes *Alfa* e *Beta*, a engenharia começa a testar o produto com um pequeno grupo de usuários que vão reportar erros e a adequação às especificações. A equipe de marketing já planeja a estratégia de lançamento do produto e estuda os principais canais de distribuição.

O último passo é chamado de Lançamento e Primeira Compra, onde a empresa investe em times de vendas e intensas campanhas de marketing. O desempenho das vendas são monitorados e comparados com o previsto na etapa de Concepção e Semente.

Blank (2006) critica o modelo tradicional de criação das empresas dizendo não ser eficiente para a construção de uma *startup*, que estão em um ambiente de inúmeras incertezas, principalmente sobre quem exatamente são seus potenciais clientes. A principal questão levantada por BLANK (2006) é que os métodos tradicionais focam na execução e não no aprendizado que é necessário obter para desenvolvimento de um produto de acordo com as reais necessidades do cliente, tornando o lançamento de um novo produto muito arriscado.

Por isso, a falta de um processo para entendimento do mercado, identificação dos clientes e validação das hipóteses fundamentais do negócio são as principais causas de fracasso das startups (Blank, 2006).

Com base nessas premissas, Blank e Dorf (2012) apresentam o modelo de Desenvolvimento de Clientes que visa aproximar o cliente do processo de desenvolvimento da empresa.

2.2.2 *Startup Owner's Manual* e o Desenvolvimento de Clientes

O Desenvolvimento de Clientes foi apresentado por Blank e Dorf no livro *Startup Owner's Manual* (2012) com o intuito de contornar os problemas mencionados anteriormente no modelo de Desenvolvimento de Produtos, através de constantes iterações entre a *startup* e os clientes a fim validar as hipóteses com agilidade e fazer correções praticamente em tempo real.

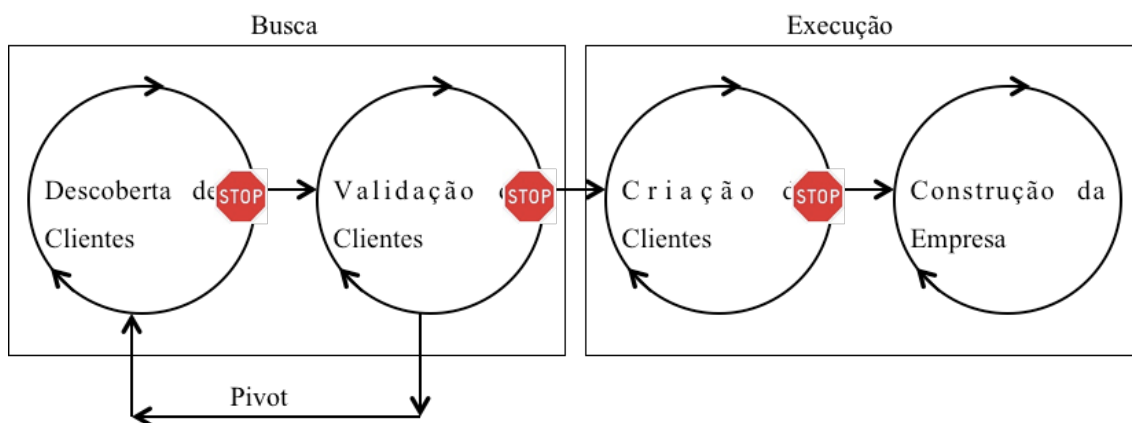


Figura 2 - Processo de Desenvolvimento de Clientes

Fonte: Adaptado de BLANK & DORF (2012)

O modelo é dividido em quatro principais etapas, cada uma representada por um círculo com setas recursivas, representando que cada etapa é iterativa e pode ser repetida inúmeras vezes até que seja encontrado um ponto que indique condições para o prosseguimento. Vamos entender em maiores detalhes as atividades compreendidas em cada etapa e sua importância para o desenvolvimento de uma startup de sucesso.

2.2.2.1 Descoberta de Clientes

Nessa primeira etapa, os empreendedores devem traduzir a visão da empresa em hipóteses sobre cada componente do modelo de negócios e criar experimentos para validação dessas hipóteses.

Um dos pilares do modelo de Desenvolvimento de Clientes é entender que todas as premissas para o negócio são apenas hipóteses. As ações de validação com os clientes têm papel essencial para testar a reação dos clientes em relação a cada hipótese, obter conhecimento através dos *feedbacks* e ajustar o modelo de negócios. Os autores enfatizam a importância de “sair do escritório” (*getting out of the building*) para realizar essas validações e conversar com os clientes.

A Descoberta de Clientes envolve a validação das hipóteses de problema e da solução. A solução pode ser validada mostrando seu produto aos clientes e já obtendo opiniões

sobre ele. É esperada a apresentação de um Produto Mínimo Viável (MVP), que seja capaz de resolver os problemas validados, com um mínimo de funcionalidades possível.

Para cada validação realizada, é possível que o modelo de negócios seja ajustado e que novas hipóteses apareçam.

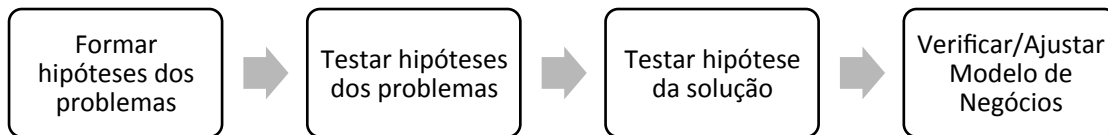


Figura 3 - Resumo da etapa Descoberta de Clientes

Fonte: Adaptado de BLANK & DORF (2012)

2.2.2.2 Validação de Clientes

O principal ponto da etapa de Validação de Clientes é provar que o modelo de negócios testado pela etapa de Descoberta de Clientes é passível de repetição e escalabilidade. Por isso, nessa etapa serão testados os canais de aquisição de novos clientes, preço e distribuição.

As validações dessa etapa devem ser realizadas com um número maior de clientes, e pode ser acompanhada de uma validação quantitativa para complementar os resultados obtidos pela validação qualitativa. É importante ressaltar que o fato de uma das hipóteses do negócio estar errada após o período de validação não é motivo para desistência, pelo contrário, podem indicar uma outra direção que faça maior sentido para a *startup*.

Além disso as startups devem desenvolver o planejamento de vendas e marketing, entendendo as necessidades da empresa ao longo dos próximos meses e anos.

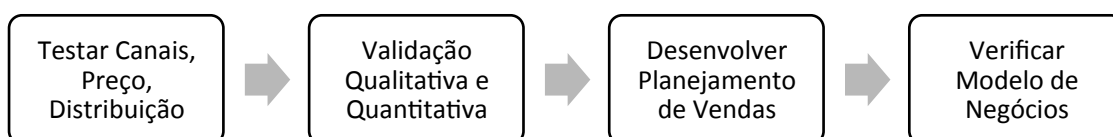


Figura 4 – Resumo da etapa Validação de Clientes

Fonte: Adaptado de BLANK & DORF (2012)

As duas primeiras etapas do Desenvolvimento de Clientes, Descoberta de Clientes e Validação de clientes correspondem à parte de Busca e servem para verificar a essência do produto, seus principais clientes, preço, canais de distribuição e a definição de um modelo de negócios lucrativo.

Um ponto importante do modelo de Desenvolvimento de Clientes é a ideia de focar os esforços e recursos e eliminar o desperdício, que fazem parte da metodologia de Lean Startup, que será apresentada posteriormente.

2.2.2.3 Criação de Clientes

Nessa etapa, início da fase de Execução, a startup deve atingir o sucesso nas vendas. São esperados investimentos, principalmente em divulgação, para que os clientes utilizem o produto através dos canais de distribuição. A ideia é que, após a etapa de Validação de Clientes, a startup se encontra pronta para aumentar o montante investido em aquisição de novos usuários, pois os canais de distribuição foram validados anteriormente.

As estratégias na criação de clientes podem variar dependendo do tipo da *startup*:

- *Startups* em mercados existentes e bem definidos
- *Startups* em novos mercados
- *Startups* focadas em um nicho de mercado ou através de um novo modelo de negócio em um mercado existente.
- *Startups* com modelos de negócio existentes em novos mercados (*copycats*)

2.2.2.4 Construção da Empresa

Essa etapa é entendida como a graduação da *startup*, quando a mesma alcança um modelo de negócios que seja passível de repetição e escalável. BLANK & DORF(2012) menciona que a partir desse momento a *startup* torna-se uma empresa. É importante a criação de uma cultura de missão para a gestão e ter certeza de que a empresa está

preparada para a passagem de uma empresa focada em aprender para uma empresa focada na execução.

Devem ser elaborados planos de crescimento que estejam de acordo com o mercado, alinhamento dos objetivos com fundadores e investidores e saber se a empresa possui a equipe certa para tocar essa nova fase. A empresa deve desviar seu foco para a operação e dividir-se em departamentos para oferecerem suporte ao crescimento. Esses departamentos devem ser ágeis e flexíveis para atender às variações do mercado.

Essa etapa define um projeto de longo prazo para a empresa, finalizando o processo de Desenvolvimento de Clientes.

"O Desenvolvimento de Clientes começa testando as hipóteses nas ruas. Não em reuniões de planejamento nem em várias páginas de um Plano de Marketing bem formatado, mas por clientes potenciais que riem de você, te ignoram, te mandam embora e por outros que te ensinam enquanto você ouve suas reais necessidades." (Steve Blank)

2.3 Business Model Generation

A crítica quanto aos modelos utilizados por empresas tradicionais para idealização e construção de um novo negócio é comumente baseada em extensos planos de negócios ou plano empresarial, que podem ser divididos em diretrizes específicas nas áreas de Marketing, Financeiro, Análise de Mercado, etc. No entanto, uma *startup*, por seu dinamismo, requer um modelo mais flexível e que acompanhe as alterações em seu modelo de negócios.

Os modelos de negócio devem demonstrar como um organização cria, entrega e captura valor. Como uma *startup* está em busca constante de um modelo de negócios que seja escalável e lucrativo, é importante que sejam realizadas inovações no modelo de negócio a fim de encontrar a melhor forma de capturar esse valor.

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur publicaram o livro *Business Model Generation* (2009), com a proposta de fornecer *insights* sobre a natureza dos modelos de negócio

em ambientes muito competitivos. Para isso, é proposta uma metodologia que auxilia os empreendedores a transformarem as ideias em ações. Sua principal vantagem é a rapidez na estruturação e no teste de hipóteses.

É proposto o Modelo de Negócio Canvas (*Business Model Canvas*) como uma ferramenta para comunicar a ideia, através de uma visualização integrada dos diversos aspectos do negócio. A ideia é a criação de um modelo de fácil entendimento para todos os envolvidos. O Canvas opera em sinergia com os conceitos apresentados por BLANK & DORF (2012) e RIES (2012), permitindo que os empreendedores insiram as hipóteses relacionadas com cada um dos nove elementos e faça alterações a partir das validações realizadas com os clientes.

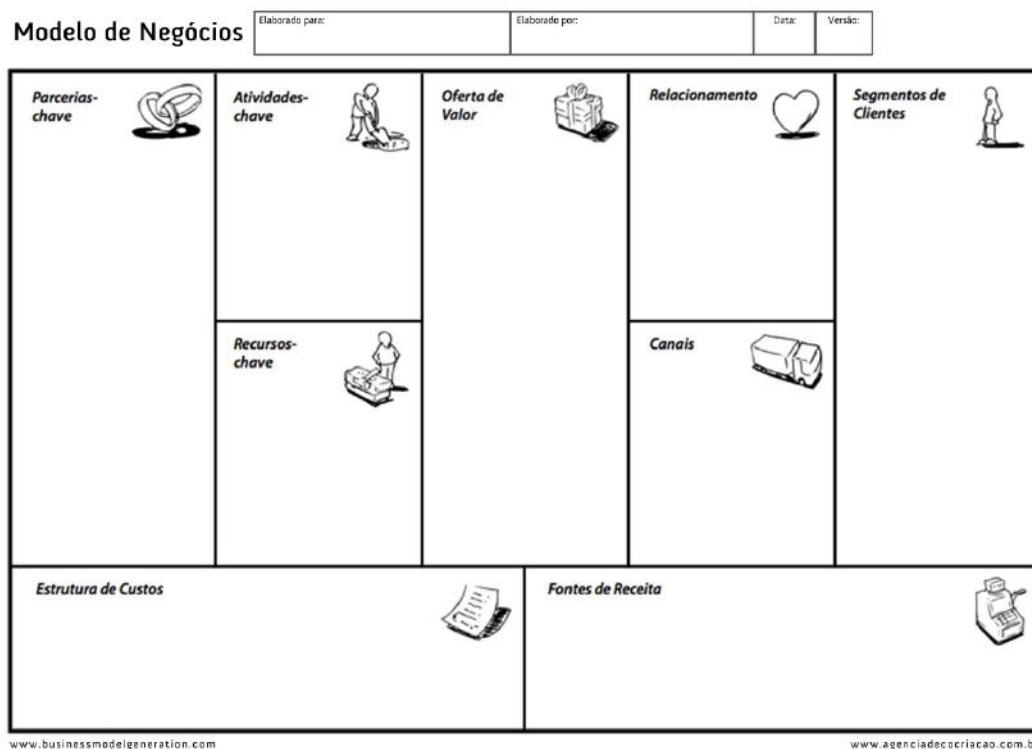


Figura 5 - Modelo de Negócios Canvas

Fonte: Retirado de www.businessmodelgeneration.com

O modelo é dividido em nove elementos que representam o negócio: Segmentos de Clientes, Proposições de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos-Chave, Atividades-Chave, Parcerias-Chave e Estrutura de Custos.

Esses elementos são divididos em três principais visões: Visão do Cliente, Visão da Operação e Visão Financeira, de acordo com a figura a seguir:

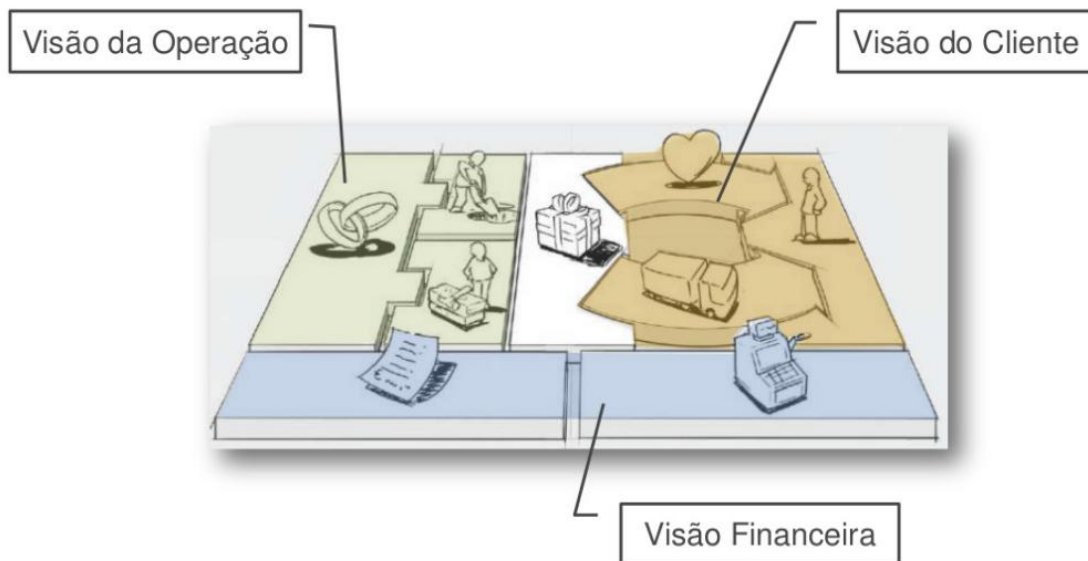


Figura 6 - Visões do Business Model Canvas

Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010). Retirado de material da Elo Group, disponível em: http://www.slideshare.net/elogroup/palestra-sobre-modelo-de-negcios-canvas?from_search=17

Abaixo descreveremos como cada elemento deve ser pensado e as principais perguntas que devem ser respondidas.

2.3.1.1 Segmento de Clientes

A definição do segmento de clientes que a empresa deseja atender é uma decisão fundamental para o modelo de negócios. Sem clientes que gerem lucro, nenhuma empresa pode sobreviver no longo prazo, por isso é importante entender quem a empresa pretende atender e quais segmentos serão ignorados.

Grupos de clientes representam um segmento diferente se:

1. Possuírem necessidades diferentes
2. Forem alcançados através de diferentes Canais de Distribuição
3. Requererem diferentes tipos de relacionamentos
4. Possuírem diferentes lucratividades

5. Estiverem dispostos a pagar por diferentes aspectos e/ou atributos do produto

Além disso, o segmento de clientes pode ser categorizado em Mercado de Massa, Mercado de Nicho, Segmentado, Diversificado e Plataforma Multilateral e cada um deles possui características distintas no modelo de negócio.

As principais perguntas que devem ser respondidas são:

- Para quem a empresa quer gerar valor?
- Quem são os clientes mais importantes?

2.3.1.2 Proposta de Valor

Definidos os Segmentos de Clientes que a empresa deseja atender, é necessário estabelecer quais produtos e serviços que resolvem um problema ou satisfaz uma necessidade de um segmento de clientes específico. Cada proposta de valor deve agregar os benefícios que a empresa gera para os clientes.

As Propostas de Valor podem criar valor para os clientes através de diferentes aspectos, tanto qualitativos quanto quantitativos:

- Novidade
- Desempenho
- Customização
- Realizar bem um trabalho
- Design
- Marca / *Status*
- Preço
- Redução de Custo
- Redução de Risco
- Acessibilidade
- Conveniência / Usabilidade

As principais perguntas que devem ser respondidas são:

- Qual valor entregar aos clientes?

- Quais problemas dos clientes a empresa ajuda a resolver?
- Quais necessidades dos clientes são satisfeitas?
- Quais pacotes de serviços a empresa oferece para cada Segmento de Clientes?

2.3.1.3 Canais

Nesse elemento devem ser representados os meios que a empresa utiliza para atingir o Segmento de Clientes para entregar a Proposta de Valor. Os Canais são as interfaces da empresa com os clientes.

Os canais devem contemplar desde o reconhecimento da empresa pelos clientes, passando pela venda em si, até o período de pós-vendas, respondendo por toda a experiência do usuário.

Algumas decisões em relação à utilização de Canais de Distribuição próprios ou de terceiros serão fundamentais na complexidade da operação e nas margens de lucro obtidas.

As principais perguntas que devem ser respondidas são:

- Através de quais canais os Segmentos de Clientes querem ser atingidos?
- Como os Segmentos de Clientes serão atingidos?
- Como os Canais de Distribuição são integrados?
- Quais Canais de Distribuição são mais efetivos?
- Como os Canais de Distribuição podem ser integrados com a rotina dos clientes?

2.3.1.4 Relacionamento com os Clientes

O próximo passo é a definição dos tipos de Relacionamento que a empresa espera estabelecer com os Segmentos de Clientes. Esses tipos de Relacionamento devem ser movidos por três principais motivos:

1. Aquisição de novos clientes
2. Retenção dos clientes

3. *Upselling* – Aumento das vendas dos clientes atuais

Existem algumas categorias principais de Relacionamento com Clientes, como por exemplo: assistência pessoal, *self-service*, serviços automatizados, comunidades e co-criação de valor.

As principais perguntas que devem ser respondidas são:

- Que tipo de Relacionamento é esperado por cada Segmento de Cliente?
- Qual o custo de cada Relacionamento?
- Como cada Relacionamento está integrado com o resto do modelo de negócios?

2.3.1.5 Fontes de Receita

O quinto elemento a ser analisado deve identificar as Fontes de Receita que podem ser geradas em cada Segmento de Clientes. A empresa deve entender quanto os clientes dos diferentes segmentos estão dispostos a pagar e listar uma ou mais Fontes de Receita para cada Segmento de Clientes.

As Fontes de Receita podem envolver pagamentos por transação ou pagamentos recorrentes (geralmente mensais) por um serviço ou produto. As formas mais comuns de cobrança são:

- Venda de ativos
- Tarifa por uso
- Tarifa por assinatura
- Empréstimo
- Aluguel
- Licenciamento
- Corretagem
- Publicidade

Para complementar as Fontes de Receitas, deve-se entender como a empresa define o preço de cobrança (formas de precificação). Existem dois principais mecanismos de precificação:

- Estáticos: preços pré-definidos
- Dinâmicos: preços definidos pelo mercado

As principais perguntas que devem ser respondidas são:

- Quanto os Segmentos de Clientes estão dispostos a pagar?
- Pelo o que os Segmentos de Clientes pagam atualmente?
- Como os Segmentos de Clientes pagam atualmente?
- Como os Segmentos de Clientes preferem pagar?
- Como cada Fonte de Receita contribui para a receita geral?

2.3.1.6 Recursos-chave

Devem ser representados, então, os Recursos-Chave para que a empresa possa criar e entregar sua Proposta de Valor para os Segmentos de Clientes através dos Canais.

Os Recursos-Chave podem ter diferentes naturezas:

- Físicas, como prédios, máquinas ou sistemas
- Intelectuais, como patentes e conhecimentos científicos
- Humanos, como pessoas e suas habilidades
- Financeiros, como caixa ou empréstimos

As principais perguntas que devem ser respondidas nesse elemento são:

- Quais Recursos-Chave a Proposta de Valor necessita?
- Quais Recursos-Chave os Canais de Distribuição necessitam?
- Quais Recursos-Chave os Relacionamentos com os Clientes necessitam?
- Quais Recursos-Chave as Fontes de Receita necessitam?

2.3.1.7 Atividades-Chave

As Atividades-Chave devem representar as principais atividades realizadas pela empresa para que seu modelo de negócio funcione. Geralmente essas atividades estão dentro de um dos três grupos:

- Produção, relativo ao produto em uma manufatura
- Resolução de Problemas, relativo aos serviços prestados
- Plataforma / Rede, relativo a negócios na internet, principalmente

As principais perguntas que devem ser respondidas nesse elemento são:

- Quais Atividades-Chave a Proposta de Valor necessita?
- Quais Atividades-Chave os Canais de Distribuição necessitam?
- Quais Atividades-Chave os Relacionamentos com Clientes necessitam?
- Quais Atividades-Chave as Fontes de Receita necessitam?

2.3.1.8 Parcerias-Chave

As Parcerias-Chave servem para complementar as competências da empresa através de alianças estratégicas. Elas servem para mitigar os riscos e incertezas, aquisição de determinados recursos e ganhos de escala.

As principais perguntas que devem ser respondidas nesse elemento são:

- Quais são os principais parceiros?
- Quais os principais fornecedores?
- Quais recursos são obtidos através dessas parcerias?
- Quais atividades os parceiros exercem?

2.3.1.9 Estrutura de Custos

O último elemento do Modelo de Negócios Canvas representa a Estrutura de Custos. Nele devem ser identificados os custos relevantes, refletindo as Atividades e os Recursos envolvidos na operação. Devem ser incluídos os custos fixos, custos variáveis e possíveis economias de escala.

As principais perguntas que devem ser respondidas nesse elemento são:

- Quais os custos mais importantes para o funcionamento do negócio?
- Quais recursos são mais custosos?
- Existe alguma redução de custo possível?

Com isso finalizamos os 9 elementos de um Modelo de Negócios Canvas que serão fundamentais para o entendimento do modelo de negócio proposto no capítulo 3.

2.4 Lean Startup (“A startup enxuta”)

Baseado numa nova proposta de pensamento e construção de produtos e serviços sustentados em inovação, RIES (2012) desenvolve o escopo de seu livro a partir de ideias e teorias prévias de administração científica e do desenvolvimento de produto. Dentre os principais direcionadores da abordagem realizada, tem-se a manufatura enxuta (*lean thinking*), criada e desenvolvida no contexto do Sistema Toyota de Produção, o desenvolvimento de clientes (*customer development*) e o desenvolvimento ágil.

Esse modelo, chamado por ele de Lean Startup, se conduz através de uma metodologia de rápida passagem por ciclos de Construir - Medir – Aprender, transformando ideias em Produtos Mínimos Viáveis (MVP), medindo as respostas dos clientes, para então decidir: mudar ou perseverar. Os processos devem ser orientados para acelerar esse ciclo de feedback e devem ser controlados de perto afim de manter números de progresso constantemente elevados, numa contabilidade para inovação.

2.4.1 Origens do Modelo *Lean*

Buscando teorias fora das ideias de empreendedorismo para explicar e dar sentido à nova experiência de desenvolvimento da empresa, RIES (2012) encontrou na filosofia Lean, um referencial de gestão que era capaz de sustentar grande parte dos novos conceitos desenvolvidos.

Geralmente, encontra-se o termo *enxuta* na designação de uma filosofia de gestão de operações que pode ser gerenciada em diferentes contextos. No apoio desta filosofia, existem diversas ferramentas e técnicas de implementação, conhecidas como *just-in-time*.

“A abordagem enxuta de gerenciar operações é fundamentada em fazer bem as coisas simples, em fazê-las cada vez melhor e (acima de tudo) em eliminar todos os desperdícios em cada passo do processo.” (SLACK, 2009)

Com frequência vista como principal praticante da abordagem no Japão, a Toyota desenvolveu uma série de práticas que foram moldadas ao que, atualmente, se conhece por filosofia enxuta. Tal filosofia prega de forma significativa a eliminação de desperdícios, que é definido como qualquer atividade que não agregue valor. Assim, na sua essência a identificação do que é real valor para o cliente com posterior do que não é, se torna parte fundamental do processo de gestão. Definindo de forma sistêmica o *Lean Thinking*, podem-se listar 5 passos estabelecidos na metodologia.

Os 5 passos do <i>Lean Thinking</i>
1. Identificar o que é valor para o cliente
Para o pleno entendimento do que realmente é interessante dentro de um serviço ou produto e qual seria a disposição a pagar para obtê-lo, devemos nos colocar na posição do cliente. A necessidade é o que gera valor para o cliente, e cabe às empresas determinarem qual é essa necessidade, procurar satisfazê-la e cobrar por isso um preço específico.
2. Mapear o fluxo de produção e identificar os desperdícios
É essencial que se faça uma análise minuciosa da cadeia produtiva, afim de separar os processos em três tipos: aqueles que efetivamente geram valor; aqueles que não geram valor, mas são importantes para a manutenção dos processos e da qualidade; e, por fim, aqueles que não agregam valor, devendo ser eliminados imediatamente. As empresas devem olhar para todo o processo, desde a criação do produto até a venda final (aliás, inclusive, até o pós-venda), com um exame acurado sobre a geração de valor para o

<p>cliente. A partir disto, deve-se preparar um fluxo ideal, sem desperdícios, que servirá como norte à organização.</p>
<p>3. Implantar o fluxo contínuo</p>
<p>Deve haver uma mudança na mentalidade das pessoas, com o objetivo de dar "fluidez" aos processos e atividades que restaram. É preciso identificar o tipo de problema que a empresa enfrenta; o "doce problema", onde a restrição do seu sistema e, conseqüentemente, o seu controle é interno à fábrica ou o amargo problema, quando o mercado define a restrição, isto é, a demanda define a produção da fábrica, tornando-se assim, um fator externo que rege a organização. Com isso, devemos repensar de que forma a produção se dará, baseado em dados confiáveis. O efeito imediato da criação de fluxos contínuos pode ser sentido na redução dos tempos de concepção de produtos, de processamento de pedidos e em estoques. Ter a capacidade de desenvolver, produzir e distribuir rapidamente dá ao produto uma "atualidade": a empresa pode atender à necessidade dos clientes quase que instantaneamente.</p>
<p>4. O cliente puxa a produção</p>
<p>A produção, agora enxuta, rápida, flexível e organizada em fluxos contínuos passa a ser iniciada na identificação da necessidade do cliente. Uma vez o cliente pedindo, a organização é capaz, em um tempo razoável de atendê-lo, tornando as previsões de outrora, obsoletas. O cliente passa a puxar o fluxo de valor, reduzindo a necessidade de estoques e valorizando o produto, numa inversão aos fluxos produtivos naturais de colocação máxima de produtos no mercado.</p>
<p>5. Buscar a perfeição</p>
<p>Nunca se pode estar satisfeito. A busca pelo aperfeiçoamento contínuo em direção a um estado ideal deve nortear todos os esforços da empresa em processos transparentes, com o envolvimento de todos os <i>stakeholders</i>. É essencial que se pense que o processo sempre pode melhorar. Além disso, as condições de mercado certamente mudarão e a organização deve acompanhá-las. Para isso buscar feedbacks dos seus clientes é fundamental, uma vez que a percepção de valor destes também pode mudar.</p>

Tabela 1 - Os cinco passos do *Lean Thinking*

Fonte: Elaboração Própria

Ries relaciona a eliminação de desperdícios com o que ele chama de aprendizagem validada, tentando entender os esforços que criam ou não valor. É comum pensar

também, que a produção puxada da filosofia enxuta, seja aplicada diretamente no desejo dos clientes. Essa premissa, porém, não se mostra verdadeira, uma vez que os clientes deveriam ser capazes de dizer quais produtos a empresa deve construir e dessa forma, sinalizaria o momento de puxar o desenvolvimento de produto.

Deve-se pensar na analogia da produção enxuta com a *startup* enxuta sob uma ótica onde o desenvolvimento de produto será puxado pelas respostas aos experimentos e testes de hipóteses realizados junto aos clientes. Testando tais hipóteses de forma eficiente e entregando produtos minimamente viáveis em pequenos lotes ao longo do tempo, as startups certamente garantirão uma taxa de conversão de sucesso muito acima da média executada por aqueles que não fazem uso de tais técnicas.

2.4.2 Aprendizagem Validada

Conforme já expressado anteriormente, a startup na sua essência está inserida em um ambiente de alta incerteza, onde as únicas diretrizes de caminho são as hipóteses criadas a fim de serem continuamente junto ao mercado alvo. Por conta disso, o ciclo de aprendizagem junto aos clientes deve ser visto como o grande impulsionador do desenvolvimento de startups.

Essa abordagem tem como processo base a conversa e interlocução direta com o cliente. Por meio de perguntas e descrição de pequenas histórias, a intenção central é fazer com que o cliente reflita sobre os problemas que cercam tal proposta de valor e, empiricamente, seja capaz de fornecer questões valiosas para o desenvolvedor do produto.

A resposta a essas pequenas ações chamadas de *feedback* do cliente, pode ser de cunho quantitativo ou qualitativo. Ele permite elucidar e documentar, de forma básica, o modelo e arquétipo do seu cliente alvo. É importante frisar, que mais uma vez, ainda estamos num olhar hipotético sobre a situação-problema.

O processo de entendimento do cliente, carregado de hipóteses no seu estágio inicial até a validação de que é sustentável a longo prazo, é conhecido como aprendizagem validada. É muito comum que grande parte das startups que falham, apresentem problemas ao longo deste processo, acabando por se distanciar daquele que irá

efetivamente consumir seu produto e que deveria ser, inicialmente, a sua grande fonte de informações para a busca da excelência operacional futura, através dos ciclos de *feedback*.

2.4.3 O método da *startup* enxuta

A metodologia proposta pela *startup* enxuta surgiu em defesa de uma nova disciplina na administração de empresas pautada pelo desenvolvimento ágil e utilizando a experimentação científica na descoberta e desenvolvimento de negócios sustentáveis. Para isso, entretanto, é preciso entender os pilares de sustentação dessa nova forma de pensar a progressão organizacional, antes de efetivamente aplicar os métodos propostos por ela.

Ries elenca cinco princípios fundamentais do modelo, de forma que estes possam a seguir ser melhor detalhados em técnicas definidas. Esses princípios são descritos abaixo:

Empreendedores estão por toda a parte: você não precisa trabalhar em uma garagem para estar numa *startup*. O conceito de empreendedorismo inclui qualquer pessoa que trabalha dentro da definição de *startup*. Isso significa que os empreendedores estão por toda parte, e a abordagem da *startup* enxuta pode funcionar em empresas de qualquer tamanho, mesmo numa de grande porte, em qualquer setor ou atividade.

Empreender é administrar: uma *startup* é uma instituição, não um produto, assim, requer um novo tipo de gestão, especificamente constituída para seu contexto de extrema incerteza. O “empreendedor” deveria ser considerado um cargo em todas as empresas modernas dependentes da inovação para seu crescimento futuro.

Aprendizado validado: *startups* existem não apenas para fabricar coisas, ganhar dinheiro ou mesmo atender clientes. Elas existem para aprender a desenvolver um negócio sustentável. Essa aprendizagem pode ser validada cientificamente por meio de experimentos frequentes que permitem aos empreendedores testar cada elemento de sua visão.

Construir-Medir-Aprender: A atividade fundamental de uma startup é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e, então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar. Todos os processos de startup bem-sucedidos devem ser voltados a acelerar esse ciclo de *feedback*.

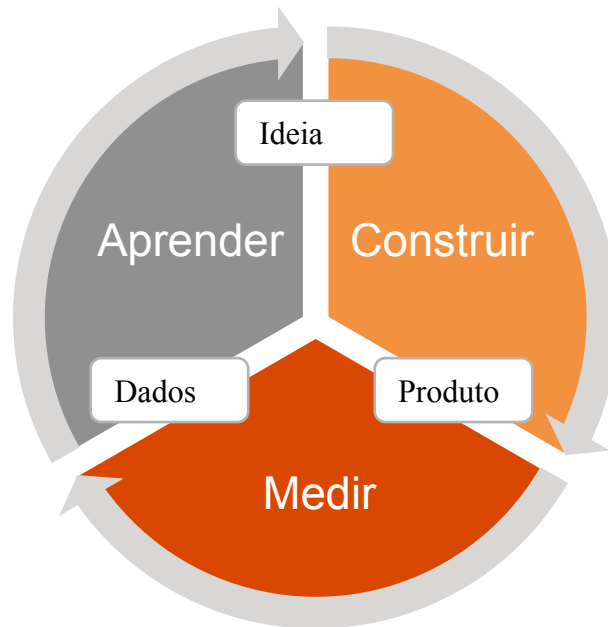


Figura 7 - Ciclo Construir - Medir - Aprender

Fonte: Adaptado de <http://www.slideshare.net/startuplessonslearned/minimum-viable-product>

Contabilidade para a inovação: a fim de melhorar os resultados do empreendedorismo e poder atribuir responsabilidades aos inovadores, é preciso focar também em assuntos menos interessantes: como medir o progresso, definir marcos e como priorizar o trabalho. Isso requer um novo tipo de contabilidade desenvolvida para startups e para as pessoas responsáveis por elas.

2.4.4 As técnicas e ferramentas propostas

Com base nos princípios definidos ao longo do livro, RIES (2012) propões uma série de ferramentas capazes de acelerar e garantir o sucesso do ciclo de *feedback* construir-medir-aprender tão rápido quanto o possível.

2.4.4.1 Teste de Hipóteses

Na visão da startup enxuta, deve-se considerar a experimentação científica como uma etapa central do desenvolvimento de produto a ser realizado. Para isso, alguns passos são fundamentais antes que se, erroneamente, se desenvolva um plano de negócios de extrema complexidade. É preciso inicialmente testar as hipóteses do negócio junto aos clientes, ajustando-o continuamente, através do ciclo de *feedback*.

Ao conduzir o processo de testes junto ao clientes, lida-se com dois tipos de suposição. São elas:

1. **Hipótese de Valor:** é formulada para testar se o produto ou serviço de fato fornece valor aos clientes no momento em que o estão utilizando.
2. **Hipótese de Crescimento:** é formulada para testar como os novos clientes descobrirão um produto ou serviço.

A grande questão aqui é que a respostas dessas hipóteses, indiretamente, leva a momentos onde se deve definir entre pivotar a estratégia criada inicialmente ou preservar no caminho atual escolhido. O enfrentamento dessa realidade da startup é essencial para compreender o aspecto do “onde estou” e “para onde quero ir”. Isso é obtido principalmente por meio desses momentos de avaliação quanto a mudanças ou não, no sentido de buscar a melhor estratégia para a organização.

2.4.4.2 O Mínimo Produto Viável (MVP)

Pautado na essência do que a manufatura enxuta prega quanto ao desperdício, o MVP se refere ao menor produto capaz de percorrer o ciclo de *feedback* com o menor esforço e de forma mais rápida, garantindo que o processo de aprendizagem seja satisfatório. Não necessariamente ele é o menor produto imaginável.

Entretanto, não é trivial que se pense que construir o mínimo viável seja o melhor. Muitos empreendedores têm receios quanto ao desenvolvimento de MVPs. Esse medo quanto a sua real aplicação se referem a questões relativas ao falso negativo de que este não serve pra nada (“Os consumidores vão gostar do produto completo, e desenvolver o

MVP é chato, então pulamos essa etapa”), a complexidade do desejo do cliente (“Os clientes não sabem o que eles desejam”) e ao tempo do aprendizado (“Seria mais rápido fazê-lo direito, pois toda essa medição distrai o encanto dos clientes”). Além disso, existe também a questão relativa a qualidade, uma vez que bons profissionais buscam sempre fazer um produto que atenda com qualidade aos requisitos do cliente. Porém, para *startups* essa abordagem não é aplicável, por basear-se numa premissa de que sabe quem é o cliente e conhece os seus desejos, o que não é verdade.

O MVP surge como centro da experimentação junto ao cliente. Diferentemente de um protótipo ou de um teste de conceito, um MVP é projetado não só para responder a perguntas técnicas ou de design do produto. Seu objetivo é testar hipóteses fundamentais do negócio.

Importante também é a criação de uma cultura de experimentação que permite o aprendizado de forma enxuta e ágil, gastando a menor quantidade de recursos e tempo possível. Utilizando de forma exaustiva essa técnica, o desperdício de tempo, recursos e dinheiro é minimizado e percorrer o caminho de aprendizado se torna mais fácil.

"Empreendedorismo numa startup enxuta é realmente uma série de MVPs." (Ries, 2009)

2.4.4.3 Contabilidade para inovação

Em um contraponto a tradicional contabilidade, o modelo de negócio proposto pelas startups prevê uma forma de medição diferenciada e específica. O padrão contábil não é útil na avaliação de empreendedores. *Startups* são demasiadamente imprevisíveis para as previsões e metas a ponto de apresentar resultados acurados. Desta forma, surge a contabilidade para inovação permitindo que *startups* provem objetivamente que estão aprendendo a crescer um negócio sustentável. Ela começa por transformar os pressupostos imaginados em um modelo financeiro. Todo plano de negócios tem algum tipo de modelo associado a ele. Esse modelo fornece suposições sobre o que a empresa será esperando em um ponto de sucesso no futuro.

Essa contabilidade para inovação funciona em três passos centrais. O primeiro se refere a usar um produto mínimo viável (MVP) para a obtenção de dados reais sobre onde a

empresa está naquele momento (*baseline*). Sem uma visão clara de sua situação atual, não importa o quão longe se esteja da meta, não se pode começar a acompanhar o verdadeiro progresso da *startup*.

Em segundo lugar, startups devem tentar afinar o motor a partir da *baseline* no sentido do ideal. Isso pode levar a várias tentativas. Após isso, a *startup* deve realizar pequenas mudanças e otimizações de produto que podem levar a *baseline* para o ideal, onde a empresa atinge um ponto de decisão. Neste terceiro passo, surge a árdua tarefa de decidir entre pivotar ou perseverar.

Se a empresa está fazendo um bom progresso em direção ao ideal, significa que está aprendendo de forma adequada e usa esse aprendizado de forma eficaz, caso em que faz sentido continuar. Se não, a equipe de gestão deve, eventualmente, concluir que a sua estratégia de produto atual é falho e precisa de uma mudança séria. Quando uma empresa pivoteia, ela inicia o processo todo novamente, reestabelecendo uma nova *baseline* e, em seguida, ajustando o motor a partir dali. O sinal de um pivô de sucesso é que estas atividades de ajuste são mais produtivas após o pivô do que antes.

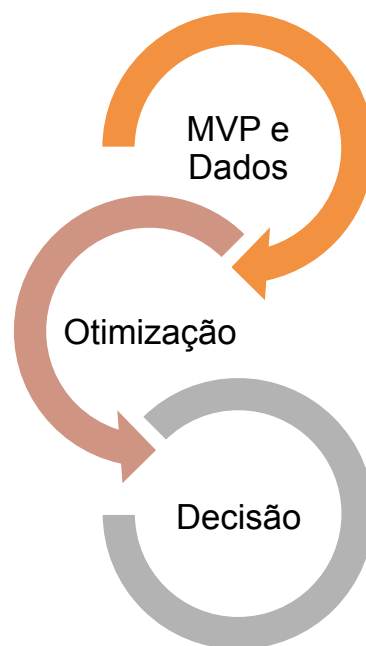


Figura 8 - Passos principais da Contabilidade para Inovação

Fonte: Elaboração própria

A contabilidade para inovação utiliza algumas técnicas principais, dentre elas se destaca a análise de coorte. Ela se baseia no desempenho de cada grupo de clientes que entra, independentemente, em contato com o produto. Esses grupos são chamados coorte. Essa

técnica é relativamente distinta das tradicionais que se valem da análise de números acumulados ou de quantidade brutas, como receita total, quantidade de clientes, etc.

Essa análise, por ser diferente, permite que se analise de maneira mais factível o comportamento e interesse entre as pessoas que utilizaram o produto em determinado período de tempo. Ao compreender qualitativamente o negócio, essa análise permite previsões melhores quanto ao seu futuro, permitindo visualizar possíveis erros na estratégias em caso de números fora da faixa esperada. Isso facilita a investigação e tende a promover uma busca por hipóteses e ideias, o que leva a um pivô.

3 O PROJETO

Neste capítulo buscaremos descrever de que forma se estrutura o modelo de negócios idealizado inicialmente pelos autores. Desta maneira, será conduzido um detalhamento de todas as premissas que cercam o processo de desenvolvimento da empresa, como o problema a ser solucionado, a solução deste, o mercado alvo a ser atingido e as hipóteses a serem validadas na aplicação da metodologia.

3.1 Descrição do Projeto

Assim como tudo que cresce e se desenvolve, um projeto de *startup* surge de uma idealização daqueles que, ao se deparar com situações-problema, tentam imaginar formas de solucionar tais questões. Pensar de que maneira podem ser construídas melhorias para as pessoas, em geral, sempre foi uma ambição dos autores e foi a partir dessa busca incessante, que surgiu o escopo do projeto.

Por constante contato com pessoas próximas que enfrentavam o período de maternidade ou paternidade recente, viu-se que existia ali uma oportunidade de negócio a ser explorada. Baseado nisso, procurou-se estudar o consumo de bens e serviços realizados pelos pais durante os primeiros anos de vida de uma criança.

A percepção de que nos dias de hoje as famílias brasileiras enfrentam dificuldades econômicas na criação de seus filhos é notória e foi pensando nisso que surgiu o projeto a ser desenvolvido.

Verificou-se que produtos comprados ou recebidos ao longo do período de gestação e nos primeiros anos de vida de um bebê apresentavam ciclos extremamente curtos de uso. Além disso, esses produtos apresentam altos valores agregados, consumindo um percentual relativamente alto da renda familiar. Nesse sentido, pensou-se em criar um meio para o reaproveitamento desses produtos, promovendo, desta forma, o prolongamento dos seus ciclos de utilização e permitindo o consumo de maneira mais sustentável por parte dos pais.

O modelo de negócio seria focado em uma plataforma de compra e venda de produtos seminovos das mais diferentes naturezas, desde roupas e brinquedos, até carrinhos e

acessórios específicos. Tudo isso sendo feito através de um sistema que permita aos pais e mães vender produtos que caíram em desuso por questões de idade, tamanho ou espaço a preços justos e também comprar produtos em ótimas condições por preços muito abaixo dos praticados no mercado.

Uma jornada tradicional dos clientes pode ser descrita conforme o modelo a seguir:

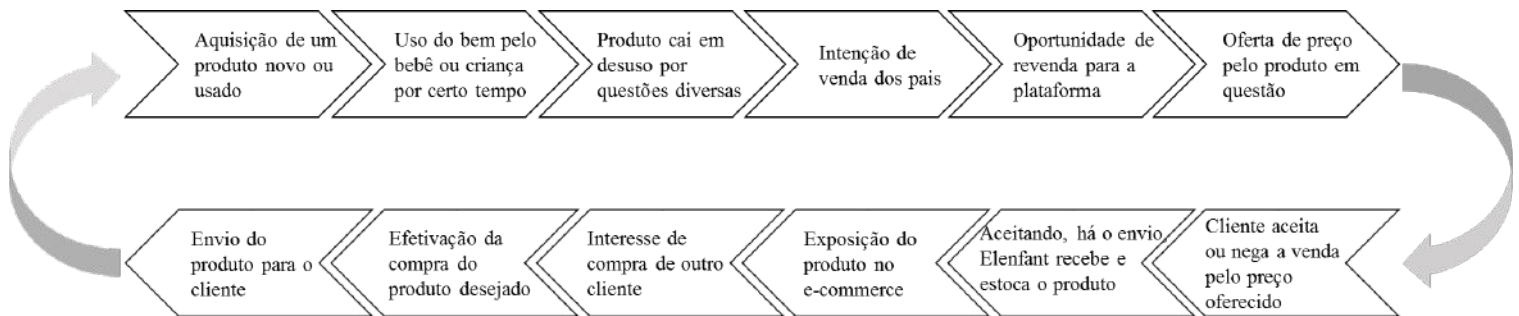


Figura 9 - Macroprocesso do negócio

Fonte: Elaboração Própria

A operação se dará de forma simples, a partir da criação de mecanismos de controle e gerenciamento, para que assim o cliente veja valor na atividade da empresa e por conseguinte, se torne fidelizado. Esses mecanismos da operação serão testados e detalhados ao longo dos próximos capítulos deste projeto de graduação.

3.2 Premissas fundamentais do negócio

3.2.1 Os principais problemas dos clientes

Seguindo a metodologia proposta por BLANK & DORF (2012) antes de estruturar a operação da empresa, os autores entraram em contato com potenciais clientes da Elenfant e mapearam os principais problemas enfrentados por eles a fim de entender suas reais necessidades. O entendimento dessas necessidades servirá de base para a operação com foco nos clientes. Essa lista foi obtida a partir de conversas com 5 potenciais clientes a partir de conversas informais como forma de sustentar as futuras entrevistas.

A descrição dos problemas foi colocada em uma tabela, como podemos observar a seguir.

#	Tipo de problema	Descrição
1	PREÇO DOS BENS	Os produtos para bebês são muito caros.
2	ROTATIVIDADE	Os bebês usam os produtos por muito pouco tempo pois eles crescem muito rápido e enjoam dos produtos que já possuem.
3	SEGURANÇA	Os pais se preocupam com a segurança dos produtos comprados, especialmente no caso de brinquedos.
4	MARCA	Os pais se preocupam com a marca dos produtos que compram, pois muitas vezes a marca está atrelada à qualidade do produto.
5	QUALIDADE	Os produtos no mercado tem uma qualidade inferior do que os pais gostariam.
6	HIGIENE	Os produtos usados tem que ser esterilizados antes de serem utilizados pela criança, principalmente no caso de produtos usados.
7	ESPAÇO	Pais não tem onde guardar a grande parte dos produtos depois que a criança cresce, causando um acúmulo de produtos não utilizados.
8	REVENDA	É difícil revender os produtos usados pois compreende esforço em anunciar o produto e realizar a entrega. Além disso, há certa desconfiança em relação aos sites de revenda existentes no mercado.
9	COMODIDADE	Os pais não tem tempo para comprar e escolher os melhores produtos para o bebê
10	INFORMAÇÃO	É difícil escolher os produtos adequados para a criança, além disso existe pouca informação quanto à adequação de cada produto à idade dos filhos
11	OFERTA	A oferta de produtos nas lojas não é suficiente. Os pais tem dificuldade de achar os produtos ideais para seus filhos
12	SUSTENTABILIDADE	Os pais se preocupam com o consumo sustentável dos produtos e se sentem culpados em vender ou doar produtos que foram pouco utilizados por seus filhos
13	INFORMALIDADE	A maioria dos grupos de troca e venda são informais e não transmitem credibilidade na hora da compra
14	DESIGN	Os sites existentes possuem interfaces não amigáveis e fotos não muito atraentes

Tabela 2 - Lista dos problemas enfrentados pelos clientes

Fonte: Elaboração própria

No capítulo 4 os problemas levantados serão validados em uma pesquisa de campo a fim de entender a criticidade de cada um desses problemas e para focar esforços na solução dos problemas mais críticos.

3.2.2 Construção da marca

A construção da marca é uma tarefa árdua e estratégica para o sucesso de uma empresa. A American Marketing Association (AMA) define marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes”.

Por isso, decidimos começar o desenvolvimento da marca através de seu nome e logo. O nome foi obtido através de um processo de brainstorming entre os fundadores da empresa com nomes que fossem relacionados à criança, infância e maternidade. Esse processo foi acompanhado de pesquisas sobre termos relacionados e chegamos a seguinte lista de possíveis nomes:

Bebê Pronto	Meu Pimpolho	Sapo Jururu	Mommy Bear
XBebê	Elenfant	TimTom	Kangaruu
AllYoung	Tio Lulu	MomGuru	Rosa Amarela
ZigueZagueZa	Maninho	Mamãe Urso	Bebê Cresceu

Tabela 3 - Resultado do Brainstorming de nomes

Fonte: Elaboração própria

Após certo período de discussão e algumas conversas informais com amigos para pesquisa de opinião, os fundadores entendem que o nome mais apropriado para a empresa é Elenfant, uma união de Elefante, cuja fêmea é um dos animais mais dedicados aos filhotes e *Enfant*, termo referente à “criança” na língua francesa.

Em seguida buscam-se métodos para criação de um logotipo de impacto para a empresa. Existem *sites* na internet especializados em criação gratuita de logotipos¹, mas nenhum resultado correspondeu às expectativas dos fundadores, por isso foi-se em busca de ícones abstratos de elefantes que pudessem ser enquadrados em uma empresa de venda de produtos infantis, ou seja, cantos arredondados e imagem auto-explicativa. Além disso, foram consultados *designers* experientes em internet e o resultado pode-se observar a seguir.

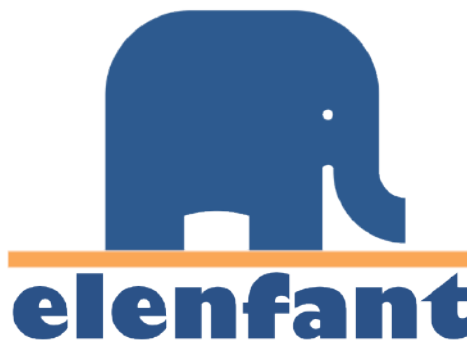


Figura 10 - Logotipo da empresa

Fonte: Elaboração própria

3.3 O Modelo de Negócios Canvas – Os elementos-chave da empresa

A partir das premissas apresentadas anteriormente e da visão dos fundadores da empresa, foi estruturado um Modelo de Negócios Canvas para refletir o primeiro modelo de negócio pensado e seus principais componentes.

É importante salientar que chamamos essa primeira versão do Canvas de “Iteração #1”, pois representa a visão dos sócios para o negócio, antes da utilização dos métodos de validação propostos pelo Desenvolvimento de Clientes proposto no primeiro capítulo. Por isso, a “Iteração #1” lista um número significativo de itens que passarão por uma validação posterior.

¹ As páginas utilizadas foram <http://www.freelogoservices.com> e <http://www.logomaker.com>

² A venda direta é um sistema de comercialização de bens de consumo e serviços diferenciado, baseado no contato pessoal entre vendedores e compradores fora de um estabelecimento

A construção desse Canvas foi realizada entre os autores em uma seção de brainstorming. Foram considerados inicialmente diferentes modelos possíveis e diferentes formas de entregar valor aos clientes até que chegou-se na seguinte versão.

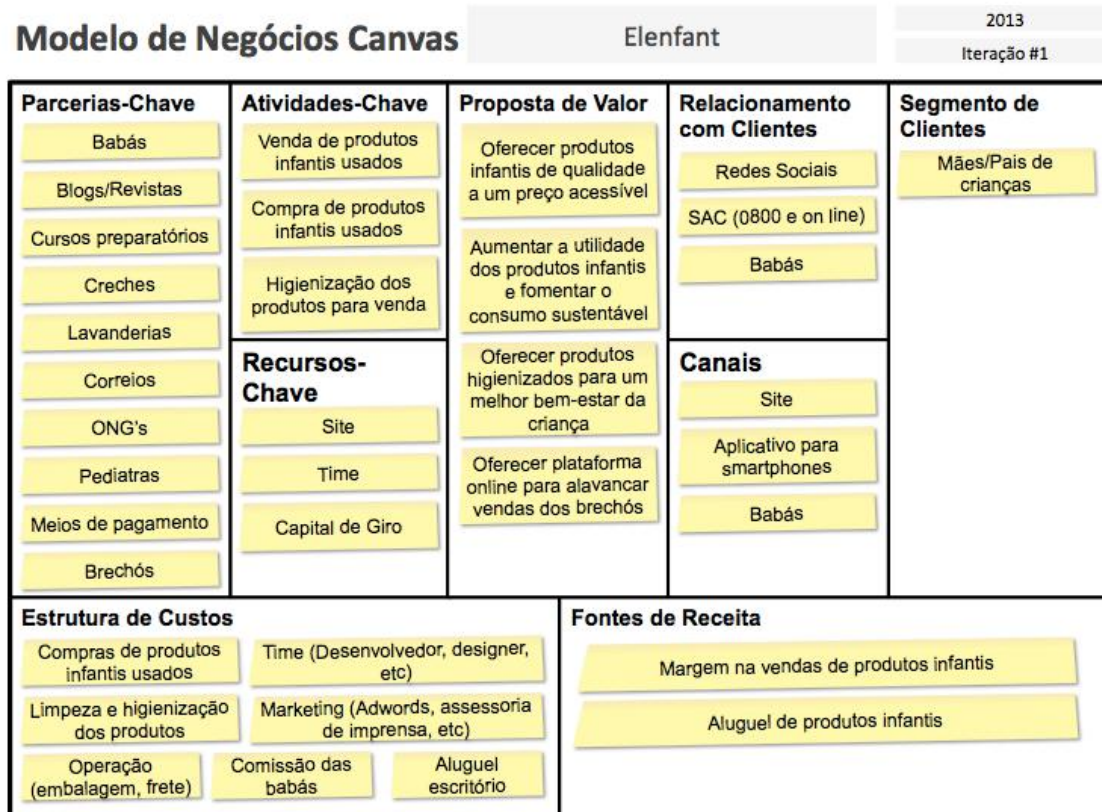


Figura 11 - Modelo de Negócios Canvas da Elenfant - Primeira Iteração

Fonte: Elaboração própria

Segmento de Clientes

Definimos o principal segmento de clientes atendidos pela Elenfant: Mães e pais de crianças, que são nosso consumidor final e foco principal do modelo de negócios, devido à necessidade frequente de consumo de produtos infantis. Obviamente não haverá restrição de venda para qualquer outra pessoa que queira comprar produtos infantis como outros familiares e amigos, mas focaremos nos consumidores maiores e mais frequentes.

Proposta de Valor

As propostas de valor da Elenfant pretendem resolver os principais problemas e necessidades dos Pais e Mães de crianças.

A Elenfant vai oferecer produtos infantis de qualidade à preços acessíveis, sendo uma alternativa eficaz às lojas de produtos novos que já existem no mercado. Além disso, queremos aumentar a utilidade dos produtos e fomentar a sustentabilidade, já que as crianças utilizam os produtos por pouco tempo, sejam produtos de vestuário, brinquedos ou mesmo acessórios como carrinhos e cadeirinhas.

A preocupação com a qualidade em um *e-commerce* possui algumas características específicas. É importante um esforço considerável de assegurar a qualidade das imagens dos produtos oferecidos, assim como um trabalho de *design* e experiência do usuário como um todo. Um *design* simples e efetivo com imagens de qualidade e atraentes são diferenciais em vendas na internet.

Ainda, queremos oferecer produtos higienizados para nossos clientes, evitando assim o risco de contaminação e certificando a qualidade dos produtos vendidos. Esperamos aumentar o grau de satisfação das crianças com essa atividade.

Outra vertente importante no modelo de negócios é servir de plataforma online para revender os produtos infantis existentes em brechós. Nesse caso a Elenfant seria um canal de distribuição dos brechós já existentes a fim de incrementar suas vendas.

Canais

O principal canal de distribuição da Elenfant será sua página na internet. O site será responsável pelas vendas dos produtos através de fotos de alta qualidade e forte trabalho de design.

Em paralelo ao site, será desenvolvido um aplicativo para *tablets* e *smartphones* para atender ao crescimento do volume de acesso através desses aparelhos.

A Elenfant também contará com vendas diretas e divulgação através de Babás, que serão denominadas Embaixadoras Elenfant. As babás serão responsáveis pelas vendas diretas² para os familiares, pessoas que moram próximo e etc.

Relacionamento com os Clientes

As redes sociais, principalmente *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* serão complementares ao *site* e ao aplicativo no sentido de divulgar os produtos a venda e servirem como principal canal de comunicação com os clientes, apesar de não realizarem nenhuma venda, apenas direcionarem clientes para realizarem a compra no *site* ou no aplicativo.

Além disso, serão criado um Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) pela internet e por telefone, pois além de transmitir maior credibilidade, pode evitar transtornos aos clientes com possíveis problemas no produto, na entrega ou mesmo no pagamento.

As babás, como Embaixadoras Elenfant, serão também responsáveis pela comunicação com os clientes provenientes de suas vendas, por isso é importante que elas estejam alinhadas com a comunicação passada pelo site, pelas redes sociais e pelo SAC.

Fontes de Receita

A principal fonte de receita da Elenfant será com a venda dos produtos no site.

Além disso, foi pensado um modelo de aluguel dos produtos, em especial, brinquedos. Nele os clientes pagariam um valor para terem direito a utilizarem o produto durante um determinado período de tempo e após esse período, retornariam o mesmo à Elenfant. Esse modelo seria implementado em um momento posterior, cuja oferta de produtos fosse maior.

² A venda direta é um sistema de comercialização de bens de consumo e serviços diferenciado, baseado no contato pessoal, entre vendedores e compradores, fora de um estabelecimento comercial fixo.

Recursos-chave

O recurso principal e fonte das vendas na internet é o próprio site e seu constante aprimoramento para aumentar a taxa de conversão (percentual das pessoas que acessam o site e realizam alguma compra) e ticket médio das vendas.

O time da empresa também é um recurso fundamental para o sucesso do projeto. Em sincronia com o pensamento enxuto a Elenfant manterá seu time o mais reduzido possível, que seria composto de pelo menos uma pessoa de negócios (estratégia e operação), um programador responsável pelo desenvolvimento *back-end* e um designer responsável pela experiência do usuário e *front-end* do site.

Além disso, por tratar-se de um negócio dependente de capital para comprar os produtos e revendê-los, um Recurso-Chave é o capital de giro necessário para a operação do negócio.

Atividades-Chave

As duas principais atividades da Elenfant que aparecem no Modelo de Negócios Canvas são a compra de produtos usados e sua posterior revenda.

A compra de produtos usados requer um esforço em assegurar a qualidade do produto à preços baixos. É importante que o produto seja comprado consideravelmente abaixo de do preço de mercado de um produto novo, para que a revenda seja economicamente viável para a empresa.

Entre a compra e a venda dos produtos infantis, existe a atividade de higienização, garantindo a qualidade dos produtos e evitando possíveis contaminações.

Parcerias-Chave

As babás Embaixadoras Elenfant entram como uma das principais parceiras da empresa, pois servem como canal de distribuição, relacionamento com os clientes e grande divulgadora e revendedora direta dos produtos.

Citamos, ainda, algumas parcerias que concentram um número considerável de pais e mães de crianças como os cursos preparatórios para gestantes, creches, blogs e revistas

especializadas e clínicas pediatras. Todos esses agentes podem servir de alvo das divulgações e das ações de marketing da Elenfant.

Ainda, seria importante parceria com: uma lavanderia para limpeza dos produtos de vestuário; Correios para acordo de taxas mais baixas de frete; ONG's de apoio a crianças carentes para doação das roupas não vendidas; operadora dos meios de pagamento de cartão de crédito online para acordo de pagamento percentuais reduzidos nas vendas realizadas através do site.

Estrutura de Custos

O principal custo da Elenfant é com a aquisição dos produtos infantis usados para revenda. Esse é um ponto extremamente estratégico para o negócio e a falta de capital para aquisição de novos produtos pode ocasionar a interrupção das vendas.

Outros custos importante e atrelados diretamente aos produtos correspondem à: atividade de higienização; custos relacionados ao frete e embalagem; além das comissões das vendas realizadas pelas Embaixadoras Elenfant.

Por fim, os custos indiretos da Elenfant compreendem o pessoal e gastos com a divulgação do site, principalmente em propaganda no *Google* e *Facebook*, pelo enorme fluxo de visitantes; e o aluguel do escritório.

3.4 Oportunidades

Para um correto posicionamento estratégico junto aos clientes, é preciso que se entenda de forma sistêmica a estrutura e arquitetura do mercado no qual se pretende penetrar. Conhecer o terreno que se pisa é etapa central no que tange a correta definição dos caminhos a seguir e como executar a abordagem com seu público alvo.

Nesse sentido, buscamos explorar o mercado de bebê e gestante na sua essência utilizando para isso diversos meios e informações no objetivo de estimar suas premissas básicas e *players* atuais. Anteriormente a isso, porém, é interessante a passagem pelos

meandros e características do mercado de internet, no que se refere as suas tendências atuais e a forma como a Elenfant buscará se posicionar estrategicamente.

3.4.1 Dados gerais do mercado

O mercado infantil tem apresentado crescimento recente muito acelerado, inclusive quando comparado ao mercado adulto. Estima-se que o faturamento anual movimente algo em torno de R\$ 26 bilhões no Brasil.

Segundo dados do IBOPE (2011), a expectativa é que o setor seja puxado pelo potencial de consumo previsto para o setor de vestuário com R\$ 16,17 bilhões, seguido pelo setor de brinquedos com R\$ 5,26 bilhões e em seguida pelos calçados infantis com R\$ 4,75 bilhões.

Setor	Potencial anual de consumo (R\$ bilhões 2011)
Roupa infantil	R\$ 16,17
Calçado infantil	R\$ 4,75
Brinquedos	R\$ 5,26
Total	R\$ 26,2

Fonte: Pyxis Consumo – Versão 2011 – IBOPE Inteligência

Tabela 4 Potencial de consumo anual do mercado infantil

Esse alto potencial do setor tem explicação. Os pais estão cada vez mais exigentes e práticos, a nova geração está cada vez mais atendida, o que traz crianças cada vez menores ao meio de consumo e por fim, o aumento do poder aquisitivo das famílias, que puxa o consumo das classes mais desprovidas de renda.

O fator praticidade inclusive tem se tornado altamente relevante sob ponto de vista do consumo, o que vem favorecendo um crescimento para compra de artigos via internet. Entre os consumidores, a maioria são mulheres (61%). Quando consideradas as classes, a AB é responsável por 77% do volume das compras, representando 69% dos compradores do setor. Já as classes C e DE somam 23% do volume de compras (em R\$) e totalizam 31% dos consumidores desse tipo de produto.

3.4.2 Tendências e oportunidades

Com base em pesquisas e conversas preliminares com pais e mães que vivenciam continuamente o ambiente de consumo de produtos para seus bebês e crianças, percebeu-se um movimento intenso de organização de mães engajadas em pequenos grupos de venda de produtos por meio das redes sociais.

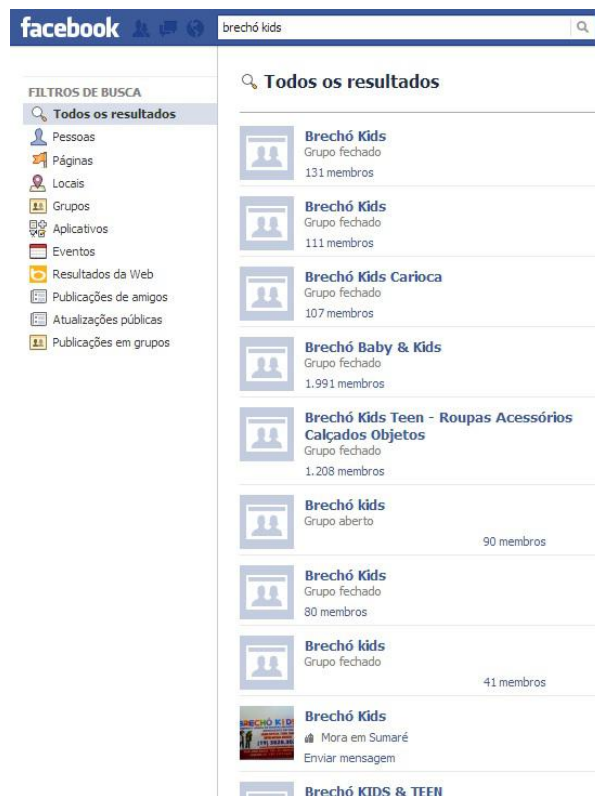


Figura 12 - Lista de grupos de venda na rede social Facebook

Fonte: Retirado do Facebook

Esse movimento de vendas entre pequenos grupos é um exemplo que faz parte de um círculo mais global conhecido como “*Recommerce*”. Nesse sentido, o consumo tem passado por momentos de readequação de padrões com novas formas de interação entre cliente e marca. O *recommerce* afeta cada vez mais as decisões iniciais de compra dos consumidores, de maneira que passam a levar em conta o valor de revenda de um item no custo de possuí-lo e considerando uma gama mais ampla de escolhas.

Esse movimento se pauta em três pilares centrais que são: ³

1. Nextism;
2. Statusphere;
3. Excusumption

O “*Nextism*” se sustenta na questão da economia de expectativa atual, onde vemos hoje uma classe de consumidores que espera o máximo de cada compra, sendo altamente exigentes nas suas aquisições. Isso favorece e atrai o olhar para produtos mais qualificados e refinados de forma a promover a melhor experiência possível.

O “*Statusphere*” está associado a um consumismo mais racional. O cerne do consumo não está na busca por status social com a posse de objetos, mas sim, no interesse por apresentar habilidades, ter capacidade de conexão e comprar com responsabilidade ambiental. Ser esperto a ponto de conseguir dinheiro ou descontos por itens velhos e usados ou de se desfazer das coisas com responsabilidade passa a ser um dos grandes impulsos de consumo.

O “*Excusumption*” se refere à adoção de ideias criativas no consumo. Em tempos de crise econômica, onde o valor do dinheiro ganha ainda mais importância nas decisões de compra. Nesse caso, pessoas que nem sempre apresentam grandes riquezas, fazem questão de manter seus níveis de experiência em altos patamares e, para isso, recorrem à venda, troca por desconto ou simples troca de itens velhos/sem uso.

Desta forma, encontramos aqui um direcionador da tendência ao qual estamos inseridos, sendo importante situar e pontuar também as características do mercado de bebês e gestantes em si, com o seu crescimento histórico e seus fatores de consumo.

3.4.3 Segmentação de mercado

A partir da análise dos números de mercado, fica muito claro o potencial futuro a ser explorado. Entretanto, é preciso que fique bem delineada a estratégia de ação e qual será realmente o cliente que se desejará atingir na alavancagem do consumo de bens.

³Retirado de TrendWatching, disponível em
<<http://www.trendwatching.com/trends/recommerce/>>

Para isso, é importante a realização da segmentação de mercado, com interesse no estreitamento do foco e ajuste da estratégia a ser adotada. Nesse sentido, cabe a separação inicial entre as classes de mercado.

O B2B (“*Business to Business*”) é o mercado composto por empresas, instituições, ONGs e agências do governo que adquirem bens de outras empresas para seu próprio uso. Já o mercado B2C (“*Business to Consumer*”) consiste no comércio e transações comerciais entre uma empresa e indivíduos, que adquirem bens para seu próprio uso. Por fim, tem se tornado mais comum a presença de mercados C2C (“*Consumer to consumer*”), onde a relação de consumo se dá diretamente entre consumidores. O Mercado Livre é um exemplo de plataforma C2C.

No caso da Elenfant, o desenho da operação foi feito a princípio para funcionamento como B2C, com venda direta da empresa ao cliente final. Entretanto, a validação efetiva de que esse é o melhor arranjo para a estrutura pensada só poderá ser feito ao final deste projeto de graduação, tendo em vista, que essa é uma das hipóteses a serem testadas junto ao cliente.

Com relação aos níveis de mercado que se desejará atingir podemos dividir em:⁴

1. Potencial: São todos os consumidores que podem estar interessados em um dado serviço ou produto. É composto do número máximo de compradores de um serviço ou produto e não o número de compradores que vão realmente fazer a compra
2. Disponível: São os consumidores que tanto tem interesse, renda compatível e real acesso ao produto
3. Disponível Qualificado: São todos os consumidores que estão efetivamente qualificados à realizarem a compra.
4. Alvo: São aqueles consumidores presentes no mercado disponível qualificado que a empresa deseja realmente atender.
5. Penetrado: São todos os consumidores dentro do mercado alvo que tem ou já compraram um tipo de serviço ou produto similar aquele que se deseja vender. São os consumidores chamados “*benchmark*”.

⁴ Retirado de <<http://www.slideshare.net/enricotrevisan/anlise-de-consumidores-e-mercados-aula-4>>

Desta maneira, apresentamos abaixo a segmentação definida para o escopo de desenvolvimento da Elenfant ao longo de sua estratégia.

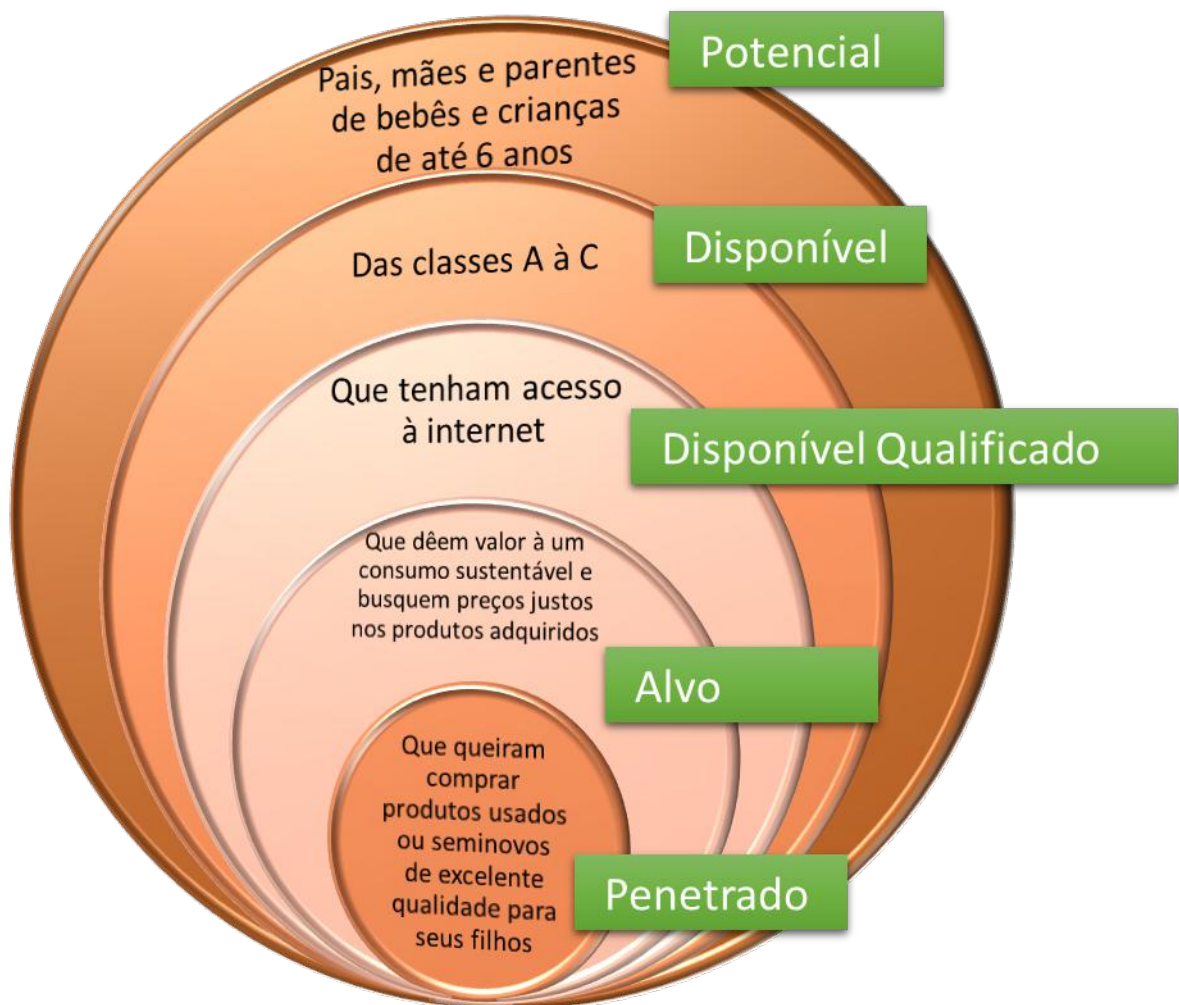


Figura 13 - Segmentação de mercado Elenfant

Fonte: Elaboração própria

3.4.4 Estimação do tamanho de mercado

A estimativa do tamanho de mercado é um dado essencial para se analisar quantas pessoas você irá atingir ao desenvolver o seu produto e principalmente, mensurar qual parcela do mercado se desejará obter. O número de *marketshare* deve ser sempre analisado sob uma ótica onde quanto maior sua fatia do mercado, maiores tenderão a ser os ganhos de escalabilidade e receitas.

Para isso, foi necessário o desenvolvimento de um método de cálculo definido e bem fundamentado para correta estimativa do mercado. O racional definido por trás desse método foi feito conforme segue ilustrado abaixo.

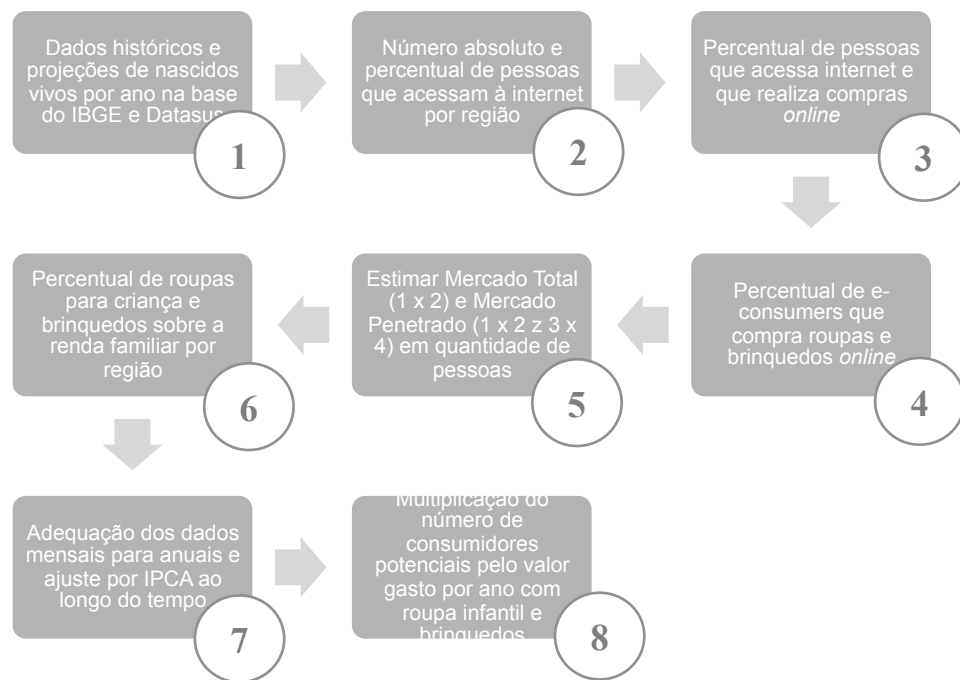


Figura 14 - Método de estimativa do tamanho do mercado

Fonte: Elaboração própria

O processo de estimativa referenciado leva em consideração pesquisas extensas em torno de dados históricos, estatísticas e projeções feitas por instituições gabaritadas e que apresentem resultados confiáveis e fidedignos. Tais dados foram captados em bases como o IBGE, Datasus, CETIC, e-bit Shoppers, ONU, dentre outros.

Detalhando a forma de cálculo do tamanho do mercado, partiu-se de uma premissa inicial do número de nascidos vivos por ano, ou seja, quantos nascimentos ocorreram anualmente no Brasil, divididos por região. Além disso, buscou-se uma projeção das taxas de natalidade futuras, de forma a facilitar uma previsão quanto aos nascimentos futuros. Esses dados foram obtidos através do Datasus, base de dados aberta do Sistema Único de Saúde, que se baseia no SINASC (Sistema de Informações sobre Nascidos Vivos). Os resultados de nascimentos por ano se apresentam a seguir.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013E	2014E	2015E	2016E	2017E	2018E	2019E	2020E
Nascidos vivos	2.934.828	2.881.581	2.934.828	2.913.160	2.881.990	2.851.309	2.821.107	2.791.377	2.776.741	2.762.242	2.747.879	2.733.651	2.719.558
Norte	321.998	310.726	306.422	313.745	314.845	315.949	317.057	318.168	320.217	322.280	324.356	326.445	328.548
Nordeste	888.268	865.098	841.160	851.004	845.731	840.491	835.283	830.107	826.092	822.097	818.120	814.163	810.225
Sudeste	1.130.407	1.119.231	1.123.593	1.143.741	1.122.473	1.101.600	1.081.116	1.061.013	1.051.555	1.042.182	1.032.892	1.023.685	1.014.560
Sul	371.497	366.358	369.905	378.093	374.015	369.981	365.991	362.044	359.484	356.943	354.419	351.913	349.425
Centro-Oeste	222.658	220.168	220.788	226.577	224.926	223.287	221.660	220.045	219.392	218.741	218.092	217.445	216.800
<i>Δ % crescimento anual</i>													
Norte					0,35%	0,35%	0,35%	0,35%	0,64%	0,64%	0,64%	0,64%	0,64%
Nordeste					-0,62%	-0,62%	-0,62%	-0,62%	-0,48%	-0,48%	-0,48%	-0,48%	-0,48%
Sudeste					-1,86%	-1,86%	-1,86%	-1,86%	-0,89%	-0,89%	-0,89%	-0,89%	-0,89%
Sul					-1,08%	-1,08%	-1,08%	-1,08%	-0,71%	-0,71%	-0,71%	-0,71%	-0,71%
Centro-Oeste					-0,73%	-0,73%	-0,73%	-0,73%	-0,30%	-0,30%	-0,30%	-0,30%	-0,30%

Tabela 5 - Número de Nascidos Vivos

Fonte: IBGE

De forma similar, realizou-se uma busca por dados referentes ao acesso à internet nos domicílios brasileiros. Os dados apresentados pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) a partir da PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) de 2011, mostraram que o número de usuários de internet no Brasil vem apresentando crescimentos relativamente significativos nos últimos anos, atingindo a marca de aproximadamente 80 milhões de usuários em 2012. Outra pesquisa relevante foi apresentada pelo CETIC (Centro de Estudos sobre Tecnologias da Informação e da Comunicação), que apresentou com base em amostra coletada entre outubro de 2012 e fevereiro de 2013 a proporção de domicílios que tem acesso à internet, segmentando tal análise a partir de alguns critérios, como tipo de área, região, renda e classe social. Os resultados seguem conforme exposto na tabela.

PROPORÇÃO DE DOMICÍLIOS COM ACESSO À INTERNET

Percentual sobre o total de domicílios

Percentual (%)		Sim	Não	Não sabe / Não respondeu
TOTAL		40	60	0
ÁREA	Urbana	44	55	0
	Rural	10	90	0
REGIÃO	Norte	21	79	0
	Nordeste	27	73	0
	Sudeste	48	52	0
	Sul	47	53	0
	Centro-Oeste	39	61	0
RENDA FAMILIAR	Até 1 SM	7	93	0
	Mais de 1 SM até 2 SM	22	78	0
	Mais de 2 SM até 3 SM	49	51	1
	Mais de 3 SM até 5 SM	67	32	0
	Mais de 5 SM até 10 SM	83	17	0
	Mais de 10 SM	91	9	0
CLASSE SOCIAL	A	97	3	0
	B	78	22	0
	C	36	63	0
	DE	6	94	0

Tabela 6 - Proporção de domicílios com acesso à internet

Fonte: CETIC (2013)

A partir das informações apresentadas por ambas tabelas, pode-se cruzar o número de nascidos vivos com o percentual de pessoas que acessa internet por região. Sabendo que o público alvo da Elenfant seria de crianças e bebês de 0 à 6 anos, obter-se-ia a base total de clientes pela multiplicação dos somatórios de nascimentos dos últimos seis anos (com relação ao ano base de análise) pelo percentual de pessoas que teria acesso à internet em cada região. Esse resultado representaria o Mercado Disponível Qualificado em número de pessoas.

Ano	2013E	2014E	2015E	2016E	2017E	2018E	2019E	2020E
Mercado Disponível Qualificado (pessoas)	7.126.761	7.472.148	7.838.860	8.180.167	8.460.219	8.717.238	8.991.635	9.284.565
Norte	427.998	450.434	477.175	504.789	529.970	554.015	579.434	606.312
Nordeste	1.499.144	1.565.547	1.640.566	1.717.756	1.785.058	1.846.543	1.910.583	1.977.297
Sudeste	3.500.923	3.667.121	3.835.839	3.984.608	4.100.205	4.205.842	4.321.360	4.447.484
Sul	1.133.933	1.193.559	1.256.987	1.313.877	1.360.104	1.402.096	1.446.294	1.492.831
Centro-Oeste	564.763	595.487	628.293	659.138	684.882	708.741	733.964	760.640

Tabela 7 - Mercado Disponível Qualificado em número de clientes

Fonte: Elaboração própria

Definido o Disponível Qualificado, a próxima etapa é de filtragem de dados a fim de obter uma segmentação ainda maior para o Mercado Alvo (“*Addressable Market*”), a quem a empresa deve envidar esforços no objetivo de atender suas necessidades e demandas. Para isso, utilizou-se uma pesquisa da CETIC que demonstra a proporção de

usuários de internet que efetivamente adquiriram produtos na internet por região em relação às pessoas que tem acesso à internet, considerando um crescimento nessas compras por estimativas do e-bit Shoppers para o e-commerce brasileiro.

PROPORÇÃO DE USUÁRIOS DE INTERNET QUE ADQUIRIRAM PRODUTOS E SERVIÇOS PELA INTERNET NOS ÚLTIMOS 12 MESES
Percentual sobre o total de usuários de Internet

Percentual (%)		Sim	Não	Não sabe / Não respondeu
TOTAL		31	69	0
ÁREA	Urbana	32	68	0
	Rural	14	86	0
REGIÃO	Norte	21	79	0
	Nordeste	28	72	0
	Sudeste	34	66	0
	Sul	33	67	0
	Centro-Oeste	29	71	0
SEXO	Masculino	34	66	0
	Feminino	29	71	0
GRAU DE INSTRUÇÃO	Analfabeto / Educação infantil	13	87	0
	Fundamental	12	88	0
	Médio	30	70	0
	Superior	57	43	0

Tabela 8 - Proporção de usuários que adquiriram algum produto pela internet nos últimos 12 meses

Fonte: CETIC (2013)

Do total de usuários de internet que já adquiriram produtos nesta, faz-se o filtro em relação a compras no setor de vestuário e acessórios, que incluiriam as compras de roupas infantis e brinquedos. Como a restrição foi feita no número de nascidos, as proporções daqueles que estariam mais propensos a consumir vestuário e brinquedos multiplicadas pelo total obtido no Mercado Disponível Qualificado nos daria o Mercado Alvo da Elenfant.

Ano	2013E	2014E	2015E	2016E	2017E	2018E	2019E	2020E
% compradores de internet								
Norte	27,8%	31,1%	33,9%	35,3%	36,0%	36,7%	37,4%	38,2%
Nordeste	37,0%	41,5%	45,2%	47,0%	48,0%	48,9%	49,9%	50,9%
Sudeste	45,0%	50,4%	54,9%	57,1%	58,2%	59,4%	60,6%	61,8%
Sul	43,6%	48,9%	53,3%	55,4%	56,5%	57,6%	58,8%	60,0%
Centro-Oeste	38,4%	43,0%	46,8%	48,7%	49,7%	50,7%	51,7%	52,7%
<i>% crescimento anual</i>	15,00%	12,00%	9,00%	4,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
% compradores de vestuário e acessórios								
Norte	37,0%	37,0%	37,0%	37,0%	37,0%	37,0%	37,0%	37,0%
Nordeste	37,0%	37,0%	37,0%	37,0%	37,0%	37,0%	37,0%	37,0%
Sudeste	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%
Sul	49,0%	49,0%	49,0%	49,0%	49,0%	49,0%	49,0%	49,0%
Centro-Oeste	43,0%	43,0%	43,0%	43,0%	43,0%	43,0%	43,0%	43,0%
Addressable Market (clientes)	1.214.683	1.426.653	1.631.164	1.769.317	1.865.221	1.959.074	2.059.929	2.168.384
Norte	43.980	51.840	59.860	65.857	70.525	75.200	80.223	85.623
Nordeste	205.399	240.237	274.406	298.810	316.728	334.190	352.695	372.311
Sudeste	629.676	738.717	842.247	909.909	955.033	999.231	1.047.209	1.099.329
Sul	242.490	285.869	328.156	356.729	376.666	396.061	416.717	438.728
Centro-Oeste	93.138	109.990	126.494	138.012	146.270	154.393	163.085	172.393

Tabela 9 - Mercado Alvo (*Addressable Market*) em número de clientes

Fonte: Elaboração própria

Como o objetivo final é de estimar o Mercado Alvo em valores monetários (R\$), buscou-se entender como é o consumo de vestuário infantil e brinquedos das famílias. Com base na Pesquisa de Orçamentos Familiares de 2009 realizada pelo IBGE, foi possível saber qual o valor das despesas gastas com “Roupas de criança” e “Brinquedos e jogos”, por classes de rendimento e região. Essas tabelas estão de despesas mensal familiar encontram-se listadas no site do IBGE.

O tamanho do Mercado Alvo em valores monetários pode ser representado pela multiplicação do número de clientes do mesmo (encontrado na tabela anterior de *Addressable Market*) pelo valor médio gasto por famílias que apresentavam rendimentos superiores à R\$ 830, ou seja, a partir da classe C e que se enquadravam no perfil de cliente alvo da Elenfant, e posteriormente dividindo por 3,20 que é o número médio de pessoas por família, de forma a colocar os valores na mesma base. Além disso, é importante salientar que optou-se por inserir uma premissas de inflação, representada pelo IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo), medido mensalmente pelo IBGE e projetado pelo Banco Central para os próximos anos através do Sistema de Expectativas de Mercado.

Por fim, encontrou-se um valor de R\$ 168 milhões para 2013, o que pode ser considerado satisfatório do ponto de vista da oportunidade futura. Uma vez captando

um *marketshare* considerável, é viável pensar que a escalabilidade e a projeção de receita serão significativas.

Ano	2013E	2014E	2015E	2016E	2017E	2018E	2019E	2020E
Despesa familiar - Roupa Infantil e Brinquedos								
Mensal - R\$	163	163	163	163	163	163	163	163
Norte	39,66	39,66	39,66	39,66	39,66	39,66	39,66	39,66
Nordeste	29,10	29,10	29,10	29,10	29,10	29,10	29,10	29,10
Sudeste	31,24	31,24	31,24	31,24	31,24	31,24	31,24	31,24
Sul	36,49	36,49	36,49	36,49	36,49	36,49	36,49	36,49
Centro-Oeste	26,53	26,53	26,53	26,53	26,53	26,53	26,53	26,53
Despesa familiar - Roupa Infantil e Brinquedos								
Anual - R\$	2.274	2.452	2.634	2.824	3.026	3.243	3.476	3.725
Norte	553,26	596,64	640,79	686,93	736,18	788,97	845,53	906,16
Nordeste	405,95	437,78	470,17	504,02	540,16	578,89	620,40	664,88
Sudeste	435,80	469,97	504,75	541,09	579,89	621,46	666,02	713,78
Sul	509,04	548,95	589,57	632,02	677,34	725,90	777,95	833,73
Centro-Oeste	370,10	399,11	428,65	459,51	492,46	527,77	565,61	606,16
IPCA	5,82%	5,84%	5,40%	5,20%	5,17%	5,17%	5,17%	5,17%
Pessoas por família	3,20							
Adressable Market (R\$)	168.761.722	213.781.853	262.560.250	305.333.953	344.992.781	388.363.207	437.667.800	493.776.869
Norte	7.603.979	9.665.583	11.986.870	14.137.285	16.224.845	18.540.645	21.197.293	24.246.323
Nordeste	26.056.842	32.865.658	40.318.157	47.064.851	53.463.941	60.456.282	68.378.757	77.357.203
Sudeste	85.754.724	108.492.254	132.850.941	153.857.229	173.065.820	194.058.268	217.958.091	245.211.239
Sul	38.574.202	49.040.086	60.460.105	70.456.472	79.728.174	89.844.381	101.307.879	114.306.433
Centro-Oeste	10.771.975	13.718.274	16.944.177	19.818.116	22.510.001	25.463.632	28.825.780	32.655.672

Tabela 10 - Mercado Alvo em reais

Fonte: Elaboração própria

3.4.5 Análise dos concorrentes

Para uma correta formulação da estratégia a ser implementada na abordagem ao cliente é fundamental o mapeamento e conhecimento dos pontos fortes e fracos dos concorrentes. A dinâmica competitiva das organizações é cercada de movimentos mútuos e dependentes entre si, onde cada ação de uma empresa pede uma reação da outra de forma que o objetivo central obter o máximo de *marketshare* do mercado em questão.

Em outras palavras, a premissa básica na conquista de vantagem competitiva é conhecer os concorrentes de forma a conduzir diferenciais ou promover reações ágeis em relação aos movimentos destes. Desta forma, apresentaremos os concorrentes segundo dois tipos: diretos e indiretos. Concorrentes diretos são aqueles que apresentam produtos e serviços iguais aos que a Elenfant se propõe na sua proposta de valor ao cliente,

atingindo o mesmo nicho e público alvo. Já concorrente indiretos são aqueles que apresentam produtos e serviços similares ao da Elenfant, de forma que poderiam reduzir indiretamente a demanda desta.

Por fim, através da Análise de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) comparativo, pode-se realizar uma avaliação estruturada de forma a posicionar a Elenfant dentro de cada atributo.

3.4.5.1 Concorrentes Diretos Nacionais

i) Enjoei

O site Enjoei é um brechó *online* de produtos das mais variadas categorias, como produtos para mulheres, homens, bebês e crianças, casa, eletrodomésticos, dentre outros. O site conta com mais de 50 mil vendedores e mais de 300 mil produtos cadastrados.

Como fatores positivos percebe-se uma excelente identidade visual, a aproximação realizada com o cliente por meio de uma linguagem informal e descontraída, o atendimento ao cliente e a ótima seleção dos produtos. Esta última é realizada criteriosamente por uma equipe interna do site, de forma que os vendedores precisam preencher uma série de requisitos para que então o anúncio de venda seja liberado.

Como fator negativo tem-se a alta comissão cobrada pelo site em caso de venda bem sucedida, no valor de 20% sobre a venda total somada a R\$ 2,15 de taxa de anúncio. Além disso, os filtros de produto poderiam ser mais eficientes.

Como ponto importante para a Elenfant está o fato da Enjoei não se comportar como um mercado de nicho específico de bebês e crianças. Por outro lado, deve-se olhar cuidadosamente para o site por este apresentar ferramentas muito bem desenvolvidas e o seu contato com o público.



Figura 15 - Logo do brechó online Enjoei

Fonte: Site da Enjoei

ii) Ficou Pequeno

O site Ficou Pequeno, lançado em maio de 2013, é um *marketplace* de produtos novos e seminovos para bebês e crianças. Por ter sido lançado recentemente, o site ainda não conta com uma base de produtos expressiva, porém apresenta grande potencial futuro em virtude de pontos fortes como identidade visual forte e permissão para criação de lojas exclusivas de cada vendedor.

Como pontos negativos está o percentual de comissão cobrado sobre o sucesso de uma venda que é de 20% sobre o valor do mesmo e também o fato de não se poder controlar a qualidade e os nível dos produtos enviados ao site.



Figura 16 - Logo do site Ficou Pequeno

Fonte: Site da Ficou Pequeno

3.4.5.2 Concorrentes Diretos Internacionais

i) Once upon a child

Cadeia de franquias americana consolidada há muitos anos ao longo do território nacional. O grupo conta com diversas unidades e é focado na venda de produtos de bebê, gestante e criança novos e seminovos através de *outlets*.

O modelo é baseado na venda em loja física, onde o vendedor se dirige a loja mais próxima com seus produtos, entrega para avaliação e aguarda na própria loja enquanto um revisor especializado da loja define os valores a serem pagos para cada item. Feita a revisão, uma oferta é feita ao vendedor e que aceitando, receberá o valor no mesmo momento.

Como pontos positivos está a operação bem definida com o sistema de *franchising*, a variedade oferecida e o critério rigoroso processo de seleção de produtos, que devem ser próximos do novo, ter qualidade, serem limpos e atender aos padrões de segurança.

Negativamente está a forte estrutura de custos fixos, por necessitar de espaços grandes para venda de tais produtos e também por ser uma operação sujeita a riscos, por assumir compras sem saber se a venda será efetivamente concluída.



Figura 17 - Logo da cadeia de franquias Onde Upon a Child

Fonte: Site da Once Upon a Child

ii) ThredUp

ThredUp é uma loja *online* de roupas infantis novas e seminovas por preços muito abaixo dos praticados no mercado e valorizando itens de qualidade. A empresa recebeu

diversos aportes de Venture Capital, Series B e Series C, totalizando investimentos de US\$ 23 milhões desde 2010.

A operação da empresa se sustenta na compra de itens por preços baixos e revenda dos mesmos via e-commerce. O processo de compra se dá através do envio de sacolas, previamente solicitadas no site, dos clientes para a empresa, com esta arcando com o frete. A partir desta etapa, todos os itens enviados passam a ser de posse da ThredUp, que fará uma revisão e avaliação criteriosa, retornando os valores propostos para cada item e o total a ser pago pela sacola enviada. Com a aprovação do cliente, a empresa realiza o pagamento e passa a ser detentora dos bens e o coloca posteriormente para venda. Caso o cliente não aceite o valor oferecido para a sacola, pode solicitar o retorno da mesma, pagando uma taxa de US\$ 10 ou enviando para doação.

O modelo apresenta muitos pontos positivos, como uma maior gestão sobre todo o processo de avaliação, controle de qualidade, CRM (*Customer Relationship Manager*), gestão comercial, etc.

Por outro lado, apresenta como pontos negativos a questão de assumir riscos de uma operação mais complexa e global, o que envolve desde a gestão da plataforma, até os processos logísticos em geral. Além disso, a empresa precisaria alugar algum espaço para estoques e também assumir custos iniciais altos de aquisição de produtos de modo a fazer o processo girar.



Figura 18 - Logo da loja online ThredUp

Fonte: Site da ThredUp

iii) reCrib

O reCrib é um *marketplace* americano de compra e venda de produtos novos e seminovos de bebês, focado principalmente em equipamentos como carrinhos, berços, móveis e brinquedos.

A empresa, diferentemente da ThredUp, não trabalha com roupas e sim com outros equipamentos e acessórios que cercam o desenvolvimento do bebê nos estágios iniciais. Esse é mais um caso das tendências de *Recommerce*.

Como ponto positivo entra a questão de trabalhar com produtos de alto valor agregado, mas por outro lado não trabalha com roupas que são os produtos de maior rotatividade e giro, uma vez que os bebês tendem a perde-las a medida que vão crescendo.



Figura 19 - Logo da empresa reCrib

Fonte: Site da reCrib

iv) StorkBrokers

A StorkBrokers é uma loja *online* americana que trabalha similarmente a um *marketplace* de produtos das mais diversas categorias, desde roupas, brinquedos e acessórios. O modelo é bastante similar ao apresentado anteriormente para a empresa Ficou Pequeno.

A grande diferença em relação ao modelo brasileiro fica por conta da qualidade e marcas vendidas na plataforma, que tendem a ser de um segmento mais *premium*.

Outro ponto relevante é em relação as taxas cobradas sobre o sucesso de uma venda, que são de 6% sobre o valor do item, percentual muito abaixo do praticado no mercado brasileiro.



Figura 20 - Logo do marketplace StorkBrokers

Fonte: Site da StorkBrokers

v) Wee Nessie Clothing

Se trata de um *marketplaces* do Reino Unido, muito similar aos modelos americanos. O site privilegia a venda de produtos básicos principalmente roupas, além de brinquedos e sapatos.

O design e a usabilidade do site ainda precisam passar por melhorias, por não apresentarem uma níveis altos de qualidade.



Figura 21 - Logo da empresa Wee Nessie Clothing

Fonte: Site da Wee Nessie Clothing

3.4.5.3 Concorrentes Indiretos Nacionais

i) Mercado Livre

O MercadoLivre é uma companhia de tecnologia em comércio eletrônico na América Latina, tendo sido fundada em 1999. A plataforma mantém operação em 13 países diferentes e está listada na Nasdaq desde 2007.

O site funciona no modelo *marketplace* e oferece soluções de comércio eletrônico para que pessoas e empresas possam comprar, vender, pagar, anunciar e enviar produtos por meio da Internet. O MercadoLivre tem em sua base milhões de usuários e mantém um mercado com ampla variedade de bens e serviços, sendo também, um dos 50 sites com mais *Page Views* do mundo, décimo site de e-commerce mais acessado do planeta e é a plataforma de varejo líder em visitantes únicos em cada país onde opera na América Latina.

Por ser líder no seu segmento, ela é uma concorrente indireta forte, por conta de sua imensa base de produtos e usuários, ganhando sempre em eficiência e com operações mais ajustadas e estruturadas.

Por outro lado, ela apresenta como pontos negativos o fato de trabalhar com muitos mercados distintos, de forma que não consegue apresentar customizações para o setor de bebê e gestante, além das taxas variáveis sobre venda e as taxas de anúncio aplicadas sobre o vendedor.



Figura 22 - Logo do Mercado Livre

Fonte: Site da Mercado Livre

ii) Baby.com.br

Fundada em 2011, a Baby é um site de comércio eletrônico para mulheres no início da gestação até a primeira infância. O site trabalha apenas com produtos novos, das mais diversas categorias, desde alimentação, higiene, até o próprio quarto do bebê.

Trata-se de um e-commerce de nicho, focado especialmente no mercado de bebê e gestante e que privilegia a venda por preços justos. Segundo os próprios sócios, que são americanos, a disparidade de preços entre o Brasil e os Estados Unidos é muito grande, de forma que ele buscar reduzir ao máximo essa diferença, praticando os melhores preços de mercado possíveis.

A empresa já recebeu duas rodadas de investimento, um Series A em 2011 e um Series B em 2012, totalizando US\$ 22,6 milhões.



Figura 23 - Logo do e-commerce Baby.com.br

Fonte: Site da Baby.com.br

iii) Bebestore

Trata-se de um conglomerado de lojas online, que surgiu a partir da Bebê Store e foi se expandindo para outros mercados. A Bebê Store é um *e-commerce* que vende produtos novos para bebês e gestantes para atendimento das suas mais variadas necessidades.

A empresa é concorrente direta da Baby.com.br, disputando com esta grande fatia do *share* de varejo para internet nacional, inclusive tendo recebido investimentos de US\$ 10,2 milhões em 2013.



Figura 24 - Logo do e-commerce Bebê Store

Fonte: Site da Bebê Store

3.4.5.4 Concorrentes Indiretos Internacionais

i) Ebay

O Ebay é o maior *marketplace* do mundo, atingindo mais de 100 milhões de usuários ativos. No site se pode comprar praticamente tudo que se imaginar, através de uma comunidade de vendedores e compradores individuais e pequenas lojas e negócios.

Em 2011, o valor total de bens transacionados foi de US\$ 68,8 bilhões, o que mostra sua importância para o mercado de comércio eletrônico mundial.

A única ressalva fica por conta do Ebay não trabalhar o mercado de bebê e gestante de forma diferenciada, tratando esta como mais uma de suas categorias, assim como acontece com o Mercado Livre.



Figura 25 - Logo do player mundial de e-commerce Ebay

Fonte: Site da Ebay

ii) Just Between Friends

Desde 1997 ajudando as famílias americanas a reservar e ganhar dinheiro por meio da compra e venda de produtos usados do mercado de bebês, a Just Between Friends é uma das maiores empresas promotoras de eventos para pais e mães no país.

O foco da empresa é promover eventos para compra e venda de produtos em todo o território nacional, de forma a intermediar negociações e facilitar a comunicação entre vendedores e compradores, sendo o maior pólo de brechós deste nicho nos Estados Unidos.

A empresa recebeu investimentos em 2009 na casa dos US\$ 900 mil.



Figura 26 - Logo da empresa Just Between Friends

Fonte: Site da Just Between Friends

3.4.5.5 FCS Comparativo

De forma a comparar cada concorrente de maneira estruturada, faz-se uso da ferramenta de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) Comparativo. Através desta ferramenta, é possível analisar o posicionamento da empresa perante seus concorrentes em cada um dos critérios e atributos definidos.

Cada empresa apresentou diferentes respostas para cada atributo definido, conforme segue na tabela que segue.









Atributos	Atuação no Brasil	Potencial de Escalabilidade	Variedade de produtos	Foco no mercado infantil e revenda	Preços e taxas	Risco da operação	Gestão da qualidade dos produtos
	Sim	Médio	Alta	Sim/Sim	Baixo	Alto	Alto
	Sim	Médio	Média	Não/Sim	Médio	Baixo	Médio
	Sim	Alto	Alta	Sim/Sim	Médio	Baixo	Baixo
	Não	Médio	Média	Sim/Sim	Baixo	Alto	Alto
	Não	Alto	Alta	Sim/Sim	Baixo	Médio	Alto
	Não	Baixo	Baixa	Sim/Sim	Baixo	Baixo	Médio
	Sim	Alto	Alta	Não/Sim	Médio	Baixo	Baixo
	Sim	Alto	Alta	Sim/Não	Alto	Alto	Alto

Tabela 11 Critérios de comparação entre empresas

Fonte: Elaboração própria

A partir da definição dos critérios de análise, se pode, por fim, consolidar uma visão global da concorrência, através da mensuração de pesos relativos para cada critério, de maneira que a ponderar os atributos mais e menos relevantes para o negócio como um todo.

Atuação no Brasil	10%
Potencial de Escalabilidade	10%
Variedade de produtos	20%
Foco no mercado infantil e revenda	20%
Preços e taxas	10%
Risco da operação	20%
Gestão da qualidade dos produtos	10%

Tabela 12 Peso de cada atributo

Fonte: Elaboração própria

Pela ponderação desses critérios, obtém a tabela dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) comparativa entre os concorrentes. Ou seja, através dela pode-se estabelecer um *ranking* de concorrentes numa escala ponderada.









Atributos	Atuação no Brasil	Potencial de Escalabilidade	Variedade de produtos	Foco no mercado infantil e revenda	Preços e taxas	Risco da operação	Gestão da qualidade	TOTAL
Peso	10%	10%	20%	20%	10%	20%	10%	100%
	10	8	9	10	9	6	9	86
	10	9	8	8	8	9	8	85
	10	9	9	10	8	9	7	90
	6	8	7	10	9	6	9	78
	6	7	9	10	9	7	8	82
	6	9	7	10	8	9	8	83
	10	10	8	8	8	9	6	84
	10	8	9	8	7	7	9	82

Tabela 13 FCS Comparativo entre concorrentes

Fonte: Elaboração própria

Assim, os concorrentes mais relevantes para a Elenfant são as empresas Enjoei, Ficou Pequeno, Mercado Livre e Baby.

4 VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES

4.1 Mapeamento das Hipóteses

Dando continuidade ao modelo de Desenvolvimento de Clientes de BLANK & DORF (2012) que propõe que sejam elaboradas hipóteses em relação aos problemas enfrentados com os clientes e hipóteses em relação a solução proposta e, ainda, baseado no Modelo de Negócio Canvas da Elenfant proposto anteriormente, foram mapeadas as hipóteses que influenciam na estratégia e operação da empresa.

Essa etapa possui fundamental importância já que todas as premissas levantadas até agora são apenas hipóteses que necessitam de uma validação. O objetivo dessa validação é testar a reação dos clientes a cada hipótese, obter conhecimento sobre o que realmente pensam os consumidores e ajustar o modelo de negócio através dos ciclos de *feedback*.

O primeiro passo para a validação das hipóteses do negócio é entender a relevância que cada uma delas possuem para o modelo de negócios através do grau de criticidade, que indica o grau de dependência do modelo de negócios à hipótese e de cada uma delas e do grau de certeza, que representa a existência de evidências externas ao modelo que reforçam a validade das hipóteses. Além disso, foram destacadas evidências a serem identificadas nos MVP's, por isso a coluna indicada por MVP indica em qual MVP a hipótese será testada. Na próxima seção será demonstrado um *roadmap* de MVP's, com a indicação do que cada MVP validará e como poderá impactar o modelo de negócios.

Utilizamos o modelo proposto pela empresa Innvent no mapeamento das hipóteses das startups de seu *portfolio*, seguindo os critérios propostos para os níveis de criticidade e grau de certeza, conforme tabela a seguir.

Criticidade	Descrição
!	A sua invalidade, poderá ser contornada apenas com mudanças pontuais. A hipótese não precisa ser testada imediatamente.

!!	Se não validada, haverá mudanças importantes para alguns elementos do modelo de negócio. A hipótese precisa ser testada antes que investimentos significativos sejam realizados.
!!!	Se não validada, o modelo de negócio terá de ser completamente reestruturado. A hipótese precisa ser testada o quanto antes pois é central no modelo de negócio.

Tabela 14 - Níveis de Criticidade no Mapeamento das Hipóteses

Fonte: Material da Innvent





Grau de Certeza	Descrição
	Existem evidências fortes a favor da validade
	Existem evidências a favor da validade mas elas ainda não são conclusivas
	Nenhuma evidência relevante foi coletada
	Existem evidências negando a hipótese

Tabela 15 - Grau de Certeza no Mapeamento das Hipóteses

Fonte: Material da Innvent

Com isso, elaborou-se uma lista com as hipóteses, divididas por Tipo, que representam elementos do modelo de negócio Canvas e outros aspectos relevantes. Ambos criticidade e grau de certeza foram definidos em comum acordo entre os autores. A primeira coluna é o código de cada hipótese, para referências futuras.

Em relação à Proposta de Valor:

Hipótese					Evidência		
Cod	Descrição	Criticidade			Grau de certeza	Próximo teste	
		!	!!	!!!		MVP	Resultado esperado
PV1	Um número grande de pais gostaria de vender na internet os produtos infantis utilizados por seus filhos			X	→	1, 2	Identificação de potenciais usuários
PV2	Um número grande de pais estaria interessado em adquirir pela internet produtos infantis usados			X	↑	1, 2	Identificação de potenciais usuários
PV3	Um número grande de brechós estariam interessados em alavancar suas vendas online		X		↓	3	Identificação de brechós interessados em divulgar seus produtos no site
PV4	Os pais se preocupam com um consumo sustentável ao adquirir produtos infantis		X		→	1	Identificação da preocupação com sustentabilidade no consumo dos clientes

Tabela 16 - Mapeamento das Hipóteses em relação à Proposta de Valor

Fonte: Elaboração própria

Em relação às Fontes de Receita:

Hipótese					Evidência		
Cod	Descrição	Criticidade			Grau de certeza	Próximo teste	
		!	!!	!!!		MVP	Resultado esperado
FR1	Os clientes aceitaram que uma margem das vendas fosse destinada ao site		X		↑	4	Feedback positivo dos clientes
FR2	Os clientes estariam interessados em alugar produtos infantis	X			↓	5	Identificação de potenciais usuários de aluguel

Tabela 17 - Mapeamento das Hipóteses em relação às Fontes de Receita

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao Potencial de Mercado:

Tipo	Hipótese					Evidência		
	Cod	Descrição	Criticidade			Grau de certeza	Próximo teste	
			!	!!	!!!		MVP	Resultado esperado
Potencial de mercado	PM1	Existe um mercado de 1,6 milhões de pessoas interessadas em comprar/vender produtos infantis pela internet		X		→	1, 2	Identificação de potenciais usuários
	PM2	Será conseguido penetrar consideravelmente nesse mercado		X		→	1, 2	Identificação de potenciais usuários
	PM3	Será consumido em média 3 produtos por ano		X		→	1, 4	Identificação da média de compra por usuário

Tabela 18 - Mapeamento das Hipóteses em relação ao Potencial de Mercado

Fonte: Elaboração própria

Em relação aos Canais de Distribuição e Relacionamentos com Clientes:

Hipótese					Evidência		
Cod	Descrição	Criticidade			Grau de certeza	Próximo teste	
		!	!!	!!!		MVP	Resultado esperado
CR1	As babás estariam interessadas em realizar um papel de revendedor para os produtos infantis do site ganhando uma comissão sobre eles		X		→	4	Identificação de babás interessadas em tornarem-se Embaixadoras Elenfant
CR2	Propaganda por redes sociais será uma fonte importante de crescimento do número de clientes			X	↑	2, 4	Eficácia das propagandas em redes sociais
CR3	Propaganda boca-a-boca será uma fonte importante de crescimento do número de clientes	X			→	4	Identificar quantidade de recomendações de um cliente para outro
CR4	O atendimento on-line e por telefone irá reduzir o número de saída dos clientes		X		↓	4	Identificar satisfação dos clientes quanto ao atendimento por e-mail

Tabela 19 - Mapeamento das Hipóteses em relação aos Canais de Distribuição e Relacionamento com Clientes

Fonte: Elaboração própria

Em relação aos Requisitos de Atividades:

Hipótese					Evidência		
Cod	Descrição	Criticidade			Grau de certeza	Próximo teste	
		!	!!	!!!		MVP	Resultado esperado
RA1	Conseguiremos selecionar/comprar produtos infantis usados e de qualidade			X	→	4	Identificar produtos de qualidade no mercado
RA2	Conseguiremos vender produtos infantis usados e de qualidade			X	→	4	Identificar produtos de qualidade no mercado
RA3	Os produtos passarão por um rigoroso processo de higienização		X		↓	1	Identificar expectativa das pessoas quanto aos produtos usados
RA4	Conseguiremos entregar para todo o Brasil		X		→	4	Parceria com Correios

Tabela 20 - Mapeamento das Hipóteses em relação aos Requisitos de Atividades

Fonte: Elaboração própria

Em relação à Obtenção e Manutenção de Recursos:

Hipótese					Evidência		
Cod	Descrição	Criticidade			Grau de certeza	Próximo teste	
		!	!!	!!!		MVP	Resultado esperado
OR1	Conseguiremos manter um Capital de Giro			X	→	4	Identificar capital necessário para girar a operação
OR2	Conseguiremos montar um time de qualidade			X		5	Identificar pessoas qualificadas interessadas em unir-se ao time Elenfant
OR3	Conseguiremos um site com design atrativo, de fácil, prática e rápida utilização			X		5	Identificar pessoas qualificadas interessadas em unir-se ao time Elenfant

Tabela 21 - Mapeamento das Hipóteses em relação à Obtenção e Manutenção de Recursos

Fonte: Elaboração própria

Em relação às Parcerias Estratégicas:

Hipótese					Evidência		
Cod	Descrição	Criticidade			Grau de certeza	Próximo teste	
		!	!!	!!!		MVP	Resultado esperado
PA1	As babás ficarão motivadas em trabalhar ganhando uma comissão		X		→	4	Identificação de babás interessadas em tornarem-se Embaixadoras Elenfant
PA2	Blogs/Revistas irão se interessar pelo conceito do negócio e divulgarão o site		X		↑	4	Identificação de Blogs/Revistas para divulgar o site
PA3	Parceria com cursos preparatórios para gestantes irão alavancar o número de clientes do site		X		→	4	Identificação de cursos preparatórios para gestantes interessados em divulgar o site
PA4	Parceria com creches irão alavancar o número de clientes do site		X		→	4	Identificação de creches interessados em divulgar o site
PA5	Parceria com lavanderias irão alavancar o número de clientes do site		X		↓	4	Identificação de lavanderias interessadas em parcerias de longo prazo
PA6	Os correios irão realizar as entregas sem danificar as caixas		X		↓	4	Parceria favorável com os Correios
PA7	Parceria com ONG's irão alavancar o número de clientes do site		X		→	4	Identificação de ONGs interessadas em divulgar o site
PA8	Parceria com pediatras irão alavancar o número de clientes do site		X		↓	4	Identificação de pediatras interessados em divulgar o site
PA9	Parceria com brechós irão alavancar o número de clientes do site		X		↓	3	Identificação de brechós interessados em divulgar seus produtos no site
PA10	Conseguiremos meios de pagamento online e por boleto que facilitem a compra/venda pelo site		X		↑	5	Obter parceria com meios de pagamento de baixo custo

Tabela 22 - Mapeamento das Hipóteses em relação às Parcerias Estratégicas

Fonte: Elaboração própria

Em relação aos Custos:

Hipótese					Evidência		
Cod	Descrição	Criticidade			Grau de certeza	Próximo teste	
		!	!!	!!!		MVP	Resultado esperado
CS1	Melhor lugar para comprar produtos usados para revenda é na internet	X			↓	4	Identificação de um mercado potencial bom para compra de produtos usados
CS2	Pagar propagandas online (Google, Facebook, etc) aumenta a quantidade de visitas e vendas		X		↑	4	Identificar custo de aquisição de um novo cliente através das propagandas

Tabela 23 - Mapeamento das Hipóteses em relação aos Custos

Fonte: Elaboração própria

4.2 Um *roadmap* de MVP's

A partir da definição das hipóteses e seu grau de criticidade para a validade do modelo, foi pensado em um *roadmap* de MVP's para validação dessas hipóteses. Pautado nos conceitos introduzidos por Ries e Blank, foram pensados produtos mínimos capazes de percorrer o ciclo de *feedback* de forma rápida e que permita o aprendizado por parte dos autores.

O foco desses MVP's é realmente um melhor entendimento das necessidades dos clientes através do contato real, testando as hipóteses fundamentais do negócio a fim de otimizar tempo e dinheiro no desenvolvimento, minimizando as chances de erro.

#	Nome	Descrição	Características Mínimas	Hipóteses testadas	Métricas principais	Plano de trabalho	Prazo de lançamento
1	Conversa com público alvo	Conversa com pelo menos 30 potenciais clientes para validação dos principais problemas	1- Validação do interesse pelos principais problemas	PV1, PV2, PV4, PM3, RA3	1- Número de pessoas que se identificam com cada problema	1- Mapear principais problemas 2- Identificar potenciais clientes 3- Entrevistar ao menos 30 potenciais clientes 4- Avaliar Resultados	10/06/13
2	Landing Page	Elaboração de 3 variações de landing page para validação dos produtos mais interessantes de comercialização	1- Testar impacto de cada variação 2- Deixar usuários cadastrarem e-mails 3 - Ser atrativo ao usuário	PV1, PV2, CR2	1- Número de acessos 2- Número de e-mails obtidos 3- % de conversão de cada variação de landing page	1- Mapear hipóteses a serem validadas 2- Elaborar layout das Landing Pages 3- Divulgar Landing Pages 4- Avaliar Resultados	10/06/13
3	Brechós	Contactar brechós já existentes e realizar parcerias para venda de seus produtos na loja Elenfant na internet	1- Colocar produtos de pelo menos um brechó na loja elenfant	PV3, PA9	1- Quantidade de brechós interessados 2- Quantidade de produtos divulgados por brechó	1- Mapear brechós de produtos infantis 2- Contactar brechós e propor parcerias 3- Catalogar produtos (imagem, descrição, preço)	15/08/13
4	Loja do Shopify	Desenvolver página de vendas de produtos infantis na plataforma shopify (fácil implementação)	1 - Produtos disponíveis na loja 2 - Usuários são capazes de comprar os produtos 3- Testar parcerias para aumentar tráfego no site	FR1, PM3, CR1 a CR4, RA1, RA2, RA4, OR1, PA1 a PA8, CS1, CS2	1- Quantidade de acessos 2- Quantidade de vendas realizadas 3- Produtos mais procurados 4- Fontes redirecionamentos para a loja	1- Criar página no shopify 2- Catalogar produtos (imagem, descrição, preço) 3- Divulgar Loja do Shopify 4- Realizar vendas 5- Entregar produtos 6- Monitorar satisfação do cliente	01/09/13
5	Loja online própria	Desenvolver um site com código próprio, capaz de vender produtos e aceitar pagamentos	1- Realizar vendas (com pagamento) 2- Cadastro com facebook 3 - Acompanhamento do pedido	FR2, OR2, OR3, PA10	1- Quantidade de acessos 2- Quantidade de vendas realizadas 3- Produtos mais procurados 4- Fonte redirecionamentos para a loja	1- Reunir uma equipe completa para desenvolvimento da loja própria 2- Desenvolver loja própria 3- Catalogar produtos (imagem, descrição, preço) 4- Divulgar loja própria 5- Realizar Vendas 6- Entregar produtos 7- Monitorar satisfação do cliente	15/12/13

Tabela 24 - Um roadmap de MVPs

Fonte: Elaboração própria

A partir dessa tabela, podemos controlar a evolução da Elenfant com base nas hipóteses que devem ser testadas. Na próxima seção acompanharemos o desenvolvimento dos MVP's 1 e 2.

4.3 O primeiro MVP – Conversa com público-alvo

O primeiro MVP, que corresponde a uma conversa com o público-alvo foi realizado por ambos os autores ao longo de 10 dias. Esse MVP não foi formalmente denominado de pesquisa pois tentou-se entender os reais problemas enfrentados pelos clientes através de conversas informais direcionadas.

As conversas eram iniciadas com uma breve descrição dos principais problemas enfrentados por pais e mães (levantados anteriormente) para estimular a descrição de novos problemas. Enquanto um dos entrevistadores conversava com o potencial cliente, o outro exercia função fundamental de anotar os principais problemas enfrentados. Chamou-se de conversa pois a ideia era escutar as principais queixas das pessoas em relação ao fato das crianças crescerem muito rápido, perderem as roupas e enjoarem dos brinquedos com muita facilidade, além de praticamente não utilizarem os acessórios como carrinhos e cadeirinhas, tornando o ciclo de vida dos produtos muito reduzido. No Apêndice A descrevem-se maiores detalhes das entrevistas.

Com isso, o tempo médio de conversa com cada pessoa foi de aproximadamente 5 minutos, sem um roteiro formal, mas direcionando a conversa caso o foco se perdesse. As primeiras conversas foram realizadas com amigos e familiares dos autores e, em seguida, durante a Feira de Bebê e Gestantes realizada no Rio Centro entre os dias 21 e 26 de maio de 2013.

O total de entrevistados superou a meta estabelecida anteriormente de 30 pessoas. Um total de 45 pessoas foram entrevistadas e através do gráfico a seguir podemos verificar a quantidade de pessoas que se identificou com cada problema.

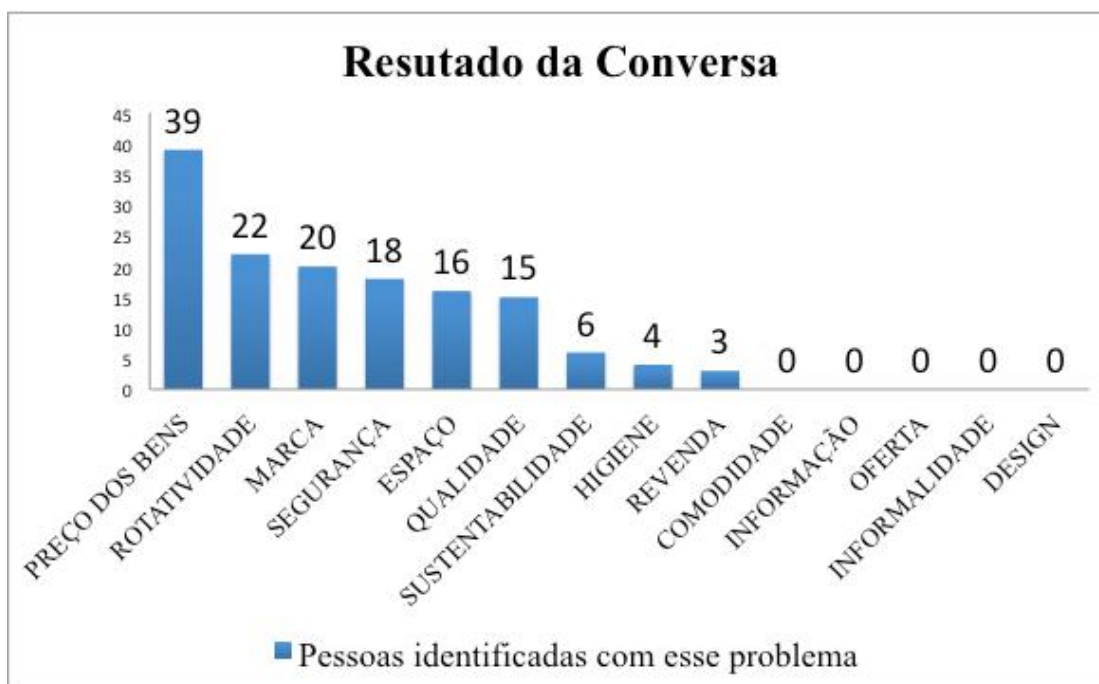


Gráfico 1 - Resultado da Conversa com potenciais Clientes

Fonte: Elaboração própria

O preço dos produtos foi apontado como o grande vilão por 39 (ou 86,7% do total) pessoas. Em segundo lugar com 22 identificações (ou 48,9% do total) a rotatividade dos produtos e o reduzido ciclo de uso dos produtos foi apontado como um grande problema enfrentado. Vale ressaltar que as pessoas poderiam se identificar com todos os problemas ou mesmo nenhum deles.

A grande surpresa para os autores apareceu em terceiro lugar. Um total de 20 pessoas (44,4% do total) apontaram a marca dos produtos como um fator muito importante na hora de comprar os produtos. Alguns pais sugeriram que não veriam valor em comprar roupas usadas que não fossem de marca. Muitos dos entrevistados apontaram que na maioria das vezes os produtos de marca possui uma qualidade superior além de *status* para a criança (e para os pais).

Em quarto lugar, a segurança dos produtos foi citada como relevante nos produtos infantis comprados, em especial os brinquedos que devem ter um selo de segurança do Inmetro. Em quinto e sexto lugar, o espaço ocupado pelos produtos e a qualidade respectivamente. A preocupação com a sustentabilidade, a higiene dos produtos e a dificuldade de revenda também foram mencionadas, mesmo que em menor quantidade.

A falta de comodidade em comprar os produtos, a falta de informação, a oferta limitada, a dificuldade de revenda e o design dos sites de compra já existentes não foram citados por nenhum entrevistado.

A higiene dos produtos era vista como um ponto central do modelo de negócios, já que a ideia era entregar produtos higienizados para os clientes, mas pode-se observar que a higiene foi mencionada por uma parcela mínima dos entrevistados (8,9%).

Além disso, um diferencial em realizar-se conversas de certa forma informais se dá nas informações extras que são obtidas com cada pessoa. Algumas situações que foram citadas por um número considerável de pessoas foram listadas e podem contribuir ao modelo de maneira positiva. A tabela a seguir mostra a quantidade de pessoas que mencionaram cada item.

Item	Descrição	Quantidade de pessoas	% do total
DOAÇÃO	Pais que fizeram doação dos produtos de seus filhos. Tanto para amigos como para ONGs	42	93%
EUA	Pais que fizeram enxoval nos EUA ou pediram para conhecidos trazerem produtos do exterior	15	33%
INTERNET	Pais que compram produtos para seus filhos na internet	12	27%
FACEBOOK	Pais que já compraram / venderam em grupos fechados de compra, venda e troca no facebook	11	24%
BABÁS	Pais que possuem babás	6	13%
BRECHÓ	Pais que compraram / venderam produtos de seus filhos em brechós	5	11%
PEDIATRA	Pais que acham o pediatra um dos maiores custos	3	7%

Tabela 25 - Outros pontos identificados na Conversa com Clientes

Fonte: Elaboração própria

Esse resultado mostrou-se muito importante para o entendimento de como as pessoas solucionam a questão da alta rotatividade dos produtos infantis e dos altos preços. O ato de doar os produtos para amigos, parentes ou ONG's foi citada por 93% dos entrevistados. Além disso, um terço das pessoas já foram aos Estados Unidos para comprar produtos infantis a fim de obter preços mais acessíveis.

A quantidade de pessoas entrevistadas que disserem possuir babá correspondeu a 13% do total dos entrevistados. Esse número baixo levou os autores a não priorizar a inserção de babás como parceria-chave, canal de distribuição e relacionamento com o cliente. Outro número interessante é que 27% dos entrevistados já compraram produtos infantis na internet, o que reforça a estimativa de penetração no mercado.

4.4 O segundo MVP – *Landing Page*

4.4.1 O conceito de *Landing Pages*

As *landing pages*, também conhecidas como páginas de aterrissagem ou páginas de conversão são muito utilizadas pelas equipes de marketing em campanhas na internet. Ela é a página onde os clientes terão acesso ao clicar no *link* divulgado em campanhas nas redes sociais, e-mails, *links* patrocinados e etc. Desta forma, a empresa consegue obter mais dados referentes aos visitantes e sobre a eficácia de determinada campanha específica.

O objetivo de todas as *landing pages* é a conversão, que significa fazer o usuário do seu site cumprir uma determinada ação que tenha um valor mensurável para a empresa, podendo ser desde a inserção dos dados cadastrais como nome e e-mail até a realização da compra de um produto no caso de um *e-commerce*. Uma métrica importante de qualquer *landing page* é a Taxa de Conversão, que pode ser representada pela fórmula abaixo:

$$\text{Taxa de Conversão (\%)} = \frac{\text{Número de conversões da página}}{\text{Número de visitantes da página}}$$

Uma boa *landing page* depende do objetivo que é esperado com a campanha e quem é o público-alvo. Existem algumas técnicas ⁵ amplamente utilizadas para uma maior taxa de conversão dessas páginas:

- Seja objetivo: Se a *landing page* não oferecer o que a campanha prometia, há grandes chances do cliente não permanecer na página. Por isso é necessário ser claro e objetivo.
- Faça testes: O sucesso de uma *landing page* depende da oferta e do público que está acessando, por isso fazer alguns testes e pequenas alterações, sempre fazendo um monitoramento, pode ajudar a definir a melhor estratégia. Esses testes são conhecidos como Teste A/B e iremos explicar sua utilidade posteriormente.
- Usabilidade: Uma boa velocidade de carregamento do website, uma navegação fácil e clara para todas as suas seções, evitar *pop-ups* e estabelecer um caminho simples para o cumprimento da ação pretendida (com o menor número de obstáculos possível), todos estes pontos vão contribuir para melhorar a experiência do utilizador no website, gerando um maior percentual de conversão.
- Use um *Call to Action*: É necessário chamar o usuário para realizar a ação esperada. Um excelente recurso é utilizá-lo dentro de um botão, pois deixa claro para o usuário o caminho que deve seguir. O *call to action* mais comum já é quase um padrão da internet, então os usuários já estão acostumados, o que aumenta a conversão, como por exemplo “Clique Aqui” ou “Enviar”.

Os estudos relacionados ao aumento nas taxas de conversão de páginas na internet também é relacionado com os algoritmos dos mecanismos de busca como o Google. Cada vez mais as empresas se preocupam em serem facilmente encontradas através

⁵ Retirado de <<http://www.seomaster.com.br/blog/post/o-que-e-landing-page>> e <<http://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-sao-paginas-de-conversao-e-por-que-elas-sao-importantes-para-o-seu-negocio/>>

desses mecanismos para aumentar sua visibilidade na internet. Esses estudos são conhecidos como Otimização de Mecanismos de Busca (*Search Engine Optimization*) ou apenas SEO e Marketing de Mecanismos de Busca (*Search Engine Marketing*) ou apenas SEM.

4.4.2 Os Testes A/B

Como citado anteriormente, podem ocorrer testes durante a divulgação de *landing pages* através dos chamados Testes A/B. Esses testes servem para comparar duas ou mais versões de páginas para que seja preferível a utilização da página com maior conversão, por isso é importante monitorar as taxas de conversão de cada página individualmente.

As páginas podem variar em diversos elementos, mas é desejável que cada teste contenha variações de apenas um desses elementos, para que ao final do teste se tenha certeza do que a taxa de conversão de cada página se refere. Os principais elementos de variação são listados abaixo:

- Rótulo do título
- Tamanho da fonte do título
- Campo do formulário
- Número de campos do formulário
- Cor do botão
- Tamanho do botão
- Rótulo do botão
- *Layout* da página
- Imagem
- Legenda em imagens
- O uso de vídeos
- Botões de redes sociais
- Depoimentos de clientes

4.4.3 A *landing page* Elenfant

Com o objetivo de testar os tipos de produtos mais atraentes e de adquirir o contato de potenciais clientes online da Elenfant através de uma base de dados de endereços eletrônicos, foram criadas um total de três variações (A, B e C) de *landing pages*. Todas as variações tinham as mesmas funcionalidades, permitiam que o usuário digitasse seu endereço eletrônico e apertasse um botão com o rótulo “Enviar” (utilizado como *Call to Action*), no entanto, cada variação continha um texto diferente e mesmo título. Para a elaboração da *landing page* e monitoramento dos resultados foi utilizada a plataforma Unbounce⁶, especialista em *landing pages* com a possibilidade de realização de Teste A/B.

Cada pessoa que entrasse em nossa página era redirecionada para uma das três variações de página criadas, ou seja, a primeira pessoa era redirecionada a variação A, a segunda pessoa a variação B e a terceira pessoa para a variação C e assim sucessivamente.

O título comum a todas as variações foi “Seu filho cresce muito rápido?” e o subtítulo foi diferente:

- Variação A: “Quase não usa os acessórios?”
- Variação B: “Perde muita roupa?”
- Variação C: “Enjoa dos brinquedos facilmente?”

A seguir pode-se observar como foram as variações da *landing page* divulgada:

⁶ A plataforma Unbounce está disponível na página: <http://unbounce.com/>

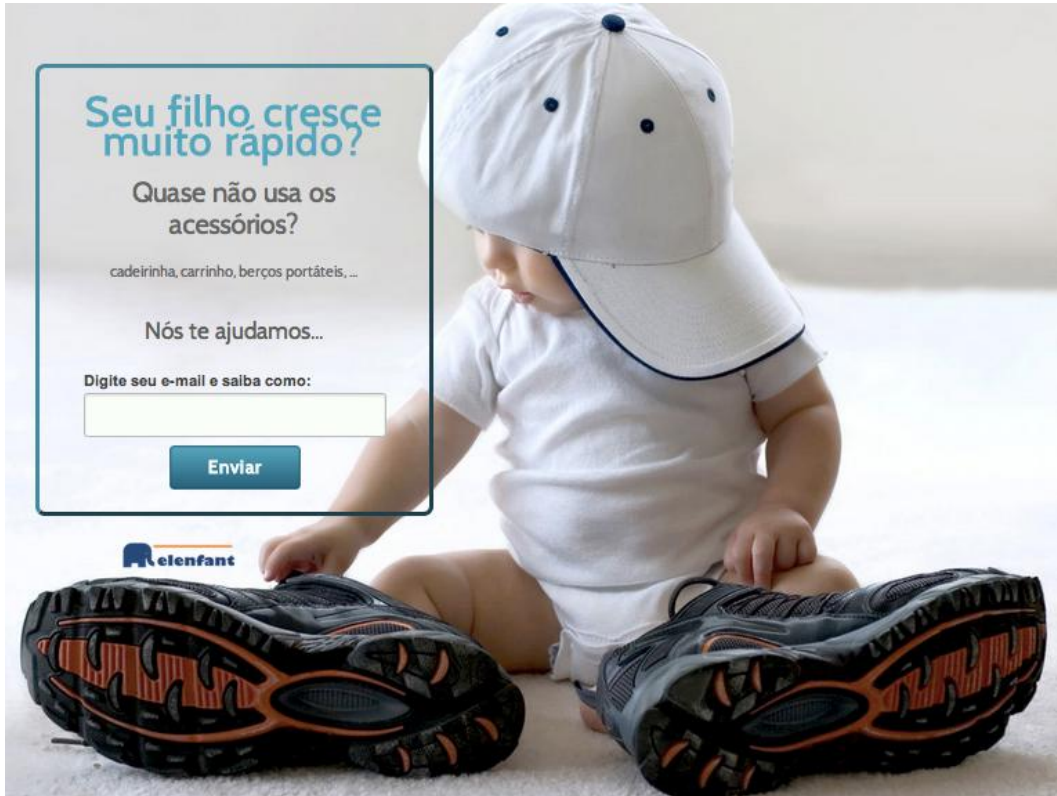


Figura 27 - Variação A da Landing Page

Fonte: Elaboração própria

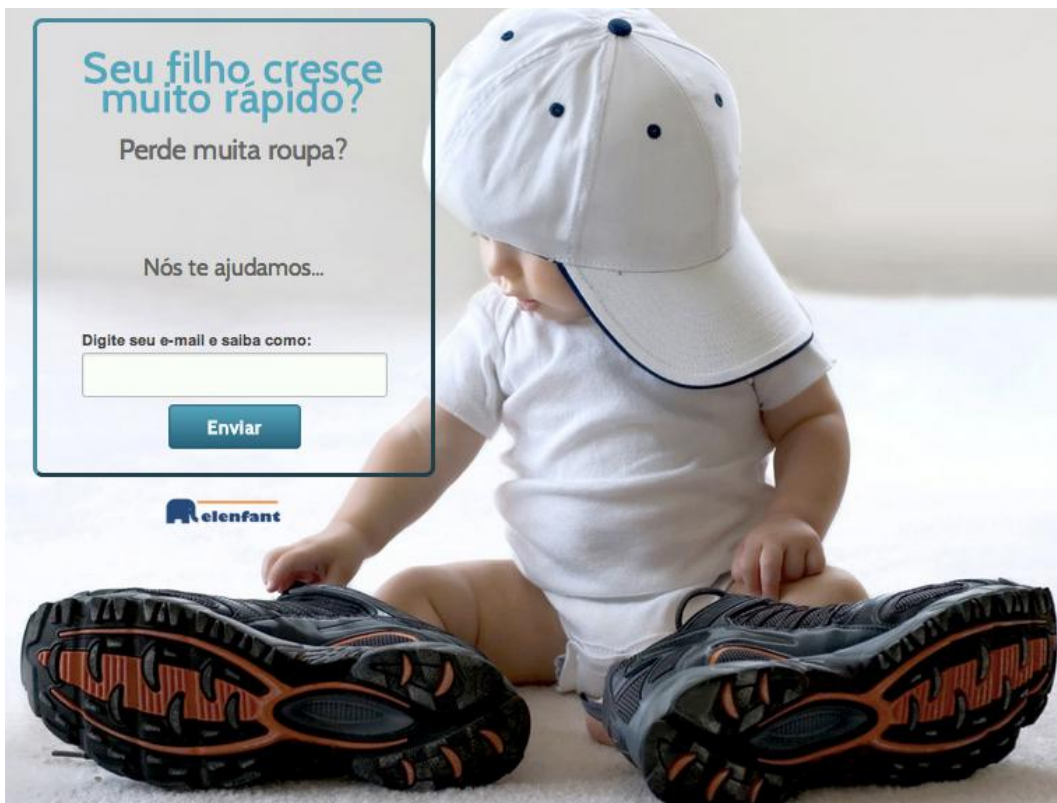


Figura 28 - Variação B da Landing Page

Fonte: Elaboração própria

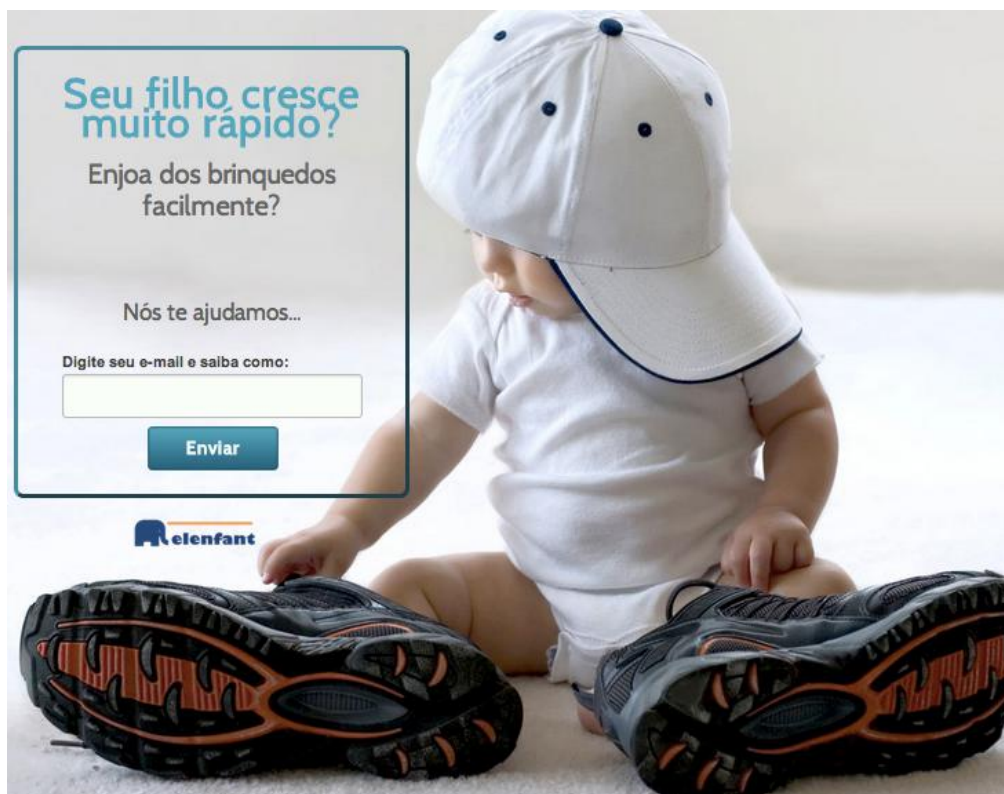


Figura 29 - Variação C da Landing Page

Fonte: Elaboração própria

Além disso, esse MVP serviu como teste do Relacionamento com Clientes através das redes sociais. Como as páginas foram divulgadas em grupos de troca, venda e compra de produtos infantis na rede social *Facebook*, a taxa de conversão obtida no final da campanha pode ser um indicador da taxa de conversão possível de ser obtida em outras campanhas na mesma rede social.

Durante os 10 dias em que as páginas ficaram ativas, um total de 25 publicações em 14 grupos diferentes do *Facebook* foram realizadas para atração de pessoas para a *landing page*. No Apêndice B disponibiliza-se o controle detalhado das publicações e os nomes dos grupos. Os grupos juntos possuíam um total de 30.120 participantes e mesmo sabendo que uma parcela dessas pessoas não teria acesso à publicação, considerou-se um número razoável de pessoas.

As páginas ficaram no ar durante 10 dias e a taxa de conversão entre usuários que entraram na página e usuários que efetivamente colocaram seu e-mail e clicaram em “Enviar” foi monitorada a cada dia e sua evolução pode ser observada no gráfico a seguir.

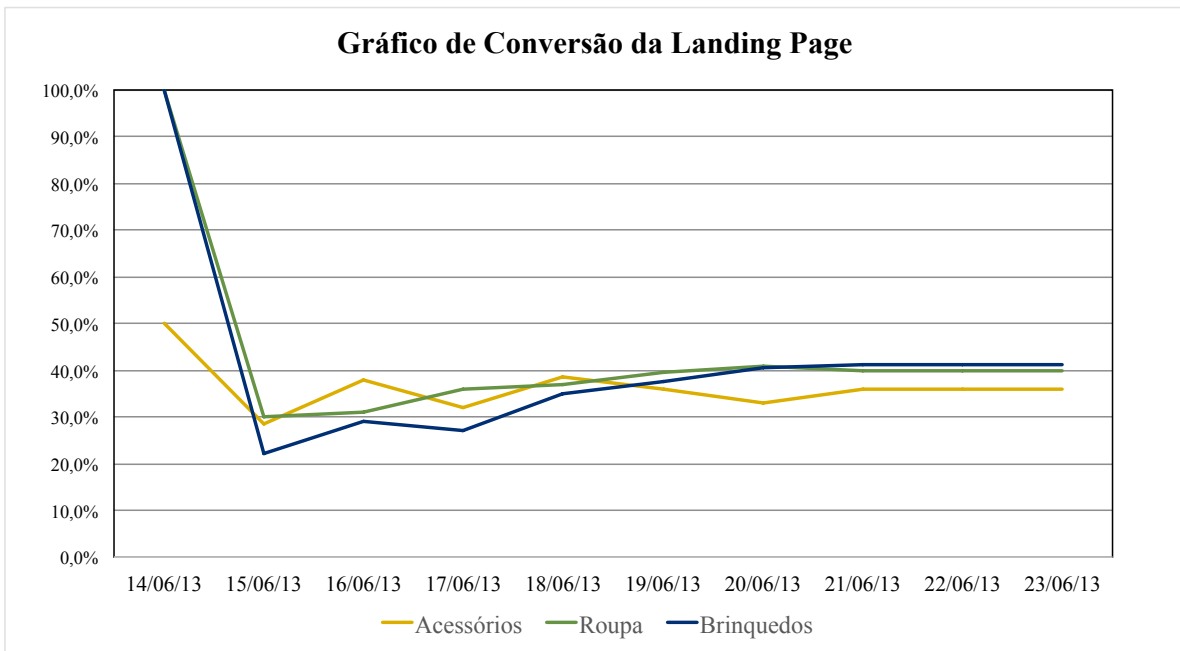


Gráfico 2 - Evolução da Taxa de Conversão da Landing Page

Fonte: Elaboração própria

Nos primeiros dias de divulgação houve diferenças consideráveis nas taxas de conversão das variações da *landing page*, mas a partir do quinto dia (18/06/2013) já observa-se uma tendência à estabilização em conjunto com a redução da divulgação.

A tabela a seguir demonstra o resultado final da campanha de divulgação da *landing page* após os 10 dias. A variação A que abordava o baixo ciclo de vida dos acessórios infantis teve a menor taxa de conversão, de 36%. A variação B, representante da alta rotatividade das roupas apresentou uma taxa de conversão de 40% e a variação C, correspondente aos brinquedos teve a maior conversão, atingindo cadastrando 41% das pessoas que tiveram acesso à página. Em um panorama geral, as páginas em conjunto receberam 314 visitantes e 123 conversões, o que representa uma taxa de conversão de 39%.

Variação	Descrição	Visitas Únicas	Conversões	Taxa de Conversão	Desvio da Taxa de Conversão Geral
A	Acessórios	102	37	36%	-3% ↓
B	Roupas	105	42	40%	1% ↑
C	Brinquedos	107	44	41%	2% ↑
A+B+C	Todas	314	123	39%	

Tabela 26 - Detalhamento da Taxa de Conversão das variações da *landing page*

Fonte: Elaboração própria

As diferenças nas taxas de conversão das três variações da *landing page* não foram expressivas. A maior diferença entre taxas de conversão foi entre as variações A e C, de aproximadamente 5 pontos percentuais. Portanto, decidiu-se em comum acordo entre os autores que os primeiros produtos a serem ofertados serão roupas e brinquedos por possuírem maior rotatividade e maior volume de vendas, mas a comercialização dos acessórios como carrinhos e cadeirinhas poderão ser incluídas em um momento posterior, já que representam um menor volume de vendas, apesar de maior valor.

O resultado das taxas de conversão da *landing page* foi mais importante na taxa de conversão geral (variações A+B+C) do que avaliadas individualmente. A taxa de conversão geral de 39% é muito positiva para a validação do interesse das pessoas por alguém que resolva o problema da alta rotatividade dos produtos infantis. Pode-se atribuir a alta taxa de conversão em função dos canais de divulgação. Como foram utilizados grupos do *Facebook* especializados no comércio de produtos infantis usados, é de se esperar que as pessoas ali presentes façam parte do público alvo da Elenfant. Com isso valida-se a importância da divulgação em redes sociais, principalmente nesses grupos, já que os mesmos reúnem um número considerável de potenciais clientes.

4.5 O terceiro MVP - Brechós

Para dar continuidade ao *roadmap* de MVPs proposto anteriormente, após a análise dos resultados da *landing page* seriam realizadas parcerias estratégicas com os Brechós para mapeamento dos principais brechós de produtos infantis.

No entanto, ao longo das conversas com os primeiros potenciais clientes (MVP 1), levantou-se a informação já relatada anteriormente de que apenas 11% dos entrevistados já haviam vendido ou comprado algum produto infantil nos brechós. Com isso, optou-se por não priorizar o tipo de venda de produtos provenientes do brechós, pelo menos nas primeiras versões da plataforma de vendas Elenfant. Além disso, devido à complexidade técnica na implementação da funcionalidade que permitisse os brechós de monitorarem as vendas de seus produtos, o MVP 3 deixou de ser uma prioridade.

4.6 O quarto MVP – Loja do Shopify

O quarto MVP, com previsão de lançamento no mês de setembro de 2013 está em fase de desenvolvimento. A ideia principal desse MVP é a elaboração de uma plataforma de vendas online através da Shopify⁷, que permite a implementação simples e a baixos custos de um e-commerce, sem a necessidade de programadores de computador experientes.

Foi criado um protótipo da página da elenfant, disponível na página <http://elenfant.myshopify.com/>. Vale ressaltar que os produtos listados ainda são apenas representativos e a página ainda encontra-se em ajustes de *design*. A seguir o protótipo da loja na plataforma Shopify.

⁷ A Shopify está disponível na página <http://www.shopify.com/> e permite a elaboração de uma plataforma de vendas online através do pagamento de uma taxa mensal.



Home > Products > Page 1 of 1

Products

Browse: All items



Brinquedo Fisher-Price
R\$ 200,00



Cadeira de Bebê
R\$ 1.300,00 R\$ 1.200,00



Helicóptero de brinquedo
R\$ 2.000,00



Pack de Roupas
R\$ 900,00 R\$ 245,00



Tapete de Borracha
R\$ 230,00



Vestido quadriculado
R\$ 160,00 R\$ 140,00

Links Rápidos

[Search](#)
[About Us](#)

Follow Us



Figura 30 - Protótipo da Loja Elenfant no Shopify

Fonte: Elaboração própria

4.7 O quinto MVP – Loja própria

O desenvolvimento do quinto MVP ocorrerá após o acompanhamento dos resultados obtidos com a loja Shopify (MVP 4). Os autores pretendem obter o máximo de feedbacks possíveis com o lançamento da loja Shopify para direcionar a construção da loja própria, com código próprio.

Além disso, nessa etapa a equipe Elenfant precisará de pelo menos um programador e um designer. Como mencionado no *roadmap* de MVPs, a loja própria tem previsão de lançamento para 15/12/2013, aproveitando o aumento nas vendas de final de ano.

5 VIABILIDADE FINANCEIRA

Conforme o desenvolvimento de cliente é realizado, atinge-se certa maturidade quanto ao modelo de receitas e despesas do negócio como um todo. Na validação do Canvas após a série de MVPs desenvolvidos, definiu-se com clareza as linhas que iriam compor receitas e despesas.

As receitas da Elenfant seriam provenientes com a venda de produtos usados adquiridos pela empresa. Nesse caso, de forma a maximizar os lucros, é preciso que busque pagar o mínimo possível e vender por um valor máximo, garantindo boas margens unitárias e, conseqüentemente, globais.

As principais despesas seriam compostas pelo aluguel de espaço de escritório e estoques, salários e encargos de funcionários, despesas de marketing e publicidade, despesas com operação, como fretes e embalagem de produtos, além, é claro, da própria compra e aquisição de mercadoria a ser vendida.

Sabendo disso, procuraremos detalhar de forma simples como se deu a construção do modelo econômico-financeiro e assim, compreender o potencial de crescimento apresentado pela Elenfant. É importante frisar porém, que assim como em qualquer empresa nascente, o modelo não pode ser traduzido como verdade absoluta, uma vez que os números ali expostos ainda não se converteram em resultados efetivos. Isso porque, as *startups* revelam obstáculos para seus gestores por apresentarem alto grau de incerteza em relação à conversão das ideias inovadoras em sucesso comercial e, conseqüentemente, em relação a geração de fluxos de caixa futuro. (Damodaran, 2001).

Entrando efetivamente nos meandros do modelo econômico-financeiro, é preciso primeiramente que se defina as principais premissas que serão a base sustentadora deste e qual o horizonte de tempo a ser projetado. No caso da Elenfant, a análise partiu de projeções mensais com horizonte de 5 anos, de forma que a empresa atingisse certo nível de maturidade e robustez ao final deste.

A definição das premissas partiu inicialmente de uma projeção para a base de usuários consumidores, de forma que os crescimentos mensais dos primeiros anos foi de certa forma mais agressivo e ao longo do tempo foi se tornando mais conservador. Uma vez

que a base inicial era pequena, os ganhos marginais no número de usuários também o eram ao longo do primeiros ano.

O crescimento de usuários projeto pode ser mostrado conforme o gráfico que segue.

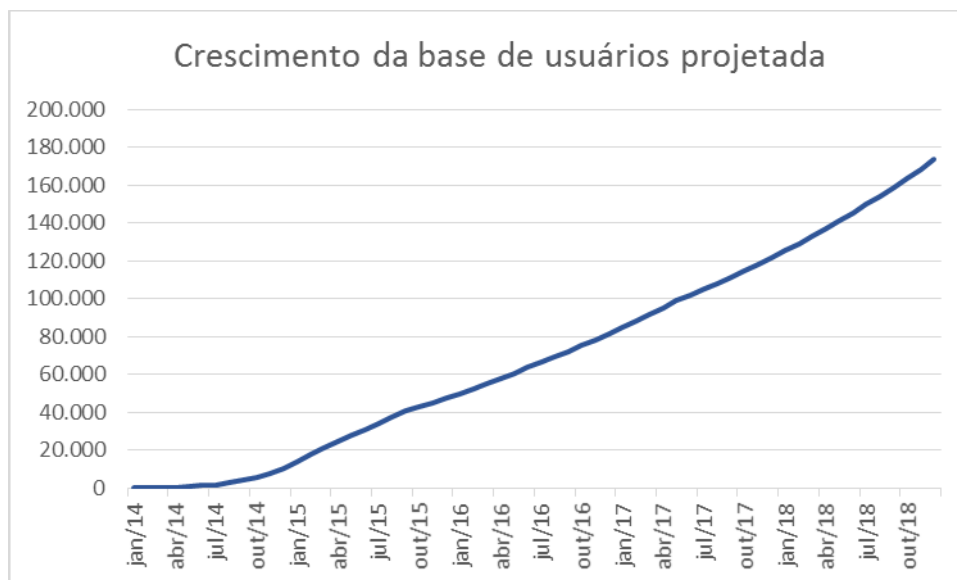


Figura 31 Crescimento da base de usuários

Fonte: Elaboração própria

Posteriormente definiu-se um número médio de produtos de propriedade de cada usuário e quantos desses produtos de cada pessoa, a Elenfant teria interesse em adquirir caso a pessoa quisesse vender. Feito isso, definiu-se uma taxa média de venda para cada mãe, ou seja, quantos usuários da base total comprariam e venderiam efetivamente na plataforma, e além disso, qual seria a taxa de conversão de vendas sobre a base total de produtos a venda no site. Essa conversão significaria o número de vendas total em relação ao número total de produtos oferecidos para venda no *e-commerce* da Elenfant.

As conversões variam de um tipo de produto para outro, por conta da rotatividade e valor agregado de cada um e são apresentados abaixo.

Roupas	15%
Brinquedos	10%
Acessórios	5%
Berços	3%

Carrinhos	5%
Móveis	3%
Outros	5%

Tabela 27 Conversão de vendas por produto

Fonte: Elaboração própria

Com isso, as premissas em relação à volume para aquisição da Elenfant e volume da demanda de consumidores estariam satisfeitos, restando ainda, as definições de preço. Estas foram projetadas partindo-se de uma relação entre aquisição do bem por parte da empresa e seu potencial de revenda. Para cada produto foi definido um percentual máximo para compra do bem comparado ao seu “preço cheio” de mercado e quando novo, e o mesmo foi feito para a estimativa de venda, colocando-se uma margem sobre o preço de compra do mesmo. A margem obtida entre a compra e a venda é, essencialmente, o grande gerador potencial de receitas para a Elenfant. Na tabela abaixo estão listadas as margens de compra e venda estimadas para cada tipo de produto.

Tipo de produto	Valor médio de produto novo (R\$) no mercado	% sobre valor de mercado	
		Aquisição	Venda
Roupas	R\$ 40,00	35%	55%
Brinquedos	R\$ 70,00	35%	55%
Acessórios	R\$ 40,00	35%	55%
Berços	R\$ 350,00	40%	65%
Carrinhos	R\$ 600,00	40%	60%
Móveis	R\$ 200,00	40%	65%
Outros	R\$ 25,00	35%	60%

Tabela 28 - Percentuais de aquisição e venda de produtos em relação ao valor de mercado

Fonte: Elaboração própria

Definidas as premissas de receita e custo de produto, pode-se construir o Demonstrativo de Resultado de Exercícios projetado. As receitas da venda seriam provenientes da multiplicação dos percentuais de conversão em relação a base total de produtos disponível para venda e previamente adquirida pela Elenfant. É importante reiterar que

no primeiro ano de operação optou-se por vender apenas roupas e brinquedos, que são os produtos de maior giro, aumentando o portfólio a partir dos anos posteriores.

Da receita bruta de vendas, deve-se abater as deduções diretas dessas vendas, que são os impostos incidentes (ISS, PIS, COFINS e ICMS) com suas respectivas alíquotas e também as taxas de administração cobradas pelos cartões de crédito e débito. Nesse último caso, considerou-se, para fins de simplificação, que todas as vendas efetuadas no site seriam realizadas por meio desses cartões.

Após chegar-se à receita líquida, deve-se deduzir os custos relativos aos produtos que foram vendidos. Esses custos seriam realizados através da multiplicação da quantidade vendida, pelo valor de aquisição desses bens, que é calculada por meio do percentual limite em relação ao seu valor de mercado, conforme a tabela apresentada anteriormente. Com receitas e custos variáveis definidos, chega-se ao Lucro Bruto. Os valores obtidos são apresentados abaixo.

	2014	2015	2016	2017	2018
DRE					
Receita Bruta	654.670	6.578.174	14.494.711	24.167.472	36.560.577
Roupas	433.897	3.170.125	6.507.951	10.851.015	16.416.086
Brinquedos	220.774	1.612.605	3.309.755	5.518.245	8.347.794
Acessórios	-	287.931	591.094	985.559	1.491.019
Berços	-	192.680	733.443	1.222.831	1.849.780
Carrinhos	-	942.255	1.934.232	3.224.965	4.878.485
Móveis	-	330.269	1.257.108	2.096.069	3.170.889
Outros	-	42.308	161.128	268.789	406.524
Impostos de Vendas	(95.647)	(1.045.833)	(2.507.585)	(4.180.973)	(6.324.980)
Impostos (PIS, COFINS, ISS e ICMS)	(76.007)	(848.488)	(2.072.744)	(3.455.949)	(5.228.162)
Taxa de Cartão de Crédito e Débito	(19.640)	(197.345)	(434.841)	(725.024)	(1.096.817)
Receita Líquida	578.663	5.729.686	12.421.967	20.711.524	31.332.414
Custo dos Produtos Vendidos (CPV)	(416.608)	(4.201.450)	(9.232.215)	(15.393.145)	(23.286.768)
Roupas	(276.116)	(2.017.353)	(4.141.423)	(6.905.191)	(10.446.600)
Brinquedos	(140.492)	(1.026.203)	(2.106.207)	(3.511.611)	(5.312.233)
Acessórios	-	(183.229)	(376.151)	(627.174)	(948.830)
Berços	-	(118.572)	(451.349)	(752.511)	(1.138.326)
Carrinhos	-	(628.170)	(1.289.488)	(2.149.976)	(3.252.323)
Móveis	-	(203.242)	(773.605)	(1.289.888)	(1.951.316)
Outros	-	(24.680)	(93.992)	(156.793)	(237.139)
Lucro Bruto	162.055	1.528.237	3.189.752	5.318.378	8.045.647
<i>Margem Bruta% (Lucro Bruto/Receita Líquida)</i>	<i>28,01%</i>	<i>26,67%</i>	<i>25,68%</i>	<i>25,68%</i>	<i>25,68%</i>

Tabela 29 - Detalhamento do Lucro Bruto

Fonte: Elaboração própria

Após o Lucro Bruto, deve-se estimar as despesas fixas e variáveis da operação. São elas:

- **Despesas com Vendas e Marketing:** incluem os salários dos funcionários responsáveis pelas negociações, avaliações e marketing da empresa, além dos custos de propaganda e divulgação, que seriam feitos em mídias sociais e Google Ads e também em campanhas *offline*.
- **Despesas Operacionais Variáveis:** incluem as despesas com embalagem e transporte de produtos. Essas duas linhas compõem valores importantes dentro do resultado operacional da empresa.
- **Despesas Gerais e Administrativas:** são as despesas fixas da empresa, compostas principalmente pelos salários e pró-labore dos sócios e por uma série de linhas como Contabilidade, Telefone, Material de Escritório, Aluguéis de espaço de escritórios e estoques, dentre outros.

A representatividade dessas despesas é muito grande dentro do resultado da empresa, sendo em grande parte das vezes, responsáveis por performances abaixo do esperado, o que pode levar a prejuízos acumulados da mesma. Por isso, é fundamental uma análise e detalhamento minucioso de cada uma dessas linhas, com foco nos custos de aluguel de espaço e custos de embalagem e fretes e no *headcount* (número de funcionários por área) e nos salários médios de cada tipo de funcionário.

A projeção do aluguel foi feita com base na metragem quadrada dimensionada para as cargas de cada ano, multiplicadas pelo valor do m² de aluguel em uma área central da cidade do Rio de Janeiro, como o bairro de São Cristóvão que é de R\$ 25 por mês. Os custos de embalagem e fretes foram calculados por unidade e por um percentual da Receita Líquida, respectivamente. O frete tende a ser diluído com o aumento de volume de vendas.

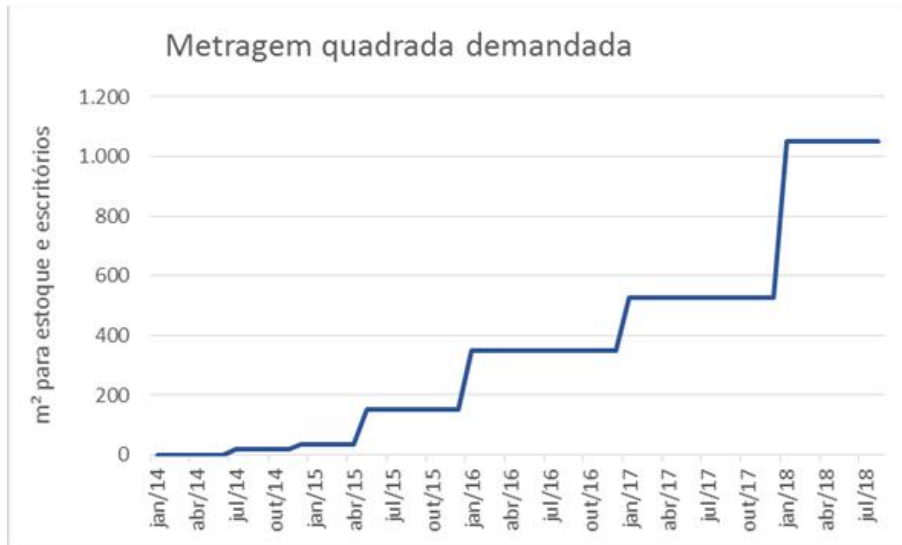


Figura 32 - Metragem quadrada demandada

Fonte: Elaboração própria

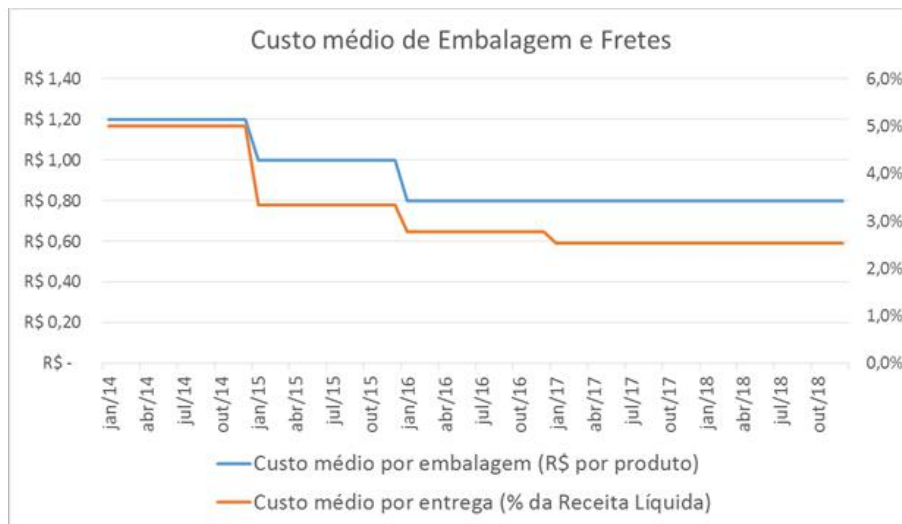


Figura 33 – Custo médio de embalagem e fretes

Fonte: Elaboração própria

O número de funcionários contratados pela Elenfant seria aquele capaz de atender ao crescimento projetado, conforme apresentado abaixo.

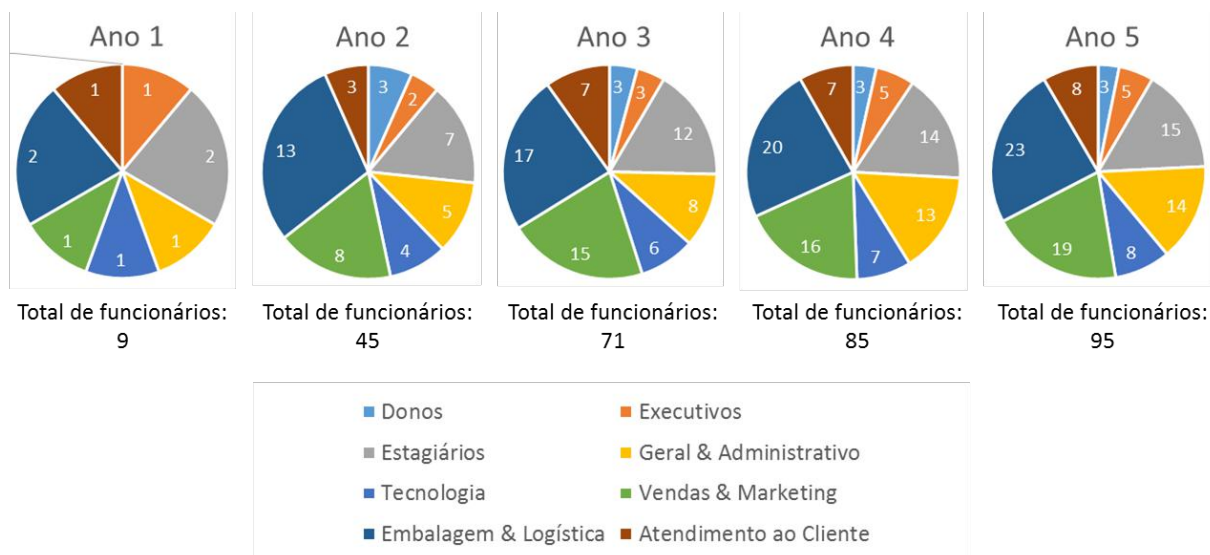


Figura 34 - Headcount anual

Fonte: Elaboração própria

Alocando todas essas despesas Após isso, tem-se o Resultado Operacional da empresa, representado na figura do EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), ou seja, são os lucros antes de se descontar juros, impostos, depreciação e amortização. Ele mostra o lucro referente apenas ao negócio da empresa, descontando qualquer tipo de ganho financeiro e a partir dele, pode-se avaliar a capacidade de geração de caixa futura da empresa.

	2014	2015	2016	2017	2018
Lucro Bruto	162.055	1.528.237	3.189.752	5.318.378	8.045.647
<i>Margem Bruta% (Lucro Bruto/Receita Líquida)</i>	28,01%	26,67%	25,68%	25,68%	25,68%
Despesas Fixas e Variáveis	(122.395)	(1.066.176)	(2.309.239)	(3.199.672)	(4.406.025)
Despesas com Vendas	(2.378)	(13.236)	(29.599)	(62.161)	(139.928)
Despesas Operacionais	(58.301)	(374.190)	(630.994)	(975.689)	(1.441.115)
Despesas Gerais e Administrativas	(61.716)	(678.751)	(1.648.646)	(2.161.822)	(2.824.982)
EBITDA	39.660	462.061	880.512	2.118.707	3.639.622
<i>Margem EBITDA % (EBITDA/Receita)</i>	6,85%	8,06%	7,09%	10,23%	11,62%

Tabela 30 - Detalhamento do EBITDA

Fonte: Elaboração própria

Após o EBITDA, deve-se incluir as depreciações fruto de aquisições em bens ou imóveis e as receitas e despesas financeiras. Para fins de simplificação as despesas financeiras foram desconsideradas, uma vez que toda a necessidade de capital de giro

seria suprida pelo capital dos sócios, não incorrendo em dívidas de curto e longo prazo. No cálculo das depreciações foram considerados os bens de tecnologia como computadores e servidores, além de outros imobilizados, como móveis, mesas e cadeiras.

Com isso, como obtém a base de cálculo de imposto de renda e contribuição social. É importante frisar que a Elenfant no início de suas operações será enquadrada no Sistema Simples Nacional, com alíquotas de IR e CSLL incluída no cálculo total do Super Simples. Após ultrapassar a faixa dos R\$ 3,6 milhões de faturamento em 12 meses, a empresa passa a ser enquadrada no Lucro Real, com cálculo de Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o lucro incorrido no período, com alíquota total de 34%.

A apuração do Lucro Líquido se dá subtraindo-se do EBITDA, a depreciação e amortização, o Resultado Financeiro e os impostos.

	2014	2015	2016	2017	2018
EBITDA	39.660	462.061	880.512	2.118.707	3.639.622
<i>Margem EBITDA % (EBITDA/Receita)</i>	6,85%	8,06%	7,09%	10,23%	11,62%
Depreciação e Amortização	(700)	(4.608)	(7.600)	(12.133)	(18.964)
EBIT	38.960	457.453	872.912	2.106.573	3.620.658
Resultado Financeiro					
EBT	38.960	457.453	872.912	2.106.573	3.620.658
IR e CSLL	(13.911)	(155.534)	(296.790)	(716.235)	(1.231.024)
Lucro Líquido	25.049	301.919	576.122	1.390.338	2.389.634

Tabela 31 - Detalhamento do Lucro Líquido

Fonte: Elaboração própria

Finalizado o Demonstrativo de Resultado, deve-se construir o modelo de Fluxo de Caixa da empresa, de forma a chegar ao objetivo final que é o Fluxo de Caixa Descontado. Para isso, encontra-se o Fluxo de Caixa Operacional, Fluxo de Caixa dos Investimentos e Fluxo de Caixa de Financiamentos.

O primeiro deles é calculado partindo-se do Lucro Líquido, somando-se a depreciação e despesas financeiras, e reduzindo-se as amortizações, a receita financeira e, por fim, a variação do capital de giro. Esta última é calculada com base na relação entre indicadores de prazos médios da empresa. Ou seja, prazo médio de recebimento,

pagamento, estoques e fornecedores. Esses indicadores estão relacionados a como a empresa financiará sua operação a partir das relações entre ativo e passivo circulante. Os resultados obtidos para a variação de capital de giro estão expostas a seguir.

	2014	2015	2016	2017	2018
Capital de Giro					
Receita Bruta	654.670	6.578.174	14.494.711	24.167.472	36.560.577
CPV	(416.608)	(4.201.450)	(9.232.215)	(15.393.145)	(23.286.768)
Operacional					
Contas a receber	36.371	365.454	805.262	1.342.637	2.031.143
Contas a pagar	45.463	456.818	1.006.577	1.678.297	2.538.929
Fornecedores	92.580	933.655	2.051.603	3.420.699	5.174.837
Estoques	104.152	1.050.362	2.308.054	3.848.286	5.821.692
<i>Prazo Médio de Recebimento</i>	20	20	20	20	20
<i>Prazo Médio de Pagamento</i>	25	25	25	25	25
<i>Dias de Prazo de Fornecedores</i>	80	80	80	80	80
<i>Dias de Prazo de Estoque</i>	90	90	90	90	90
Capital de Giro	2.480	25.343	55.135	91.928	139.069
Δ Capital de Giro	2.480	22.864	29.792	36.793	47.141

Tabela 32 - Capital de Giro projetado

Fonte: Elaboração própria

Os prazos médios de recebimento foram determinados a partir do tempo médio de repasse dos cartões de crédito e débito que variam de 15 a 30 dias e também do tempo de pagamento para um cliente. O prazo médio de pagamento foi estimado em 25 dias por conta da premissa de tempo de pagamento aos clientes vendedores. Os prazos de estocagem e fornecedores, foram estimados com base na média realizada por varejos de *e-commerce*.

Assim, a modelagem do Fluxo de Caixa foi concluída, restando apenas definir o investimento inicial a ser realizado na operação. No caso da Elenfant, foi considerado um valor de R\$ 50 mil, dos quais R\$ 20 mil seriam utilizados para compra de produtos usados e R\$ 30 mil seriam utilizados na construção da plataforma.

Ao final do 5º ano é esperada uma geração de caixa líquida de R\$ 2,309 milhões, com a empresa fechando o ano com um saldo final de caixa próximo de R\$ 4,563 milhões.

	2014	2015	2016	2017	2018
Fluxo de Caixa					
Lucro Líquido	25.049	301.919	576.122	1.390.338	2.389.634
+ Depreciação and Amortização	700	4.608	7.600	12.133	18.964
- Receitas Financeiras	-	-	-	-	-
+ Despesas Financeiras	-	-	-	-	-
- Variação do Capital de Giro	(2.480)	(22.864)	(29.792)	(36.793)	(47.141)
Fluxo de Caixa Operacional	23.269	283.663	553.930	1.365.679	2.361.457
- CAPEX	(74.000)	(26.000)	(26.000)	(38.000)	(52.000)
Fluxo de Caixa de Investimentos	(74.000)	(26.000)	(26.000)	(38.000)	(52.000)
+ Receitas Financeiras	-	-	-	-	-
- Despesas Financeiras	-	-	-	-	-
Dívida					
Amortização de dívida					
Capital próprio	50.731	-	-	-	-
Fluxo de Caixa de Financiamentos	50.731	-	-	-	-
Caixa Inicial	-	2.513	255.569	830.960	2.254.181
(+) Fluxo de Caixa Livre	-	257.663	527.930	1.327.679	2.309.457
Caixa Final	-	260.176	783.499	2.158.639	4.563.638

Tabela 33 - Fluxo de caixa projetado com perpetuidade

Fonte: Elaboração própria

Por fim, realiza-se uma análise de viabilidade em relação ao investimento e os resultados esperados para a empresa. Os principais indicadores de análise são o VPL (Valor Presente Líquido) e o *Payback*. As taxas utilizadas e os resultados são apresentados abaixo.

WACC	17%
g (Perpetuidade)	3,0%
VPL	22.532.894
PAYBACK	19 meses

Tabela 34 - Indicadores de viabilidade do investimento da Elenfant

Fonte: Elaboração própria

O VPL obtido esteve dentro da razoabilidade do modelo, mostrando que as premissas foram bem fundamentadas. Ele foi obtido a partir do desconto à valor presente dos fluxos de caixa livres anuais, com taxa de desconto de 17% ao ano. Essa taxa se refere ao custo médio ponderado de capital (WACC - *Weighted Average Cost Of Capital*), que pondera o peso e taxas das fontes de financiamento, utilizando-se como base empresas do mesmo setor e nas circunstâncias de crescimento apresentadas pela Elenfant. Além disso, foi considerada uma perpetuidade dos fluxos futuros com crescimento de 3% ao ano.

O *Payback* mostra o tempo necessário até que os fluxos de caixa gerados se igualem ao investimento inicial realizado. O tempo estimado foi de 1 ano e 7 meses, estando dentro da normalidade e apresentando bastante aderência com empresas nascentes do setor, uma vez que estas necessitam de um investimento inicial considerável até sua estabilização.

6 MODELO DE NEGÓCIOS VALIDADO

As validações junto ao cliente apresentadas ao longo do Capítulo 4 em conjunto com as análises financeiras do Capítulo 5 permitem que sejam feitas alterações no modelo de negócios apresentado no Capítulo 3, chamado de “Iteração #1”. As interlocuções com o cliente através dos MVP’s propostos anteriormente foram fundamentais para a confirmação ou eliminação dos principais itens do modelo de negócios representado pelo Canvas. A ideia desse capítulo é demonstrar as alterações sofridas no modelo de negócios após os ciclos de feedback.

A partir da imagem a seguir, podemos identificar em vermelho os itens que sofreram alteração da “Iteração #1”.

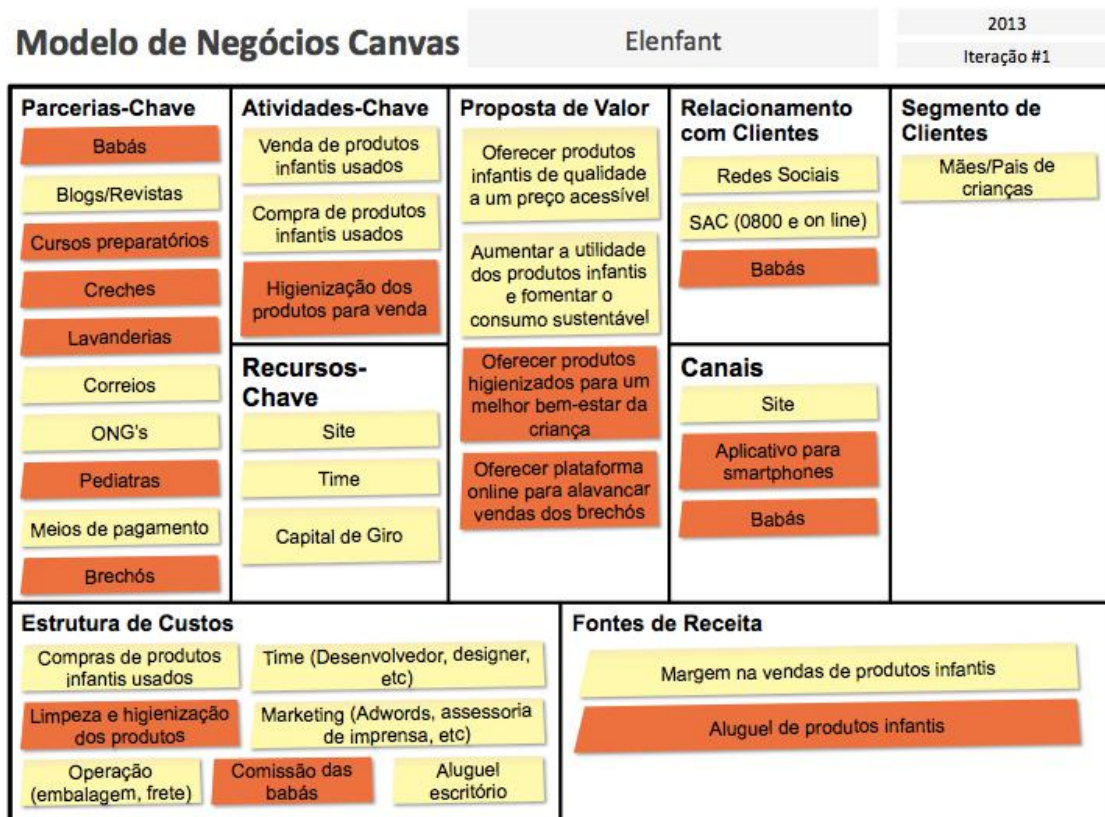


Figura 35 - Modelo de Negócios Canvas - Primeira Iteração Com Alterações

Fonte: Elaboração própria

Como a primeira iteração do Canvas continha muitos itens, a ideia inicial era validar os pontos e alterar os que não possuíam aderência ao modelo, por isso as alterações

realizadas no Modelo de Negócio Canvas foram no sentido de eliminar excessos na direção de um modelo mais enxuto.

A partir das Propostas de Valor apresentadas, continuamos com a oferta de produtos infantis de qualidade a preços acessíveis, pois o preço se mostrou o principal vilão no momento da compra de produtos infantis. Além disso, continuamos com a proposta de aumento da utilidade dos produtos, fomentando um consumo sustentável, pois visamos solucionar o problema da alta rotatividade desses produtos através de sua reutilização. Acreditamos, ainda, que o apelo sustentável pode ser um benefício extra, apesar de não ter sido bem ranqueado nas validações.

Identificamos que os clientes com quem conversamos não se preocupavam profundamente com a higiene dos produtos comprados, mesmo que já utilizados. Isso não significa que aceitam produtos sujos ou contaminados, apenas que na compra de um produto usado, o mesmo será limpo de qualquer forma. A higienização dos produtos não necessita figurar um ponto central em nosso modelo de negócios. Decidimos por eliminar a atividade de higienização dos produtos e deixar implícito na entrega de produtos de qualidade que os mesmos estarão em estados próprios de uso.

Outra mudança importante na proposta de valor da Elenfant se dá na eliminação da plataforma online de vendas para alavancagem das vendas dos brechós. Os clientes com quem tivemos contato não se mostraram frequentadores dos brechós existentes e acreditamos que há uma distinção entre os compradores de produtos usados *online* e *offline*. Além disso, como explicado no capítulo 4, um MVP para validação dessa proposta de valor foi adiado por não ter seu impacto comprovado. Por esses mesmos motivos os brechós também foram retirados da lista de Parceiros-Chave.

As babás também foram retiradas do modelo de negócios Elenfant não só pelo fato de uma minoria das pessoas entrevistadas contarem com babás em sua rotina, mas também pela complexidade técnica que uma operação com representantes de venda direta (Embaixadoras Elenfant) traria para o modelo. Sem dúvida não pretendemos eliminar permanentemente essa modalidade de distribuição e relacionamento com os clientes, mas decidimos por manter a operação mais enxuta possível para a viabilidade técnica e financeira da empresa. Com isso também eliminamos a comissão das babás de nossa estrutura de custos.

O cursos preparatórios de mulheres grávidas foram eliminados do modelo por se restringirem ao momento antes do nascimento, em que os pais tem maior preferência pela compra de produtos novos e recebem muitos presentes de amigos e familiares, que por sua vez compram produtos novos na maioria dos casos (esse fato foi levantado por alguns entrevistados ao longo do primeiro MVP). Já os pediatras, que poderiam servir como divulgadores da marca, não estão dispostos a divulgarem marcas particulares, por isso podem não representar parceiros efetivos.

O aluguel de produtos infantis se mostrou custoso em um momento inicial, por obter um retorno sobre o investimento de longo prazo, por isso, decidimos deixá-lo para um momento posterior em que a empresa já obtenha relativo sucesso em sua operação.

Nesse contexto, apresentamos a segunda iteração do Canvas, seguindo a ideia de do pensamento enxuto. Esse modelo possui maior validade do que o apresentado anteriormente, já que foi baseado em uma série de hipóteses validadas com os clientes.

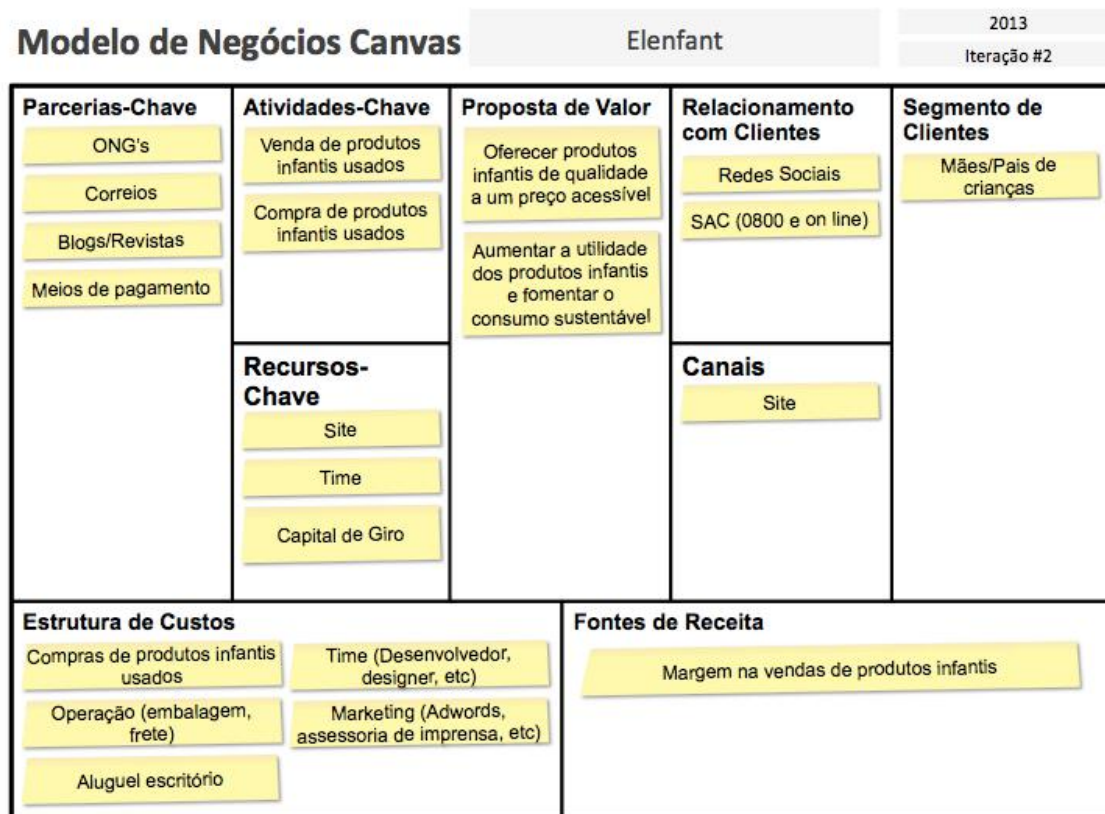


Figura 36 - Modelo de Negócios Canvas - Segunda Iteração

Fonte: Elaboração própria

Importante salientar o papel das parcerias com as ONGs, que se mostrou essencial nas conversas com os clientes. Apresentamos que 93% dos entrevistados já doaram os produtos que seus filhos não mais utilizavam. Por isso pensamos dois principais tipos de parceria com as ONGs e instituições de caridade em geral que trabalham com crianças carentes:

- Doação dos produtos que não são comprados após um certo período de tempo
- A Elenfant poderá selecionar os produtos que a pessoa deseja vender e doar os que não forem comprados. Espera-se que muitas roupas usadas não sejam de interesse para comercialização devido ao baixo valor agregado, por isso a doação desses produtos pode ser benéfica para as crianças carentes e para a imagem da empresa.
- Possibilidade de repassar um percentual das vendas para essas instituições.

Outra importante validação obtida através das *landing pages* foi a alta concentração de potenciais clientes nos grupos especializados em Compra e Venda de produtos infantis nas redes sociais. Com isso, o investimento em propaganda nessas redes pode trazer bom retorno financeiro.

Percebemos também a importância da atividade de compra dos produtos infantis usados. Como a Elenfant é uma empresa intensa em capital, como podemos ver nas análises financeiras, comprar os produtos a um preço baixo é um ponto muito importante na operação da empresa. A ideia fazer pontos de compra dos produtos onde os pais levariam tudo o que não é mais utilizado por seus filhos e a Elenfant faria a seleção dos produtos que são interessantes para revenda e os demais produtos seriam doados para instituições de caridade parceiras. Com isso aumentamos nossas chances de comprar produtos a preços bons, já que os pais tem a intenção de se desfazer do produto de qualquer forma, divulgamos a empresa nesses pontos de compra e ajudamos as instituições de caridade.

A entrega dos produtos se daria através dos Correios. É possível a assinatura de um acordo com os Correios para preços de entrega mais atraentes.

Entendemos que a “Iteração #2” do modelo de negócios apresenta uma visão mais realista e adequada para o início das operações da Elenfant, por isso é com base nesse novo modelo que serão desenvolvidos os próximos MVPs listados no capítulo 5 a fim

de obter novos feedbacks e alterar novamente o modelo de negócios através do contínuo de Construir-Medir-Aprender mencionado por RIES (2012).

7 CONCLUSÃO

O ambiente de incertezas em que as startups estão inseridas incentivaram as críticas aos modelos de desenvolvimento de negócios propostos anteriormente. A introdução teórica dos modelos de desenvolvimento dessas empresas introduzidos por BLANK & DORF(2012), RIES (2012) e OSTERWALDER (2010), apesar de recentes, apresentam alternativas interessantes, principalmente no contexto de internet, onde as mudanças ocorrem com muita facilidade. Como as publicações no tema são, de certa forma, recentes, a exposição do referencial teórico no segundo capítulo desse projeto teve o objetivo de introduzir o leitor ao tema.

O estudo de caso desse projeto foi importante para um melhor entendimento dos modelos propostos. A prática é a melhor forma de avaliar a eficácia do método e reunir os conceitos dos diferentes autores em uma metodologia comum de busca por um modelo de negócios de sucesso.

A partir do Canvas proposto por OSTERWALDER (2010) mostramos os principais elementos do modelo de negócios da empresa e como os mesmos poderiam interagir para entregar valor ao cliente. A primeira iteração apresentada foi construída a partir da visão dos autores e serviu de base para as posteriores validações junto ao cliente. Entendemos a importância da realização dessas validações, principalmente as conversas informais realizadas com potenciais consumidores, que nos permitiram entender de forma sistemática os problemas enfrentados pelos clientes no sentido de direcionar os próximos passos da empresa no que realmente oferece valor ao cliente.

O mapeamento das hipóteses foi uma ferramenta chave na definição das prioridades das validações a serem realizadas pelos MVPs. Com base no grau de criticidade e no grau de certeza de cada hipótese definimos o que cada MVP deveria contemplar e de que forma seria melhor realizar tais validações.

A partir disso, construímos o *roadmap* de MVPs que nos forneceu uma visão de quais resultados deveriam ser obtidos para que pudéssemos avançar. Entendemos que esse modelo é flexível e nos permite alterações ao longo do percurso, mas que essas mudanças devem estar pautadas em alguma evidência obtida com os clientes, como, por exemplo, a não realização do terceiro MVP a partir de evidências obtidas no primeiro MVP.

As análises do mercado em que a Elenfant está inserida nos demonstrou o potencial de crescimento num contexto de evolução do comércio online e da compra de produtos usados. Ainda, o entendimento da situação atual dos principais concorrentes, tanto no Brasil como no exterior, nos dão uma visão global da evolução do mercado.

Os modelos financeiros apresentados conseguem nos dar uma visão de curto e médio prazo das operações da Elenfant e dos recursos necessários para manutenção de taxas significativas de crescimento ao longo dos meses. Apesar do alto grau de incerteza atrelado às projeções financeiras, foi possível estimar os possíveis resultados. As análises do VPL e do *Payback* nos demonstraram o potencial do negócio, mesmo em cenários menos otimistas. A partir de um investimento inicial de R\$50 mil teremos a possibilidade de retornos expressivos a partir do segundo ano de operação, enfatizando a viabilidade financeira do projeto.

Com base em todas as análises realizadas ao longo dos capítulos, por fim, propomos a modificação de alguns elementos presentes anteriormente no modelo de negócio, por isso uma nova proposta de modelo foi apresentada. Sabemos que no contexto em que a empresa está inserida, é importante que os ciclos de feedback sejam constantes, para que os próximos passos a serem seguidos sejam direcionados pelas reais necessidades dos clientes, a partir de um acompanhamento das métricas dos MVPs lançados.

Os resultados apresentados nesse projeto são apenas o início de um longo caminho que a Elenfant deve percorrer para o sucesso de suas operações, mas já permitem uma análise objetiva dos principais conceitos do negócio e dos modelos utilizados para seu desenvolvimento.

8 BIBLIOGRAFIA

BLANK, S. & DORF, B., “The Startup Owner’s Manual”. 571 páginas. 2012.

BLANK, S., “Four Steps to the Epiphany”, 2ª Edição: Cafepress, 2006.

BLANK, S., “Why the Lean Start-Up Changes Everything”, Harvard Business Review, 2013

CETIC, “Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação no Brasil”, 2013. Disponível em: <<http://www.cetic.br/usuarios/tic/2012/index.htm>> Visitado em 13/07/2013

DAMODARAN, A. The dark side of valuation: valuing young, distressed, and complex businesses. Prentice Hall, 2001.

DAMODARAN, A., “Valuing young, start-up and growth companies: estimation issues and valuation challenges. Working Paper, Stern School of Business – New York University, 2009.

DAVILAA, A., FOSTERA, G. e GUPTAB, M., “Venture capital financing and the growth of startup firms”, Journal of Business Venturing, 18th edition, p. 689–708, 2003.

EDO, A. e FAGUNDES, M., “Metodologias de desenvolvimento de negócios inovadores em ambientes effectuais: um estudo comparativo”, Projeto de Graduação, UFRJ, Escola Politécnica, 2012.

GRAHAM, P., “Startup = Growth”, 2012. Disponível em: <<http://www.paulgraham.com/growth.html>> Visitado em 08/08/2013

FONSECA, J., “O que é Landing Page e Como Otimizar”, 2013. Disponível em: <<http://www.seomaster.com.br/blog/post/o-que-e-landing-page>> Visitado em 10/06/2013

IBGE, “Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios”, 2011. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Acesso_a_internet_e_posse_celular/2011/PNAD_Inter_2011.pdf> Visitado em 12/07/2013

LIMA, C., “Proposta de Modelo para Monitoramento do Desempenho de Empresas Nascentes de Base Tecnológica”, Instituto COPPEAD de Administração, 2012.

MAURYA, A., “Running Lean”. 2nd ed. Califórnia: O’Reilly, 2012. 207 páginas. ISBN:978-1-449-30517-8

OSTERWALDER, A. e PIGNEUR, Y., “Business Model Generation”. 1st ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010 . 288 páginas. ISBN-10-0470876417

RIES, E., “A Startup Enxuta”. 1ª ed. São Paulo: Leya, 2012

RIES, E., “Welcome to the success factory”, Management Today, p48., 2012
<<http://www.haymarket.com/home.aspx>> Visitado em 15/06/2013

RODRIGUES, D., “O empreendedor e o crescimento sustentável da firma”, Instituto COPPEAD de Administração, 2012.

SANTOS, E., “O que são Landing Pages (Páginas de Conversão) e Por que elas são importantes para seu negócio?”, 2010. Disponível em:
<<http://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-sao-paginas-de-conversao-e-por-que-elas-sao-importantes-para-o-seu-negocio/>> Visitado em 10/06/2013

TRIMI, S. & BERBEGAL-MIRABENT, J., “Business Model Innovation in Entrepreneurship”. . Springer Science e Business Media, 2012

Página da Associação Brasileira de Empresas de Vendas diretas. Disponível em:
<http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=venda_direta&pagina=venda_direta_o_que_e> Visitado em 01/07/2013

Outras páginas acessadas:

<http://www2.datasus.gov.br/> Visitado em 22/07/2013

<http://www.ibope.com.br/pt-br/relacionamento/imprensa/releases/Paginas/Brasileiro-deve-gastar-RS-786-com-vestuario-em-2013.aspx> Visitado em 10/07/2013

<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Mercado-de-brinquedos-movimentado-cerca-de-6-bilhoes-em-2012.aspx> Visitado em 10/07/2013

<http://www.ibope.com.br/pt-br/relacionamento/imprensa/releases/Paginas/Gastos-com-brinquedos-devem-superar-RS-6-bilhoes-em-2012.aspx> Visitado em 10/07/2013

[http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Consumo%20de%20artigos%20infantis%20deve%20movimentar%20R\\$%2026,2%20bilh%C3%B5es%20em%202011.aspx](http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Consumo%20de%20artigos%20infantis%20deve%20movimentar%20R$%2026,2%20bilh%C3%B5es%20em%202011.aspx) Visitado em 10/07/2013

<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Mulheres-sao-maioria-na-compra-de-artigos-para-bebes-na-internet.aspx> Visitado em 10/07/2013

<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Mercado-de-vestuario-movimenta-14-bilhoes-no-Rio-de-Janeiro.aspx> Visitado em 10/07/2013

<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Varejo-de-moda-deve-movimentar-cerca-de-129-bilhoes-em-2013.aspx> Visitado em 10/07/2013

<http://www.ibope.com.br/pt-br/relacionamento/imprensa/releases/Paginas/Pesquisa-in%C3%A9dita-mostra-a-percep%C3%A7%C3%A3o-> Visitado em 10/07/2013

<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Classe-C-Aumenta-o-numero-de-pais-que-fazem-da-educacao-dos-filhos-uma-prioridade-na-vida.aspx> Visitado em 10/07/2013

<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/O-que-fazem-e-o-que-pensam-os-pais-brasileiros.aspx> Visitado em 10/07/2013

<http://www.valor.com.br/arquivo/842441/tenho-horror-crianca-estimulada-com-milhoes-de-grifes> Visitado em 14/07/2013

<http://www.abvtex.org.br/en/abvtex-news/663-a-realidade-do-setor-textil-brasileiro> Visitado em 14/07/2013

<http://www.abvtex.org.br/pt/noticias-abvtex/2563-panorama-do-varejo-de-vestuario> Visitado em 14/07/2013

<http://www.abvtex.org.br/pt/noticias-abvtex/2559-o-varejo-de-roupas-e-acessorios-triplica-em-duas-decadas> Visitado em 14/07/2013

<http://www.abvtex.org.br/pt/noticias-abvtex/2558-lojas-de-departamentos-elevam-o-ganho-do-ramo-textil-em-cinco-anos> Visitado em 14/07/2013

<http://www.abvtex.org.br/pt/noticias-abvtex/2555-varejo-de-vestuario-vai-crescer-7-neste-ano-aponta-pesquisa> Visitado em 14/07/2013

<http://www.slideshare.net/kksanchez1/web-shoppers-27-2012-final> Visitado em 17/07/2013

<http://www.slideshare.net/arnaldorabelo/marketing-infantil> Visitado em 17/07/2013

<http://www.slideshare.net/paiva.junk/comportamento-do-consumidor-as-4-geraes-presentation> Visitado em 17/07/2013

Apêndice A – Roteiro das conversas com público-alvo

As conversas realizadas com os potenciais clientes foram realizadas seguindo um determinado roteiro que permitia a identificação dos problemas enfrentados por cada cliente.

Iniciava-se por explicar que estávamos tentando saber os principais problemas enfrentados pelos papais e mães nos hábitos de compra de produtos infantis e introduzíamos pela seguinte pergunta: “Os bebês crescem e perdem as coisas muito rápido, você passa por isso em casa?”

Ainda, eram realizadas perguntas diretas, caso não tivessem sido obtidos dados suficientes, como:

- O que você faz com os produtos que não são mais utilizados?
- Você já comprou produtos pela internet?
- Quantas vezes você faz compras para seu filho/filha por mês?
- Você se preocupa com a marca dos produtos?
- Os selos do Inmetro são importantes na decisão de compra?

Como a ideia principal era ouvir as principais queixas relacionadas à esse problema, enquanto um entrevistador conversava com o(a) potencial cliente, outro anotava os principais pontos levantados na lista dos problemas existentes ou, se o problema (ou qualquer observação relevante) não tivesse sido listado anteriormente, adicionava-o à lista, como foi o caso das compras nos EUA, doações, etc.

No final da conversa eram obtidos os dados de cada entrevistados, seguindo a tabela abaixo:

#	<i>Nome do Entrevistado</i>	<i>Email</i>	<i>Idade</i>	<i>Nº de Filhos (as)</i>	<i>Idade dos Filhos (as)</i>	<i>Bairro</i>	<i>TOP 3 Problemas</i>	<i>Já vendeu/ venderia os produtos usados do seu filho(a)?</i>	<i>Já comprou/ compraria os produtos usados para o seu filho(a)?</i>
1									
2									

Tabela 35 - Dados pessoais dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria

Apêndice B - Monitoramento detalhado da *landing page*

O acompanhamento das publicações nas redes sociais foi realizado através da tabela a seguir. Os autores entraram em diversos grupos de compra e venda de produtos infantis usados e fizeram publicações para atrair pessoas para a *landing page*.

Rede Social	Nome do Grupo	Nº de membros	1a Divulgação	2a Divulgação
Facebook	Brechó Kids	111	15/jun	-
Facebook	Brechó Baby & Kids	1.740	15/jun	18/jun
Facebook	Brechó Kids Carioca	103	15/jun	17/jun
Facebook	Brechó MAMÃES DE MENINOS MANAUS	1.727	15/jun	18/jun
Facebook	Brechó Kids	128	18/jun	-
Facebook	Bazar Infantil Petrópolis - VENDA e TROCA	1.361	15/jun	17/jun
Facebook	BRECHO INFANTIL ARCA DE NOÉ	785	14/jun	15/jun
Facebook	BAZAR INFANTIL CASCAVEL	4.452	15/jun	17/jun
Facebook	Brechó Infantil	1.021	19/jun	-
Facebook	Mamães & Filhos - Compra e Venda	3.140	15/jun	19/jun
Facebook	Brechó Infantil Blumenau	1.729	14/jun	15/jun
Facebook	Desapegos de Mamães e Bebês de Brasília	1.803	14/jun	15/jun
Facebook	Brechó Infantil BiBi	10.536	14/jun	15/jun
Facebook	Troca, Troca e Vendas Brechó Infantil (Guaíba e Região)	1.484	14/jun	-
TOTAL:		30.120		

Tabela 36 - Controle da divulgação da Landing Page

Fonte: Elaboração própria

Como pode-se verificar, um total de 14 grupos do *Facebook* receberam publicações, totalizando 30.120 pessoas.

As publicações realizadas continham um dos seguintes textos:

- Mamães, deem uma olhada nesse novo projeto, pode ajudar muito a vida de vocês!
- Pessoal, olhem esse site que ajuda a vida de mamães e papais!
- Seu filho cresce muito rápido? Deem uma olhada nesse site!

Com a divulgação das páginas, as pessoas começaram a acessar a *landing page* e o monitoramento da taxa de conversão pode ser verificado na tabela a seguir. Nas últimas três colunas estão explicitadas as taxas de conversão de cada variação da *landing page*.

Data	Data e hora	Frequência			Frequência Acumulada			Conversão estimada		
		Acessórios	Roupa	Brinquedos	Acessórios	Roupa	Brinquedos	Acessórios	Roupa	Brinquedos
14/06/13	14/6/13 0:00	0	0	1	0	0	1	50,0%	100,0%	100,0%
	14/6/13 6:00	2	1	0	2	1	1	35,0%	25,0%	40,0%
	14/6/13 12:00	0	2	1	2	3	2	28,0%	34,0%	36,0%
	14/6/13 18:00	0	0	0	2	3	2	25,0%	25,0%	25,0%
15/06/13	15/6/13 0:00	3	1	0	5	4	2	28,5%	30,0%	22,0%
	15/6/13 6:00	0	0	1	5	4	3	24,0%	27,5%	29,0%
	15/6/13 12:00	0	0	0	5	4	3	26,0%	26,0%	27,0%
	15/6/13 18:00	9	5	5	14	9	8	28,0%	25,0%	24,0%
16/06/13	16/6/13 0:00	3	5	5	17	14	13	38,0%	31,0%	29,0%
	16/6/13 6:00	1	2	2	18	16	15	30,0%	30,5%	27,0%
	16/6/13 12:00	3	1	3	21	17	18	32,0%	31,0%	28,0%
	16/6/13 18:00	1	1	4	22	18	22	31,0%	31,5%	29,0%
17/06/13	17/6/13 0:00	2	0	2	24	18	24	32,0%	36,0%	27,0%
	17/6/13 6:00	0	1	0	24	19	24	38,0%	36,5%	28,0%
	17/6/13 12:00	0	2	1	24	21	25	38,0%	35,0%	31,0%
	17/6/13 18:00	0	0	0	24	21	25	38,5%	36,0%	32,0%
18/06/13	18/6/13 0:00	4	2	3	28	23	28	38,5%	37,0%	35,0%
	18/6/13 6:00	0	0	0	28	23	28	39,0%	37,0%	37,0%
	18/6/13 12:00	2	2	2	30	25	30	37,0%	38,0%	35,5%
	18/6/13 18:00	0	0	1	30	25	31	37,5%	39,0%	37,0%
19/06/13	19/6/13 0:00	1	1	1	31	26	32	36,0%	39,5%	37,5%
	19/6/13 6:00	0	0	0	31	26	32	34,0%	40,0%	38,0%
	19/6/13 12:00	5	9	4	36	35	36	34,5%	40,5%	38,5%
	19/6/13 18:00	5	5	8	41	40	44	34,0%	37,0%	36,0%
20/06/13	20/6/13 0:00	3	1	0	44	41	44	33,0%	41,0%	40,5%
	20/6/13 6:00	1	0	0	45	41	44	35,0%	40,5%	40,5%
	20/6/13 12:00	0	2	0	45	43	44	35,0%	40,5%	40,7%
	20/6/13 18:00	1	1	0	46	44	44	36,0%	40,5%	41,1%
21/06/13	21/6/13 0:00	0	0	1	46	44	45	36,0%	40,0%	41,1%
	21/6/13 6:00	0	0	0	46	44	45	36,0%	40,0%	41,1%
	21/6/13 12:00	0	0	0	46	44	45	36,0%	40,0%	41,1%
	21/6/13 18:00	0	0	0	46	44	45	36,0%	40,0%	41,1%
22/06/13	22/6/13 0:00	0	0	0	46	44	45	36,0%	40,0%	41,1%
	22/6/13 6:00	0	0	0	46	44	45	36,0%	40,0%	41,1%
	22/6/13 12:00	0	0	0	46	44	45	36,0%	40,0%	41,1%
	22/6/13 18:00	0	0	0	46	44	45	36,0%	40,0%	41,1%
23/06/13	23/6/13 0:00	0	0	0	46	44	45	36,0%	40,0%	41,1%
	23/6/13 6:00	0	0	0	46	44	45	36,0%	40,0%	41,1%
	23/6/13 12:00	1	0	0	47	44	45	36,2%	40,0%	41,1%
	23/6/13 18:00	0	0	1	47	44	46	36,2%	40,0%	41,2%

Tabela 37 – Controle da Conversão da Landing Page

Fonte: Elaboração própria