

Desenvolvimento de modelo de negócios de oferta híbrida produto-serviço

RESUMO

Este trabalho aborda a aplicação de técnicas de análise de viabilidade financeira e definição de estratégias de negócio para a expansão da atuação de uma empresa de consultoria de marketing. São discutidos temas como estratégia corporativa, estratégia de negócios, escolhas estratégicas, serviços e ofertas da empresa, indicadores financeiros de desempenho, estratégias de desenvolvimento de mercado e projeções financeiras. O trabalho utiliza a Simulação de Monte Carlo para avaliar incertezas e faz uso de técnicas propostas por Osterwalder & Pigneur para construção de proposta de valor, além de análises de modelo de negócios propostas por Johnson, Scholes & Whittington. Também são exploradas as possibilidades de oferta mista, com base no posicionamento de marca e oferta de Ries & Trout. Os riscos envolvidos nas estratégias propostas são analisados, e planos de mitigação e controle são propostos com base na análise de risco.

Palavras chaves: administração estratégica, análise de viabilidade financeira, processo de criação de valor

ABSTRACT

This work addresses the application of financial feasibility analysis techniques and business strategy definition for the expansion of a marketing consulting firm. Topics such as corporate strategy, business strategy, strategic choices, company services and offerings, financial performance indicators, market development strategies, and financial projections are discussed. The study utilizes Monte Carlo Simulation to assess uncertainties and incorporates techniques proposed by Osterwalder & Pigneur for value proposition construction, as well as business model analysis proposed by Johnson, Scholes & Whittington. The possibilities of mixed offerings, leveraging brand positioning and offering strategies from Ries & Trout, are also explored. The risks involved in the proposed strategies are analyzed, and mitigation and control plans are proposed based on the risk analysis, following the best practices suggested by the PMI.

Keywords: strategic management, financial analysis, value creation process

1 INTRODUÇÃO

A empresa em questão tem 21 anos de existência e iniciou suas operações na França, fornecendo serviços de marketing de busca (*search marketing*) para o mercado. Expandiu suas operações na Europa, atendendo principalmente a indústria do luxo. Entre seus principais clientes podemos citar o grupo LVMH, L'Oreal Paris, L'Occitane, Calvin Klein e Lacoste.

Considerando que este trabalho tem enfoque de aplicação de técnicas de análise de viabilidade financeira e definição de estratégias de negócio para a expansão da atuação da empresa, serão abordados temas como estratégia corporativa, estratégia de negócios, escolhas estratégicas, seus serviços e ofertas, indicadores financeiros de performance do negócio a nível Brasil, estratégias de desenvolvimento de mercado e, com base nos dados obtidos, projeções financeiras de investimento de capital que incluem aplicação de cálculos e técnicas conforme orientados por Hastings (2013). O trabalho também faz uso da Simulação de Monte Carlo, de autoria dos matemáticos John Von Neumann e Stanislaw Ulam. Método que visa avaliar medição de incertezas, sobretudo quando o modelo envolve amostragens aleatórias de distribuição probabilística (Konrath & Donatelli, 2005).

Explora-se o negócio sob a ótica da administração estratégica, fazendo uso das técnicas propostas por Osterwalder & Pigneur (2010), sobretudo no processo de construção de proposta de valor e por Johnson, Scholes, & Whittington (2011), quanto ao processo de análise de modelo de negócios atual e proposição de alterações e melhorias. Também são discutidas as possibilidades de oferta mista – com especial aplicação de conceito de posicionamento de marca e oferta, conforme Ries & Trout (1981) -, casos em que a empresa oferece ao mercado produto e serviço ao mesmo tempo, conjugados ou complementares. Diversas empresas têm explorado a possibilidade de oferta mista, com o objetivo de oferecer valor superior aos seus clientes e balancear seus fluxos de caixa (Shankar, Berry, & Dotzel, 2009).

Finalmente, explora-se os riscos envolvidos nas estratégias propostas, conforme método de Marcondes, Miguel, Franklin, & Perez (2017). A análise de risco segue as boas práticas propostas pelo (PMI, 2008).

2 METODOLOGIA

Este trabalho foi construído com os preceitos do Método de Solução de Problema e Exploração de Oportunidades, elaborado por Marcondes, Miguel, Franklin & Perez, 2017.

O método em questão apresenta o fluxo apresentado na Figura 1, em que o entendimento da situação diz respeito a contexto foco do projeto, ou seja, à situação que se quer resolver como problema e/ou a oportunidade que se pretende explorar. Neste tópico são detalhados, também, os aspectos concernentes à empresa, seu produto/serviço, seu mercado e seus concorrentes.

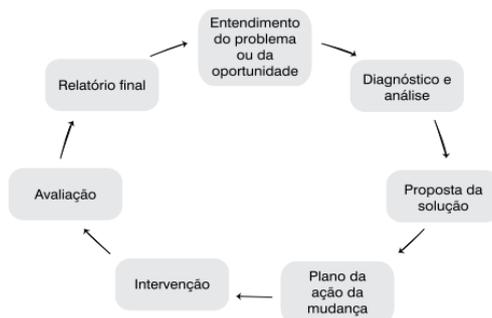


Figura 1. Modelo de processo do projeto
Fonte: Marcondes et al., 2017, p.20

Pesquisa quantitativa financeira

A pesquisa conduzida classifica-se como aplicada e a geração de conhecimento voltada a solução de problema específico. Tem ênfase em análise numérica com utilização de técnicas exploratórias e descritivas. Aplica-se, além do levantamento das informações e dados, a Simulação de Monte Carlo para avaliação do risco do investimento. Além disso, também é utilizada a técnica de avaliação de risco, qualitativa e quantitativa. O procedimento envolve utilização de números aleatórios nas simulações, para facilitar os cálculos dos riscos.

3 ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE

3.1 A organização

A empresa tem presença no Brasil a 9 anos, tendo iniciado suas operações no ano de 2014. Tem aproximadamente 1000 colaboradores, divididos em 23 escritórios. Segundo informações públicas do site Crunchbase, levantou duas rodadas de investimento, sendo a última tendo sido realizada em fevereiro de 2018, por meio de *private equity*. A Empresa possui, no total, 4 investidores. Qualium Investissement, Isai, Keensight Capital e Cathay Capital.

Dentro da sua proposta de valor estão inseridas verticais de serviço que cobrem as necessidades de geração de receita, performance de marca, do consumidor e organizacional. O entendimento é de que para gerar parcerias de longo prazo com os clientes, é preciso que haja integração de objetivos, compreensão profunda de negócio e fluidez no compartilhamento estratégico das informações.

3.3 Diretrizes estratégicas da organização

3.3.1 Missão, Visão e Valores

A missão da empresa foco do estudo, é: *“Impulsionar o crescimento de negócios por meio de estratégias baseadas em dados, com foco em resultados”*. Sua missão desempenha papel crucial nas tomadas de decisão da companhia sendo perceptível sobretudo nos discursos dos executivos e nos artefatos produzidos para a prestação dos serviços. A visão da Empresa é *“Comprometemo-nos a ajudar nossos clientes e aumentar seu conhecimento do consumidor e a fortalecer sua compreensão e controle, fornecendo resultados mensuráveis”*.

Os valores da Empresa estão expressos internamente em sua intranet, em seus materiais de prospecção ativa com clientes e em seu website. Os valores definidos e implementados têm, além de notável influência da cultura francesa, elementos ligados ao agnosticismo que a tecnologia digital propõe na execução de estratégias digitais. Estes valores centrais são integridade, empatia e progresso.

3.4 Perfil do público-alvo

De acordo com Kotler & Keller (2016), público-alvo é definido como o conjunto de compradores que compartilham necessidades e características similares. Os segmentos de clientes definem os diferentes grupos de pessoas (ou organizações) que uma empresa deve buscar e servir. É importante que a empresa tome decisões, neste momento, de quais segmentos atender e quais segmentos ignorar (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005). A Empresa segmenta seus clientes por meio do recorte de indústria e pelo seu potencial de receita anual para o negócio. Na data do estudo possuía 6 clientes, todos da indústria de luxo sendo que 1 cliente tem potencial de receita anual entre R\$ 500.001 e R\$ 1.000.000, 1 cliente com receita anual entre R\$ 101.000 e R\$ 500.000 e 4 clientes com receita anual entre R\$ 10.000 e R\$ 100.000.

3.5 Alinhamento entre proposta de valor e público-alvo

A proposta de valor de um negócio descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para determinado segmento de clientes. Pela perspectiva do marketing ela é a totalidade do conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos seus clientes Kotler & Keller, Marketing Management (2016) e é a partir deste conjunto que surge a vantagem competitiva (Porter, 1985).

Para a construção da proposta de valor e modelagem do negócio foram utilizadas as ferramentas do mapa de empatia (conforme figura 4), a partir da observação das relações com os clientes e o mapa de valor combinado com o *canvas* de perfil do cliente (Osterwalder, Bernarda, Smith, & Trish, 2019). O mapa de empatia é uma ferramenta

visual que ajuda a compreender melhor os clientes e embora não haja um autor específico para o mapa, a ferramenta foi popularizada por Dave Gray, da XPLANE, uma empresa de consultoria em *design thinking* (Gray, 2023).

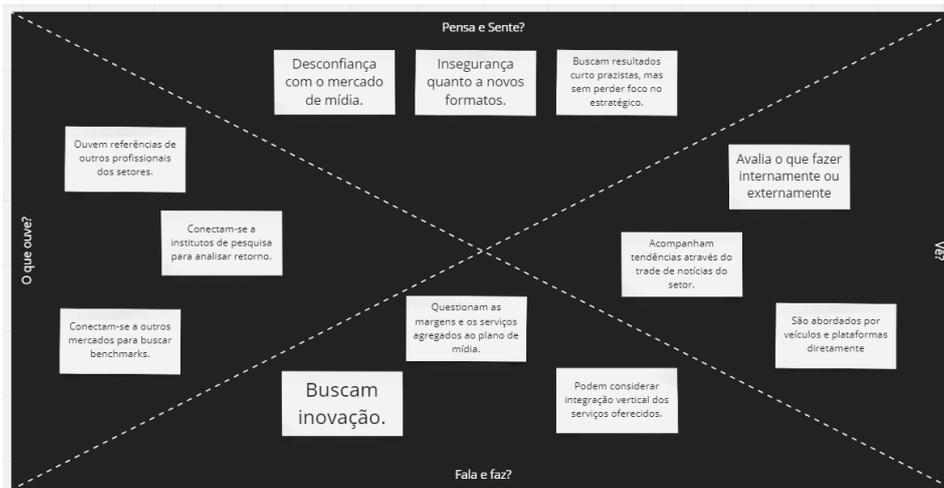


Figura 4. Mapa de empatia
 Fonte: adaptado de (Gray, 2023) e conteúdo elaborado pelo autor

O mapa de valor descreve as características de uma proposta de valor em específico, detalhando os produtos e serviços, criadores de valor e aliviadores de dores (*pain relievers*). Combinado ao mapa de perfil do cliente, é possível observar se a proposta de valor hipotética, resolve as dores, as expectativas de ganhos e os *jobs to be done* de determinado perfil de consumidor (Osterwalder, Bernarda, Smith, & Trish, 2019). A figura 5 mostra como a proposta de valor da Empresa endereça as dores do perfil de cliente B2B que atende.

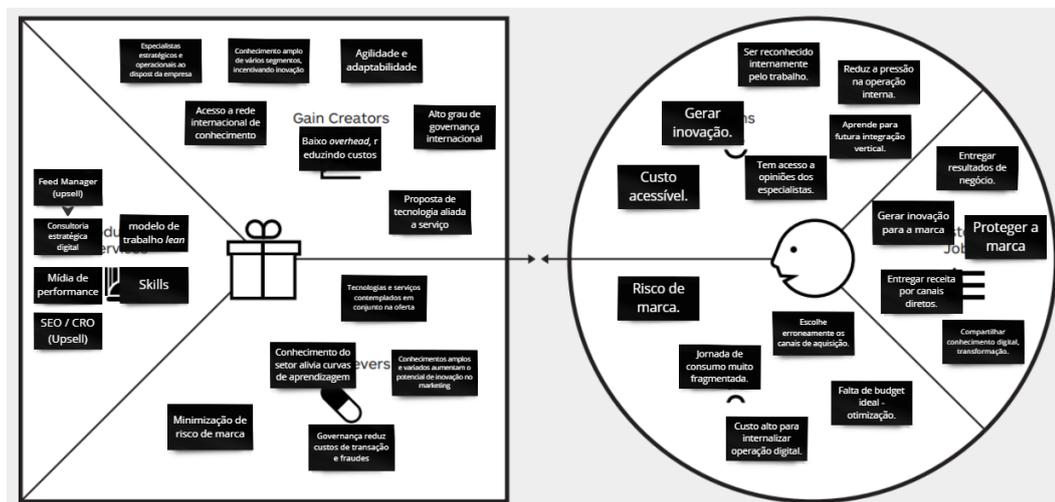


Figura 5. Mapa de empatia
 Fonte: adaptado de (Osterwalder, Bernarda, Smith, & Trish, 2019) e conteúdo elaborado pelo autor

3.6 Oportunidade

A oportunidade está centrada em acelerar as vendas locais da unidade da empresa Brasil por meio da definição crítica do seu modelo de negócios local, seus segmentos de

mercado e ofertas específicas, além de análise financeira crítica das projeções realizadas para o ano de 2023 e além.

Além disso, também se vislumbra como oportunidade as ofertas casadas de serviços e produtos. Essa abordagem para os clientes da Empresa visa maximizar o valor criado na relação e, conseqüentemente, expandir os lucros obtidos das vendas.

4 DIAGNÓSTICO

Para o desenvolvimento deste diagnóstico foram utilizadas as técnicas de análise empírica de dados do mercado de atuação da empresa, documentos e dados disponibilizados pela empresa, a experiência efetiva em campo do autor e análise de literatura acadêmica recente. Quanto aos dados da empresa, foram disponibilizados materiais de comunicação, documentos estratégicos, portfólio de produtos e serviços e indicadores financeiros. A experiência em campo do autor foi utilizada como base para corroborar os fatos.

A empresa está atualmente inserida em diversos mercados: publicidade e propaganda, tecnologias para marketing (*martech*), consultoria de negócios, educação corporativa, sustentabilidade, gerenciamento e processamento de dados, marketing de influência, mídia programática e gerenciamento de mercado.

O segmento de clientes pretendido pela empresa é B2B (*business to business*) e as indústrias foco são luxo, moda, beleza e turismo, dado o atual portfólio da empresa. A empresa realiza a segmentação dos seus clientes em *tiers*. Estes *tiers* são definidos de acordo com o investimento em marketing realizado por meio da Empresa e o potencial de receita anual para a empresa.

4.1 Dados financeiros atuais

A empresa encerrou seu último exercício (2022) com prejuízo. No entanto, apresentou crescimento de receita nos seus principais clientes. É importante ressaltar que as taxas de crescimento da companhia advieram do grande aumento de receita que o canal de e-commerce apresentou em 2021. De acordo com dados da consultoria Neotrust, esse aumento foi de 27%, atingindo um faturamento total de R\$ 161 bilhões. A figura 6 demonstra os dados de receita bruta da empresa demonstrando o ganho superior em receita que ocorreu em 2021, sobretudo devido a essa variável do ambiente externo.



Figura 6. Evolução de receita anual

Fonte: empresa

Outro dado relevante é o aumento do custo fixo. Como é característica de empresas de serviços da área (consultoria e agenciamento), o custo fixo tende a aumentar conforme a capacidade de geração de receita também aumenta. Neste caso, observamos que de 2021 para 2022 houve um salto nessa frente, sobretudo devido a necessidade de contratação de mão de obra mais qualificada. A figura 7 demonstra a evolução do custo fixo e variável.

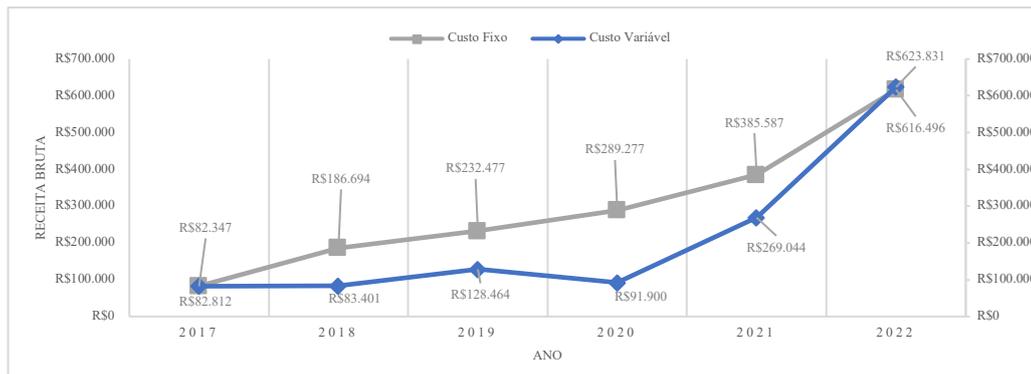


Figura 7. Evolução de custo fixo e variável
Fonte: Empresa

O ano de 2022 apresentou queda acentuada na lucratividade, totalizando - R\$100.148 de prejuízo no exercício. Conforme mencionado, esse fato ocorreu devido a questões de passivos trabalhistas e demais custos variáveis, que apresentaram acentuado crescimento no período anterior, conforme figura 8.



Figura 8. Evolução de lucro líquido e lucratividade
Fonte: Empresa

4.2 Evidências empíricas iniciais

Em conversa com os colaboradores da região do Brasil e restante da América Latina, foram solicitadas percepções sobre o posicionamento da Empresa e quais problemas eles enxergavam a partir de suas perspectivas de negócio. Um dos colaboradores do Brasil menciona que *“há uma questão de muitas marcas, que confundem os clientes – há um problema de sermos muito focados no operacional e talvez falta um pouco de branding – e não um branding que façamos localmente, mas sim corporativamente”*. Outro colaborador, desta vez do escritório do México, comenta que *“se não conseguimos nos posicionar com nossas próprias marcas regionalmente, então como faremos?”*. Em relação a oferta, *“seria interessante que houvesse maior inovação, menos apego as plataformas tradicionais – embora isso esteja relacionado ao investimento dos clientes. Ofertar criação e dados, por exemplo, pode ampliar a oferta e o valor agregado aos clientes”*.

Um importante colaborador, gestor de negócios, da região LATAM menciona que *“a marca é desconhecida. Todos no mercado conhecem as grandes marcas, as maiores seis agências. Mas a marca da Empresa não tem awareness e pouca visibilidade. Outro desafio do negócio são os salários: pagamos abaixo das outras agências, o que pode*

tornar difícil a retenção dos talentos”, finaliza. Além das citações dos colaboradores locais, também é interessante observar a visão do outro escritório central de maior representatividade, Nova York. Uma importante diretora menciona que “*dizemos que somos uma agência de performance que gera resultados de negócio por meio de estratégias orientadas por dados. Mas, no fim do dia, toda agência diz que faz isso*”, complementa.

4.3 Problemas percebidos

A empresa adota hoje uma estratégia híbrida, onde foca em oferecer um preço competitivo e menor do que os concorrentes para os seus clientes e, ao mesmo tempo, busca prover valor e benefícios superiores. Uma estratégia híbrida, de acordo com (Johnson, Scholes, & Whittington, 2011), tenta atingir diferenciação e preço mais baixo no mercado. É comum ouvir nos corredores da empresa o termo *big six*, que são as seis maiores agências de publicidade do mundo e que detêm grande parte dos investimentos em mídia dos mercados anunciantes. Como estas grandes agências não competem por preço – mas sim pelo seu potencial criativo e estratégico – a Empresa encontra um espaço importante nos mercados trabalhando com estruturas e recursos mais enxutos, buscando operar com times otimizados e que gerem poucos custos o que, conseqüentemente, reflete-se no seu preço final de venda dos serviços.

O posicionamento de marca da Empresa pode ser resumido na frase “*operational specialists*” e a razão para isso é a raiz da própria empresa: ela nasceu como uma empresa de operação de mídia, com muito foco no dia a dia da operação de marketing de busca. Evoluiu, então, para uma empresa com foco em *e-commerce* e consolidou-se como uma agência e consultoria de performance e estratégia digital para marcas de luxo, turismo e beleza. Dada a sua natureza operacional e cultural *lean*, a Empresa, no entanto, vem enfrentando problemas no seu dia a dia sobretudo quando os projetos assumem um caráter de marca.

Esse posicionamento foi suficiente para a empresa crescer até aqui. No entanto, devido a variáveis macroeconômicas e do próprio modo como os mercados consumidores se configuraram no pós-pandemia faz-se necessário reavaliar o posicionamento estratégico e de marca da companhia, sobretudo para atender as nuances do mercado local brasileiro.

Assim como é o processo de criação de valor, onde se faz necessário que a oferta seja distinta e diferenciada dos concorrentes, também é com o processo de posicionamento da marca – ele também necessita ser diferenciado e se destacar da concorrência (Keller, 2003) pois esse posicionamento é o que garante a percepção e o entendimento da funcionalidade pelos *prospects* (Ries & Trout, 1981) pois marcas que criam fortes estruturas na mente do consumidor tem maiores chances de obter performance superior (Aaker, Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant, 2010). Quanto a oferta e o valor criado, é perceptível que os mesmos tem sido suficientes para satisfazer os atuais clientes.

5 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

5.1 Intervenção Estratégica

A intervenção abordará as estratégias a nível de negócio, estratégia corporativa e estratégias de expansão. É utilizada como base conceitual as abordagens de Hitt, Ireland, & Hoskisson (2020) além de projeções econômico-financeiras para avaliar a viabilidade do projeto no curto, médio e longo prazo.

5.1.1 Estratégias em nível de negócio

Hitt, Ireland, & Hoskisson (2020) sugerem que uma das primeiras reflexões a cerca das escolhas estratégicas a nível de negócio estão relacionadas ao relacionamento com os clientes. As dimensões de *alcance*, *riqueza* e *afiliação* são determinantes aqui. O alcance tem relação com o acesso e a conexão da empresa com os clientes. A riqueza está preocupada com a profundidade das relações e a afiliação se preocupa em facilitar interações de valor com os clientes. O gerenciamento eficaz destas dimensões permite responder questões estratégicas: *quem*, *o que* e *como*. É sobre esta base conceitual que elaboraremos as escolhas estratégicas iniciais da Empresa.

Retomamos, na tabela 1, o exercício referente a análise do público-alvo da companhia. E elaboramos, a partir de (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020), as escolhas estratégicas do quem: segmentaremos o mercado da Empresa baseado em faturamento, em três recortes: SMB (*small business*, com faturamento anual entre até R\$ 5MM), médias empresas (com faturamento anual entre R\$ 5.1MM e R\$ 10MM) e grandes empresas (com faturamento anual acima de R\$ 10.1MM). Estas segmentações estão relacionadas aos clientes atuais da companhia. Hoje, a empresa possui uma maior concentração de clientes na terceira segmentação de mercado, em um total de 4. Estas empresas possuem uma razão de lucratividade em relação aos seus faturamentos maior

do que as empresas dos segmentos SMB e médias empresas. Convém, no entanto, observar que como escolha estratégica se buscará adquirir mais clientes dos segmentos SMB e médias empresas, exatamente com o objetivo de diminuir a dependência de grandes contratos globais que, quando encerrados, tendem a ter grande impacto na estrutura local do negócio. A partir deste trabalho de segmentação ainda se determinou o “como” e as competências essenciais para atender com qualidade tais segmentos.

Tabela 1. Quem, o que e como?

Fonte: elaborado pelo autor com base em (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020)

Dado que a opção estratégica da companhia é híbrida, sugere-se continuar dentro

Quem? Segmentação	O que? Necessidades	Como? Competências essenciais
<i>SMB</i> Faturamento: até R\$ 5MM	<p>Suporte estratégico pontual em planejamento de mídia e marketing. Especial atenção a operacionalização, agilidade e execução, que devem estar no centro da oferta de valor. O preço abaixo (cerca de 3 vezes menor do que o preço praticado para clientes de grandes empresas), é encorajado, visto que o percentual de verba de marketing alocado é menor do que os outros clientes. Geralmente são empresas ainda em estágio de introdução ou estágio inicial de crescimento no mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de manter custos enxutos. • Soluções de “prateleira”, <i>plug and play</i>, que atendem a pequenos clientes com necessidades parecidas; • Soluções de curto prazo, que geram valor percebido com velocidade; • Disponibilidade de inteligência e rituais de consultoria que auxiliam na abertura de novas oportunidades.
<i>Médias empresas</i> Faturamento: De R\$ 5.1MM até R\$ 10.1 diretamente ao consumidor	<p>As médias empresas têm uma alocação de investimentos próxima a das grandes empresas e estão no estágio final do crescimento ou então adentrando o estágio de maturidade. Suas estruturas de marketing tendem a ter recursos alocados e que irão realizar a gestão da relação diretamente com os recursos da companhia. Diferente da segmentação anterior, podem ou não já ter relações com fornecedores da indústria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade estratégica em agendas de geração de inteligência; • Capacidade de promover inovação e levar referências de mercados mais desenvolvidos (ou clientes mais desenvolvidos); • Competência estratégica e operacional de elaborar
<i>Grandes empresas</i> Faturamento acima de R\$ 10.1MM	<p>São empresas cujos negócios estão em maturidade ou – até mesmo – em declínio ou reformulação. Suas estruturas de marketing são mais burocráticas e organizadas e os mecanismos de gestão do investimento de marketing diferem das outras duas segmentações anteriores por necessitarem de processos e governança superiores, demandando não somente capacidade técnica, mas também organizacional da relação.</p>	<p>~</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competência de governança acima da média, com o objetivo de obter organização na relação; • Alianças e parcerias com fornecedores estratégico, com o objetivo de aumentar o ganho de escala dos projetos dos clientes; • Capacidade gerencial de crises e desafios complexos de negócios; • Internacionalização, presença global, com o objetivo de acompanhar o crescimento dos clientes na expansão de mercados;

deste espectro. Todavia, visto que as evidências demonstram que o valor percebido não está sendo suficiente para demonstrar o posicionamento para o mercado, é necessário avançar nos esforços de diferenciação, sobretudo ao agregar mais serviços e produtos a oferta. Estes serviços devem continuar a ser servidos para o público focado, que uma estratégia híbrida demanda. Esta estratégia tem ajudado a companhia a combater seus concorrentes que já não estão focados em guerra de preço, mas sim em criatividade. De acordo com Johnson, Scholes, & Whittington (2011), esta estratégia é útil para entrar em mercados, estabelecer bases, porém é importante que após a entrada, uma estratégia clara de sustentação seja traçada para manter a vantagem competitiva e destacam que é

importante manter margens baixas, visto que para sustentar o interesse do mercado – embora haja diferenciação – o preço também deve ser mantido.

De acordo com Hitt, Ireland, & Hoskisson (2016), uma estratégia integrada de liderança em custos e diferenciação, e que está em linha com a visão de Johnson, Scholes, & Whittington (2011), é importante que exista eficiência operacional e sistemas de gerenciamento integrados, para garantir que o custo seja baixo, a eficiência garantida e, o preço, competitivo. Neste sentido, pode ser uma opção estratégica interessante para a organização continuar a manter seus custos otimizados, sem inflar suas estruturas e sem se apoiar em processos de terceirização.

5.1.2 Estratégias em nível corporativo

A estratégia a nível corporativo especifica as ações que uma empresa tomada para obter vantagem competitiva selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos. Ela ajuda a selecionar novas posições estratégicas. É definida pela alta administração das empresas e envolvem expansões e atuação em novos mercados (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2016). No caso da Empresa, existe em curso uma estratégia a nível corporativo de diferenciação. As unidades de negócio são individuais, porém se interconectam dentro da estrutura.

Posto que a diversificação é importante elemento da definição da estratégia, convém analisar como a Empresa se posiciona. De acordo com Hitt, Ireland, & Hoskisson (2016), uma empresa tem grau de diversificação de moderado a alto quando menos de 70% da sua receita vêm do negócio predominante e todos os negócios compartilham elos de produtos, tecnológicos e de distribuição. A nível global, esta é a realidade da companhia. A nível local (mercado brasileiro), a empresa possui baixo grau de diversificação, tendo mais do que 95% da sua receita advindo de um único negócio.

5.2 Impacto no negócio

O impacto no negócio pode ser positivo do ponto de vista de geração de receita. Veja-se que estes impactos ainda são superficiais, porém positivos. Como a estrutura global ainda carece da tomada de decisão de mudança de posicionamento, os mercados locais ainda têm certas dificuldades para ajustar o posicionamento de oferta e marca. Dado que estas mudanças sejam adotadas a nível global, necessariamente haverá esforços de tropicalização sendo sugerido pela rede. Caso estas sugestões sejam adotadas, ainda assim seguindo a diretiva de estratégia híbrida, há potencial probabilidade de maior retorno. Essa busca por diferenciação nos mercados locais pode beber da fonte global, pois a competição nestes mercados também será com os *players* globais e suas presenças locais.

Quanto a questão dos custos, convém observar que embora a redução deles seja sugerida é importante gerenciar os benefícios e as práticas de gestão de pessoas. A carga de trabalho e a eficiência operacional é essencial para manter o *turnover* em níveis aceitáveis. Dado que este negócio trata de um serviço e os profissionais são a alma do valor gerado o olhar sobre custos deve ser cuidadoso, a fim de não prejudicar a organização com alta rotatividade de profissionais, o que implica em perda de valor agregado.

Quanto a questão de marca, convém analisar a estratégia de canais da companhia, a nível local. Alguns escritórios da rede já possuem presença digital individualizada, apartada dos canais digitais oficiais da companhia. Embora a comunicação centralizada e globalizada permita um maior controle e entregue benefícios de governança por outro lado ela limita a tropicalização, o que torna mais complexa a conexão com os mercados locais.

5.3 Definição das ofertas por segmentação de cliente

Com base nas decisões a nível de negócio e corporativo, como resultado deste trabalho foram construídas três ofertas independentes de consultoria, com posicionamento de preço e entrega escalonando – para baixo ou para cima – de acordo com a segmentação de clientes pretendido. Convém citar que a senioridade dos profissionais alocados de acordo com os segmentos também irá variar, sendo que quanto maior a remuneração, mais seniores os profissionais alocados serão. Foi definida uma oferta no valor inicial de R\$ 7.000 para o público *SMB (small business)*, outra oferta no valor de R\$ 15.000 para médias empresas e outra no valor inicial de R\$ 35.000 para clientes corporativos.

As ofertas definidas aqui também demandaram estratégias de marketing individualizadas, visto que os segmentos têm comportamentos bastante distintos uns dos outros. O posicionamento em todos os pontos de contato da marca deverá ser ajustado, incluindo páginas de internet, apresentações corporativas, comunicações e estratégias de captação.

5.4 Estratégias para expansão e oferta híbrida

A proposta de solução inclui a inclusão de investimentos em marketing e esforços de venda, já em curso pela empresa no ato da apresentação deste presente trabalho. Buscasse, agora, compreender, em um horizonte de cinco anos, o potencial de lucratividade do negócio. Para isso, aplicou-se a metodologia de solução de problemas de (Marcondes, Miguel, Franklin, & Perez, 2017) e técnicas quantitativas como a Simulação de Monte Carlo conforme (Konrath & Donatelli, 2005).

Além disso, também é proposto um modelo de venda de serviços a venda de produto *SaaS*. A comercialização dos serviços de tecnologia aliada à de produto tem o potencial de potencializar a receita da empresa. O *SaaS*, conforme figura 9, é uma tecnologia de conexão para e-commerce com *feeds* de comercialização em redes sociais e que, geralmente, representa uma oportunidade de aumento de receita no curso da prestação dos serviços da rede. Conforme Shankar, Berry, & Dotzel (2009), essa combinação proposta pode ser classificada como *peace-of-mind bundle* ou combinação de paz de espírito, em tradução livre. Esse tipo de combinação pode ser exemplificado na compra de um elevador para um edifício e a subsequente contratação de um serviço de manutenção. Neste caso, o produto ofertado aqui trata-se de um software que facilita a conexão entre o e-commerce do cliente, seus catálogos e os diversos serviços de distribuição de amplificação dos produtos, como mídias sociais e serviços de compra de buscadores, como o Google. Quando este produto combinado com o serviço de inteligência e gestão da agência operam juntos, há um ganho substancial em performance dos investimentos de marketing realizados pela consultoria.



Figura 9. Feed Manager
Fonte: Empresa

A combinação dos serviços com a prestação da oferta, dá vazão para um modelo de oferta mista conforme figura 10

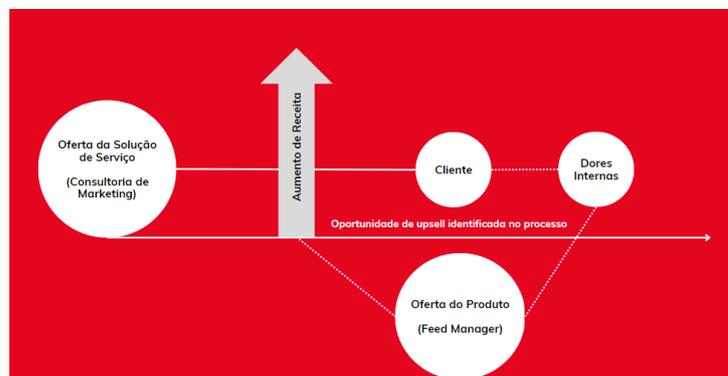


Figura 10. Oferta híbrida
Fonte: elaborado pelo autor

5.5 Plano de ação

Conforme Marcondes, Miguel, Franklin, & Perez (2017), todo plano que objetiva uma mudança, necessita de um plano de ação, cujo objetivo é trazer disciplina e racionalidade ao processo. O plano de ação deve especificar os seguintes pontos: ações necessárias, como a proposta deve ser implementada, quem vai liderá-la, quem participará, qual o prazo, onde as atividades devem ser desenvolvidas e os seus custos.

Este estudo contempla duas macros áreas de intervenção: estratégica e financeira. A intervenção financeira está bem detalhada no capítulo de viabilidade econômico-financeira e convém ser utilizada como base para o monitoramento da performance do negócio, sobretudo após a intervenção estratégica proposta.

6 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

6.1 Projeções financeiras

Para essa projeção, foi adotado um cálculo linear, o que aponta um total de R\$ 7.337.050 de receita de vendas para o período de 5 anos. A projeção de venda considera tanto a venda de serviços quanto a venda do *SaaS*, seja para novos clientes ou clientes atuais da empresa.

Convém salientar a divisão de vendas entre serviços e *SaaS* dentro do período. Conforme os serviços são comercializados, as vendas de *SaaS* tendem a crescer também, pois configura-se como oportunidade de *upsell* para os clientes.

A seguir foram calculados os custos fixos e variáveis, por ano. Os custos fixos consideram, sobretudo, salários e custos com terceiros, como agência de assessoria de imprensa e fornecedor de contabilidade e *BPO*. Os custos variáveis estão relacionados a impostos, publicidade e propaganda, consumo de energia, entre outros que variam de acordo com a quantidade vendida de serviços.

Com base na determinação das entradas e saídas, por meio de projeção linear dos resultados e considerando as premissas previamente discutidas, tem-se o fluxo de caixa do negócio projetado para cinco anos futuros.

Tabela 4. Fluxo de caixa projetado - 5 anos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Resultado Operacional	(R\$ 205.408)	R\$ 446.464	R\$ 746.305	R\$ 1.337.074	R\$ 1.978.916
Necessidade de Investimentos Adicionais	-	-	-	-	-
Fluxo de Caixa Resultante	(R\$ 205.408)	R\$ 446.464	R\$ 746.305	R\$ 1.337.074	R\$ 1.978.916

Fonte: elaborado pelo autor

7.2 Indicadores financeiros de viabilidade

A análise isolada do fluxo de caixa mostra que o projeto é viável pois o VPL encontrado é positivo, com $n = 5$ anos totalizando R\$ 2.010.851,16. A simulação de Monte Carlo não foi considerada para a análise da TIR, pois como o fluxo de caixa não considera investimentos no ano 0 muito menos investimentos adicionais nos anos seguintes do fluxo de caixa, somente o VPL é suficiente para avaliar a performance do negócio (*valuation*). Obviamente, em uma situação de venda da empresa, não somente este indicador será o determinante para a tomada de decisão da compra ou venda, mas também a vontade e a disposição do mesmo em adquirir a companhia, sobretudo na avaliação da sua capacidade de gerar valor. A projeção de cinco anos a dez anos é sugerida por (Hastings, 2013) para essa tomada de decisão, que visa demonstrar no tempo a capacidade da empresa em gerar valor – lucro.

6.3 Projeção de cenários – Simulação de Monte Carlo

De acordo com (Costa & Azevedo, 1996):

O Método de Monte Carlo é uma técnica de amostragem artificial empregada para operar numericamente sistemas complexos que tenham componentes aleatórios (Costa & Azevedo, 1996, p. 100).

Para tal aplicação, foi utilizada a distribuição triangular dos valores de receita bruta estimada pela empresa. Os valores mínimos e médios são, respectivamente, 60% e 80% do valor absoluto de receita bruta projetada. Realizou-se a simulação de Monte Carlo por meio do software DT Risk, com um número estipulado de 1.000 iterações, ou seja, foram utilizados 1.000 valores aleatórios para cada uma das 3 variáveis. As 3 variáveis sendo o percentual de custo variável, as vendas do ano 1 e as vendas do ano 5. A figura 14 apresenta os resultados da simulação para o VPL. O valor mínimo encontrado foi de -R\$ 1.618.537,85 e o máximo R\$ 3.759.500. A média ficou em R\$ 571.194.

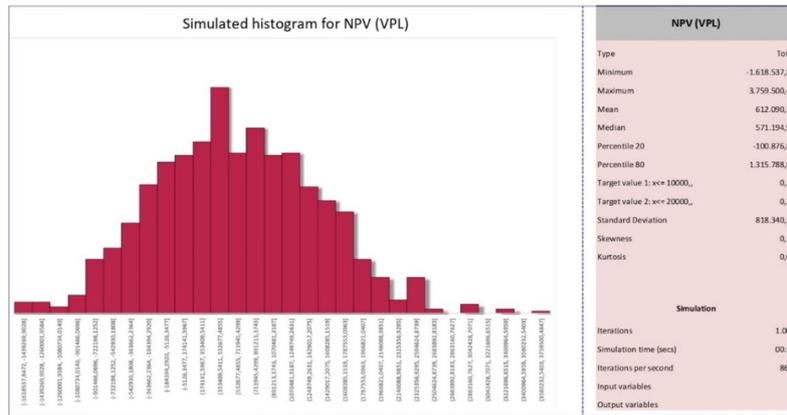


Figura 13. Simulação de Monte Carlo
 Fonte: elaborado pelo autor

Também foi aplicado o método de análise da curva-S, para determinar a probabilidade de obtenção do VPL positivo esperado. A curva-S também foi obtida em simulação no software DT Simulator. Conforme a figura 15, é possível observar que em cerca de 80% das simulações, obtém-se um VPL positivo e em 20% dos casos, um VPL negativo.

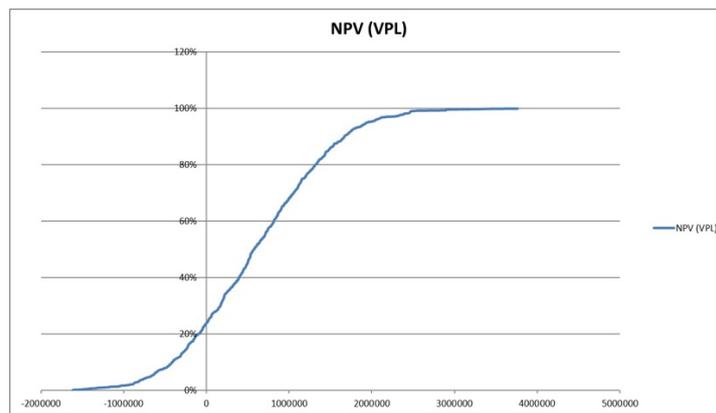


Figura 14. Curva S – VPL
 Fonte: elaborada pelo autor

7ANÁLISE DE RISCO

O risco do projeto é um evento ou condição de incerteza que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto, como tempo, custo, escopo ou qualidade (PMI, 2008). Para a análise dos riscos do negócio em questão foi utilizado o método sugerido pelo (PMI, 2008) cujos passos seguem: planejamento do risco, identificação dos riscos, análise qualitativa dos riscos, análise quantitativa dos riscos e proposição de respostas aos riscos. A fonte dos riscos mapeados para este projeto é oriunda de análises mercadológicas já realizadas pela empresa, experiência própria do pesquisador e pesquisa exploratória de fontes de mercado e dados internos da empresa, financeiros ou não.

Foram identificados riscos de média probabilidade de ocorrência que seguem: alterações na legislação referente a intermediação de mídia, possível retração do mercado de *e-commerce*, alteração dos impostos de serviços por meio de reformas tributárias ou ações do governo e inflação. Quanto aos riscos de alta probabilidade, seguem: clientes alterarem prioridades de negócio, reduzindo os investimentos nos canais de venda

gerenciados, alocação dos times tornar-se inadequada, dificuldade em priorização das atividades e problemas de fluxo de caixa devido ao aumento do custo fixo variável.

Após realizada a análise qualitativa e quantitativa dos riscos por meio do cálculo de probabilidade e impacto, eles foram classificados na matriz de risco, conforme figura 15.

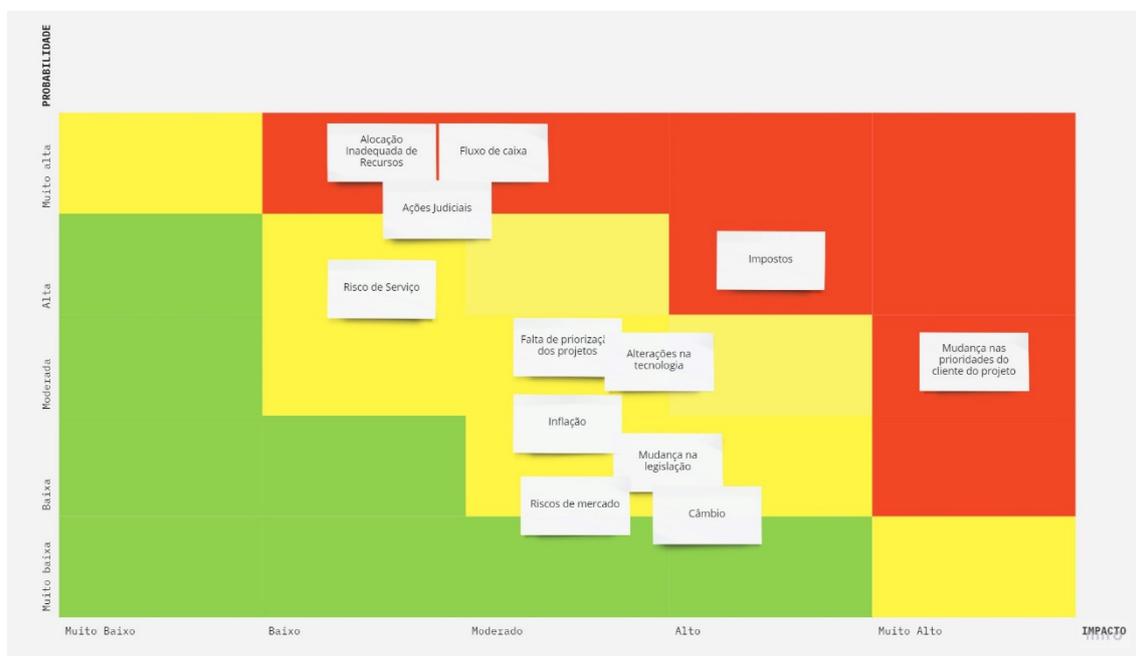


Figura 15. Matriz de Risco
Fonte: elaborado pelo autor

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em questão tratou-se de uma análise estratégica com foco em desenvolvimento de negócios, considerando técnicas de modelagem de negócios propostas por Osterwalder & Pigneur (2010) e Hitt, Ireland, & Hoskisson (2020). Foram abordados os aspectos estratégicos, iniciando-se com a reflexão sobre a missão, visão e valores da organização, considerando também seus objetivos, aspectos externos e internos e – em consequência – a implementação estratégica com base nas escolhas realizadas. O presente trabalho contribui para a compreensão do processo teórico-prático da busca pela vantagem competitiva, abordando aspectos corporativos e de negócio, considerando os principais autores seminais e mais modernos e suas metodologias entre elas o *balanced score card*, *5W2H* e *business model canvas*. Tratando-se este estudo parte de uma empresa já existente, espera-se que ele tenha considerável contribuição na tomada de decisão dos decisores e dos colaboradores de média e alta gerência.

Também consistiu na elaboração de análise financeira, projeção de vendas, *palatino*, projeção de vendas e matriz de risco para uma empresa de serviços de marketing para o mercado brasileiro. Foram explorados dados mercadológicos que apontam os caminhos de demanda para o negócio bem como os dados financeiros históricos da organização. Estes dados foram utilizados para a construção de projeção de vendas para os próximos cinco anos, fazendo uso de técnicas estatísticas como a projeção linear. Por sua vez, os resultados das projeções – utilizando variáveis de vendas e custos variáveis – foram submetidos a análise de Monte Carlo, conforme visto em Konrath & Donatelli

(2005). Obteve-se o VPL, principal indicador de viabilidade financeira do projeto. Os resultados das projeções são positivos e mostram o potencial do negócio para os próximos anos. Estes resultados estão explícitos em análise probabilística, fazendo uso da curva-S.

Como plano de ação proposto para esta empresa, encontra-se o desenvolvimento de um modelo de oferta híbrido, conforme Shankar, Berry, & Dotzel (2009). Esta oferta híbrida trata-se da combinação de serviço e produto, que se traduz em geração de valor superior para os clientes. Concomitante ao desenvolvimento da oferta, também se viu que conforme as projeções de receita sobem também os custos fixos e variáveis o fazem. Além desta análise, também foi projetado o time necessário para a operação do negócio, alocando-se inclusive suas senioridades. Por último, foi aplicada a técnica de análise de riscos, qualitativa e quantitativa. Os riscos, por sua vez, plotados na matriz de risco.

Este projeto, além de uma clara visualização da performance positiva do projeto, também contribui para a demonstração prática de um processo de análise de viabilidade de projetos, fazendo uso de técnicas do PMI (2008) para análise de riscos e também de técnicas de análise de investimentos de capital, conforme descritas por Hastings (2013). Sua contribuição reside em prover um guia rápido e claro dos processos, visando auxiliar a tomada de decisão técnica de gestores e executivos, do presente projeto e de outros passíveis de aplicação. O projeto tem contribuição importante para análise de viabilidade financeira no setor de serviços, para o setor de marketing. Contribui também com estudos e processos de estratégia corporativa e de negócios, com especial atenção as técnicas de modelagem de negócios, criação e valor e alta gestão.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. (1989). Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review, Berkeley*, v. 31, pp. 91-106.
- Aaker, D. (2010). *Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant*. Jossey-Bass.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- BeautyFair. (7 de Abril de 2023). *Estudo de mercado: o crescimento do mercado de beleza para 2023*. Fonte: Beauty Fair: <https://negociosdebeleza.beautyfair.com.br/estudo-de-mercado-o-crescimento-do-mercado-de-beleza-para-2023/#:~:text=Como%20est%C3%A1%20o%20crescimento%20do,em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20ao%20ano%20anterior.>
- C. L., & A. M. (1996). *Análise Fundamentalista*. Rio de Janeiro: GFV/EPGE.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M., Dillon, K., Hall, T., & Duncan, D. S. (2016). *Competing against luck: The story of innovation and customer choice*. HarperCollins.
- Collins, C. J., & Porras, J. L. (Setembro de 1996). *Building Your Company's Vision*. Fonte: Harvard Business Review: <https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision>
- Collins, J. C., & Porras, J. J. (1996). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. HarperCollins.
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard business review*, 86(4).

- ecommerceDB. (Dezembro de 2023). *eCommerce market in Brazil*. Fonte: ecommerceDB: <https://ecommercedb.com/markets/br/all>
- Forbes. (21 de Novembro de 2022). *Mercado global de luxo deve faturar R\$ 7,8 tri em 2022, alta de 21%*. Fonte: Forbes: <https://forbes.com.br/forbes-money/2022/11/mercado-global-de-luxo-deve-faturar-78-trilhoes-em-2022-alta-de-21/>
- Gray, D. (2 de Maio de 2023). *The empathy map: A tool for understanding users*. XPLANE. Fonte: Xplane: <https://www.xplane.com/wp-content/uploads/2016/03/XPlane-EmpathyMap-1.pdf>
- Hastings, D. F. (2013). *Análise Financeira de Projetos de Investimento de Capital*. São Paulo: Saraiva.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2016). *Administração Estratégica*. Cengage Learning.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Fundamentos de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora.
- Kantar. (29 de Março de 2023). *Investimentos publicitários no Brasil ultrapassam R\$ 74 BI*. Fonte: Kantar Ibope Media: <https://kantaribopemedia.com/conteudo/investimentos-publicitarios-no-brasil-ultrapassam-r-74-bi/>
- Kantar Ibope Media. (2023). *Tendências e Previsões de Mídia 2023*. São Paulo: Kantar.
- Kanter Ibope Media. (2022). *Digital Adspend 1H 2022*. São Paulo: Kanter Ibope Media.
- Kaplan, R. S., & Dave, P. N. (1996). Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*.
- Keller, K. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice Hall.
- Konrath, A. C., & Donatelli, G. D. (27 de Julho de 2005). Simulação de Monte Carlo na Avaliação de Incerteza de Medição. *Revista de Ciência e Tecnologia*, pp. 25-26.
- Kotler, P. (2006). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Lanning, M., & Michaels, E. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.
- Marcondes, R. C., Miguel, L. P., Franklin, M., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: Administração e Contabilidade*. São Paulo: Mackenzie.
- Meirelles, D. S. (Novembro/Dezembro de 2019). Business Model and Strategy: In Search of Dialog trough Value Perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, pp. 786-806.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Simon and Schuster.
- Nielsen. (2023). *Relatório Anual de Marketing Nielsen 2023*. Nielsen.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Osterwalder, A., Bernarda, G., Smith, A., & Trish, P. (2019). *Value Proposition Design: Como construir propostas de valor inovadoras*. Alta Books.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-25.

- PMI. (2008). *Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Porter. (1985). *The practice of management*. Free Press.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), pp. 137-145.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), pp. 73-93.
- Quintella, M. O., & Lima, G. B. (14 de Junho de 2005). O balanced score card como ferramenta para implantação da estratégia: uma proposta de implantação. *Revista Gestão Industrial*, pp. 34-41.
- Ries, A., & Trout, J. (1981). *Posicionamento: A Batalha por sua Mente*. Pioneira.
- Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill.
- Shankar, V., Berry, L. L., & Dotzel, T. (Novembro de 2009). *A Practical Guide to Combining Products and Services*. Fonte: Harvard Business Review: <https://hbr.org/2009/11/a-practical-guide-to-combining-products-and-services>
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2016). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw-Hill Education.
- Thompson, A., & Strickland III, A. (2003). *Strategic management: Concepts and cases*. McGraw-Hill.