

ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UMA PLATAFORMA INOVADORA DE POOL DE COMPRAS: O CASO POOL BUY

Luccas Bavaresco - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Alessandra Reis Da Silva Lima

Roseli Oliveira Damiani Barreto

Piero Hellmeister - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Alexandre Nabil Ghobril - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Alberto De Medeiros Junior

Resumo

Este trabalho tem como objetivo a análise de viabilidade de uma plataforma inovadora de um marketplace de compras denominada Pool Buy. Com o crescimento substancial do e-commerce nos últimos anos, muitos players têm buscado ampliar sua atuação nesse canal. Para isso, as estratégias de vendas on-line passaram a ser prioridade em muitas organizações, como por exemplo as grandes redes varejistas. Em paralelo, os marketplaces de vendas como Mercado Livre, Americanas.com, Magalu e similares possibilitaram esse acesso também às pequenas empresas. Embora alguns padrões de modelos de negócio sejam predominantes, observou-se a oportunidade de atuação neste mercado de intermediação entre o fornecedor de produtos e os clientes de forma inovadora, utilizando o mecanismo de Pool de compras, modelo que combina descontos progressivos ao consumidor final e escoamento de estoques altos do fabricante. Para avaliação desse novo modelo, procedeu-se uma análise de viabilidade econômica que possibilitou simular resultados esperados do do negócio em diversos cenários de vendas utilizando simulação de Monte Carlo.

Palavras-chave: Análise de viabilidade, compra coletiva, startup

Abstract

This work aims to analyze the feasibility of an innovative platform for a shopping marketplace called Pool Buy. With the substantial growth of e-commerce in recent years, many players have sought to expand their presence in this channel. For this, online sales strategies have become a priority in many organizations, such as large retail chains. At the same time, sales marketplaces such as Mercado Livre, Americanas.com, Magalu and the like have also made this access possible for small businesses. Although some patterns of business models are predominant, there was an opportunity to act in this intermediation market between the product supplier and customers in an innovative way, using the Purchase Pool mechanism, a model that combines progressive discounts to the final consumer and outflow of high manufacturer stocks. To evaluate this new model, an economic feasibility analysis was carried out, which made it possible to simulate expected results of the business in various sales scenarios using Monte Carlo simulation.

Keywords: Feasibility analysis, collective buying, startup

ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UMA PLATAFORMA INOVADORA DE POOL DE COMPRAS: O CASO POOL BUY

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo a análise de viabilidade de uma plataforma inovadora de um marketplace de compras denominada Pool Buy. Com o crescimento substancial do *e-commerce* nos últimos anos, muitos players têm buscado ampliar sua atuação nesse canal. Para isso, as estratégias de *vendas on-line* passaram a ser prioridade em muitas organizações, como por exemplo as grandes redes varejistas. Em paralelo, os *marketplaces* de vendas como Mercado Livre, Americanas.com, Magalu e similares possibilitaram esse acesso também às pequenas empresas. Embora alguns padrões de modelos de negócio sejam predominantes, observou-se a oportunidade de atuação neste mercado de intermediação entre o fornecedor de produtos e os clientes de forma inovadora, utilizando o mecanismo de *Pool* de compras, modelo que combina descontos progressivos ao consumidor final e escoamento de estoques altos do fabricante. Para avaliação desse novo modelo, procedeu-se uma análise de viabilidade econômica que possibilitou simular resultados esperados do do negócio em diversos cenários de vendas utilizando simulação de Monte Carlo.

Palavras chaves: Análise de viabilidade, compra coletiva, *startup*.

ABSTRACT

This work aims to analyze the feasibility of an innovative platform for a shopping marketplace called Pool Buy. With the substantial growth of e-commerce in recent years, many players have sought to expand their presence in this channel. For this, online sales strategies have become a priority in many organizations, such as large retail chains. At the same time, sales marketplaces such as Mercado Livre, Americanas.com, Magalu and the like have also made this access possible for small businesses. Although some patterns of business models are predominant, there was an opportunity to act in this intermediation market between the product supplier and customers in an innovative way, using the Purchase Pool mechanism, a model that combines progressive discounts to the final consumer and outflow of high manufacturer stocks. To evaluate this new model, an economic feasibility analysis was carried out, which made it possible to simulate expected results of the business in various sales scenarios using Monte Carlo simulation.

Keywords: Feasibility analysis, collective buying, *Startup*

1. INTRODUÇÃO

O comércio eletrônico é um modelo de negócio relativamente recente no mundo, e ainda mais no Brasil. O *e-commerce* surge quando Jeff Bezos inicia sua loja virtual de livros em 1994 em Seattle. Hoje, essa pequena empresa, se tornou a mundialmente conhecida Amazon. Em 1995 o brasileiro Jack London visita os Estados Unidos, mais precisamente a Amazon. Essa viagem resultaria na criação da Booknet, um pequeno apógrafo da Amazon, que foi ao ar em fevereiro de 1996. No entanto a prosperidade dessas empresas se deve principalmente ao avanço da Internet, como já foi dito e aos mecanismos de busca como o Google que alavancaram a conectividade dos produtos com seus usuários (clientes). Outro mecanismo que facilitou a manutenção e inovação dos mecanismos de compra online foram as redes sociais. Elas possibilitaram de certa forma, a comunicação em massa das pessoas, usuários com acesso à rede, que são possíveis usuários para os *e-commerces*.

Além de todas essas vantagens que o *e-commerce* vem adquirindo com o passar dos anos, o comércio eletrônico também virou especialista na diversificação de suas vendas e o alcance em diversos públicos distintos, em outras palavras, o *e-commerce* não respeita fronteiras, gêneros, classe social ou até mesmo orientação sexual, é democrático e disruptivo, tentando deixar para trás seus dogmas de lojas físicas e clientes fiéis, seguindo em frente, aceitando e se moldando às novas tecnologias e propostas do mercado.

Observando a oportunidade de inovação acolhida pelos mercados da internet e vendas online surge a ideia adaptada do mercado agrônômico da realização de *pools* de compras que possibilitam o maior poder de barganha.

A partir dessa ideia os sócios criam em 2019 a *startup* Pool Buy, ainda em processo de MVP (Produto minimamente viável) e testes. A ideia do MVP foi originalmente vinculada aos conceitos obtidos por meio da filosofia originada no modelo Toyota de Produção Enxuta (Womack, 1990, 2003). Blank (2006), “empreendedor do Vale do Silício a partir do estilo Toyota formou uma metodologia baseada no desenvolvimento do cliente, conhecida como *Lean Startup*, como objetivo de atingir a maior qualidade possível em um produto com o menor esforço possível no desenvolvimento deste.”

A empresa Pool Buy tem como objetivo entrar no mercado digital brasileiro apresentando alguns diferenciais, que na visão dos sócios, são mecanismos estratégicos e primordiais para a execução plena do modelo de negócio proposto.

A *startup* a ser analisada atuará no ramo do comércio digital e tem como principal característica, fazer a intermediação entre os principais fornecedores de produtos da categoria de bens duráveis no atacado e os seus clientes finais, pessoas físicas. No entanto, essa prática já é muito explorada no mercado atual. Por esse motivo a empresa Pool Buy utiliza mecanismos diferenciados no momento da compra, para proporcionar ao seu cliente, preços extremamente atrativos em relação ao mercado tradicional e uma experiência de compra diferenciada.

O primeiro mecanismo, e provavelmente o mais importante, é o conceito de *Pool* de compra. Segundo Castilho (2006), um *Pool* é basicamente o agrupamento de indivíduos de forma orquestrada com foco em um objetivo em comum, obter vantagem competitiva e poder de barganha sobre o mercado detentor dos meios de produção. No entanto, o autor ainda ressalta que, diversas atividades no mercado atual são, teoricamente, caracterizadas por *Pools*, no entanto os próprios indivíduos que organizam essa prática mercadológica não conhecem esse termo em específico.

O Pool de compra realizado pela empresa Pool Buy tem como principal característica reunir o maior número de pessoas possíveis em um único anúncio de produto específico.

2. ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE

Diante de um aumento de 41% do faturamento das vendas on-line de 2019 para 2020, unindo-se ao novo momento atual de pandemia, onde as compras presenciais estão sendo evitadas, observa-se uma oportunidade de entrada no mercado de vendas on-line.

A maioria das plataformas digitais possuem mecanismos de vendas, captação e interação com os clientes, muito similares entre si. Esse aumento no interesse do consumidor, sobre as vendas à distância, da mesma forma, aumenta o interesse de entrada de novos players no mercado. Sendo assim os novos entrantes do mercado devem encontrar uma forma criativa de inovar e conseguir competir com os players já consolidados.

A forma inovadora sugerida nesse estudo é uma plataforma de vendas on-line com um mecanismo de Pool de compras, onde pessoas desconhecidas se juntam para realizar uma compra com vantagens de preços e descontos progressivos.

2.1. O serviço e a organização

O serviço a ser oferecido ao mercado será a plataforma de *e-commerce* com o mecanismo inovador de Pool de compras, na qual aplicam-se descontos progressivos nos produtos negociados dentro da plataforma.

O serviço consiste em uma intermediação de compra coletiva que oferece comercialização de produtos de bens de consumo duráveis por meio de *pool* de compra digital. O cliente pode desfrutar de um desconto progressivo decorrente do incremento do volume de venda. Em outras palavras, devido a diminuição do lucro unitário por produto e incremento do volume de vendas, é possível realizar descontos bem mais agressivos que o mercado tradicional de *e-commerce*.

Atualmente, a Pool Buy tem apoio de uma aceleradora de *startups* que fica localizada em São Paulo, SP. A aceleradora apoia a empresa principalmente com conhecimento de mercado e ferramentas, modelos e métodos.

2.2. O mercado e aspectos da concorrência

O mercado a ser atingido pela empresa *startup* Pool Buy depende da análise dos dados das pesquisas realizadas. A ideia inicial será atuar no mercado de produtos tecnológicos, do varejo on-line. Sendo esse mercado de vendas on-line facilitado a qualquer um com acesso à Internet, e serviço de frete que será feito pelos próprios fornecedores dos produtos, a abrangência da Pool Buy será nacional.

“Para analisar o contexto do varejo online brasileiro, é importante observar o número acumulado de lojas online no país. No ano de 2018, por exemplo, foram registradas mais de 675 mil lojas online no Brasil.” (Paypal, 2018).

A figura 1 faz um comparativo de lojas online entre os anos de 2014 e 2018, evidenciando o mercado brasileiro.

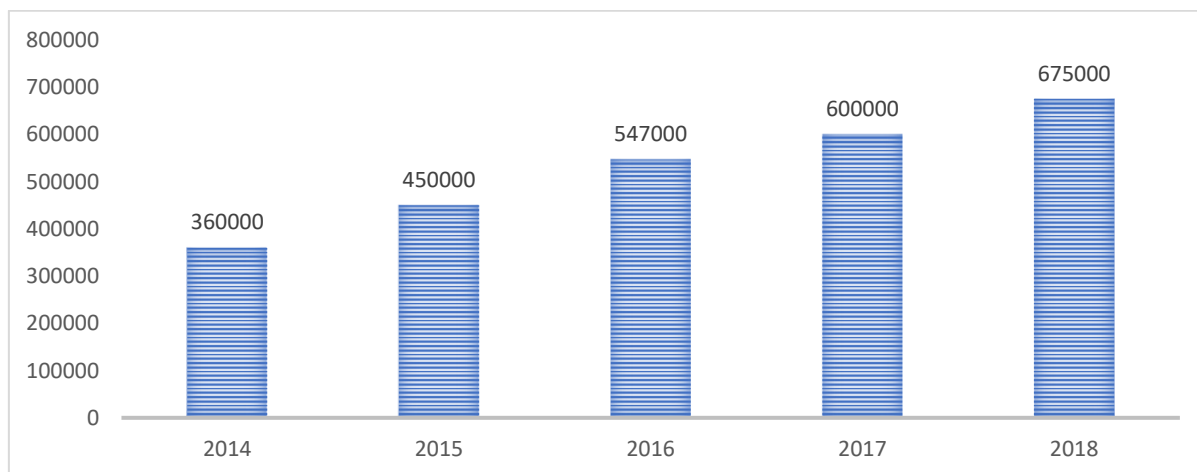


Figura 1 - Número de lojas online no Brasil (2014-2018)

Fonte: Adaptado pelo autor a partir dos dados observados em Paypal (2018).

Neste contexto, pode-se perceber a partir da figura 2 como o *e-commerce* cresceu nos últimos anos. Isso se deve principalmente a grande utilização da internet para fins comerciais. “o *e-commerce* cresce 16% em 2019, faturando, aproximadamente, quatro vezes mais do que em 2010.” (EBIT, 2019).

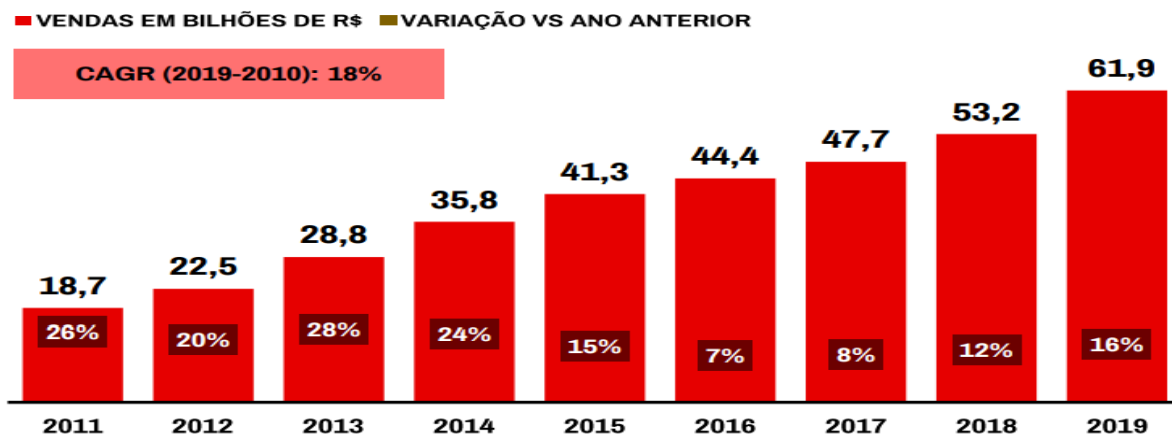


Figura 2 - Vendas do *e-commerce*
 Fonte: Ebit, Nielsen Webshoppers 41, 2019

De forma geral, é possível analisar que os concorrentes serão todas as empresas que fazem a negociação de produtos de bens duráveis, tanto a partir do olhar dos *e-commerces* da própria marca produtora, quanto em relação aos grandes varejistas e magazines.

Dito isso, esses concorrentes, são ameaças na oferta dos mesmos produtos, no entanto, a *startup* pretende oferecê-los de forma pontual e sem se prender a um único segmento ou até mesmo a um preço base.

Para Coelho (2013), “comércio eletrônico, conhecido também como *e-commerce* é uma ferramenta que vem crescendo rapidamente, graças aos avanços da tecnologia, globalização e crescimento do número de usuários da internet.”

“Este modelo de comércio é uma alternativa para as empresas ao ganharem mais vantagem competitiva, pois é uma forma para os clientes comprarem com maior rapidez, melhores informações, sem ter que sair de casa e até deixar os clientes à vontade, pois não há vendedores.” (Coelho, 2013).

2.3. Caracterização inicial da oportunidade

A oportunidade observada no mercado foi estruturada pela ideia da venda de produtos tecnológicos via mecanismo do Pool de compras. Para fortalecer a oportunidade é possível encontrar artigos e estudos sobre o mercado de comércio eletrônico e seu crescimento.

De acordo com Farto (2021), em artigo escrito no portal da ABCOMM (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico), o *e-commerce* cresceu 56,8% em 2020 quando comparado ao mesmo período de 2019. As restrições aos ambientes físicos, causados pelo momento pandêmico, contribuiu muito para esse aumento, porém os avanços tecnológicos e aumento da literacia digital foram agentes contribuintes para aumento da tendência. Farto também diz que uma plataforma organizada e humanizada, que ajude a melhorar a experiência do cliente, consegue atrair o público mais facilmente.

Observando dados do Ebit Nielsen (2021), nota-se um aumento de 41% do faturamento de vendas via *e-commerce* de 2020 em relação ao ano anterior. Baseando-se nisso, foi possível

Todas essas evidências de crescimento das vendas on-line, estimulado pelo incremento da literacia digital, indicam um maior interesse no *e-commerce*. E, como diferencial com relação a outros modelos de negócios neste setor, identificamos a oportunidade de criar *pools* de compras com descontos progressivos para um público que compara preços.

3. DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

Para efetuar o diagnóstico da oportunidade aventada, foi realizada uma pesquisa de mercado para verificar o interesse dos potenciais consumidores e validação da lógica de operação da plataforma. Para tanto foram aplicadas entrevistas com pessoas que comparam preços e compram via internet. A entrevista também pôde ajudar no mapeamento e identificação dos interesses, tendências, riscos e diferenciais para adesão à solução proposta. Por fim a análise das respostas e o relacionamento com os dados colhidos pela plataforma *Euromonitor* ajudou a validar o interesse do público-alvo ao modelo de negócio.

As entrevistas foram estruturadas por 12 perguntas abertas sobre compras on-line, aceitação de *pools* de compras, produtos mais comprados e tempo de espera aceitável para recebimento dos produtos.

As entrevistas foram realizadas de acordo com o roteiro proposto ilustrado na tabela 1, sendo que, depois de identificados potenciais clientes, foi apresentada a proposta de valor da *Startup Pool Buy*, permitindo assim, que o entrevistado pudesse compreender como os mecanismos de venda funcionarão. Essa abordagem foi realizada frente aos entrevistados por se tratar de um modelo de negócio inovador, assim, esses indivíduos conseguiriam entender de forma clara o modelo e expressarem suas opiniões frente aos questionamentos que foram realizados.

Tabela 1 - Perguntas das entrevistas aplicadas

| Entrevista aplicada com potenciais clientes | |
|--|---|
| 1° | Você compra produtos <i>on-line</i> ? Quais os principais sites que realiza esse tipo de negociação? |
| 2° | Você costuma pesquisar e comparar antes de adquirir um produto <i>on-line</i> ? Onde? |
| 3° | Quais produtos você costuma comprar <i>on-line</i> ? |
| Apresentação de Proposta de valor | |
| 4° | O que levaria você a aderir ao <i>pool</i> ? |
| 5° | O que faria você confiar nesse tipo de serviço? |
| 6° | Quanto tempo você toparia esperar para o <i>pool</i> ser formado? |
| 7° | Quanto tempo você topa esperar para receber o produto? |
| 8° | Qual seria o desconto inicial para você entrar no <i>pool</i> ? |
| 9° | O que seria um desconto progressivo arrojado para você? |
| 10° | Quanto a forma de pagamento, como é para você aceitar um bloqueio no limite do cartão de crédito e depois, à medida que o desconto progride, esse bloqueio ser alterado ao final do <i>pool</i> ? |
| 11° | Caso o <i>pool</i> não fosse concretizado você voltaria a participar? Por quê? |
| 12° | Que tipos de produto você gostaria de ver nos <i>pools</i> ? |

Elaborada pelos autores.

Os dados apresentados foram tratados de forma qualitativa, tendo como termo em comum para a estruturação das entrevistas, a faixa etária dos entrevistados, buscando-se na análise dos resultados, tendências, riscos e diferenciais para adesão à solução proposta. Foi ainda realizado mapeamentos do ambiente da oportunidade.

A análise foi separada em dois blocos, o bloco de análise de mercado e o bloco de análise dos mecanismos da empresa *startup*. Isso se deve, principalmente, pela análise dos entrevistados que em um primeiro momento, responderam perguntas referentes ao seu consumo no mercado digital de forma geral e em um segundo, sobre os mecanismos da plataforma estudada.

A figura 3 representa o mapeamento das respostas que foram obtidas no modelo de um quadro resumo das informações que foram encontradas nas entrevistas, abordando as principais e mais frequentes respostas dos entrevistados.

| <u>Resumo das entrevistas</u> | Mercado | Pool Buy | | |
|--|---|--|--|---|
| | Experiencia de compra online | Adesão aos Pools | Experiência de pagamento | Confiabilidade da plataforma |
| S í n t e s e | Os entrevistados realizam pesquisas preço e qualidade. Compram pelas principais plataformas: MERCADO LIVRE, AMAZON, MAGAZINE LUIZA, AMERICANAS Produtos tecnológicos são os mais procurados, seguido por artigos de vestuário | O quesito preço é o principal motivador As faixas de descontos: 10% inicial 35% final Para a formação: Tempo médio de espera de 5 a 7 dias A não concretização não compromete novas adesões | Vínculo com meio de pagamentos conhecidos acarreta em segurança na transação Bloqueio de limite prévio à execução do pool é um ponto sensível | A relação de preços muito agressivos vs confiabilidade dos clientes é um ponto sensível na relação Consolidação da plataforma, reviews de redes sociais, reclame aqui e indicações de amigos Transparência nas informações de termos da execução dos pools: descontos progressivos, pagamento, devoluções e entrega |
| E s s ê n c i a | A população entrevistada mostrou-se propensa a pesquisar e comparar preços. As expectativas de descontos são atendidas. Os quesitos pagamento e confiabilidade são pontos críticos, devido ao modelo de negócio pioneiro, o que pode gerar aversão na adesão dos Pools. A transparência nas informações dos mecanismo, gera confiança, assim, pode fazer com que essas barreiras sejam superadas. | | | |

Figura 3 – Resumo das respostas dos entrevistados

Nota: Elaborada pelos autores.

Para complementar a análise, foi elaborada e aplicada uma pesquisa (*survey*) contendo 11 questões, sendo as dez primeiras restritas a respostas de múltiplas escolhas e a última uma pergunta dissertativa, na qual o pesquisado poderia expressar o que falta, na sua experiência de compra on-line. O questionário é apresentado na tabela 2.

Tabela 2 – Perguntas dos questionários aplicados

| Pesquisa aplicada com indivíduos aleatórios | |
|---|---|
| 1º | Qual é a sua idade? |
| 2º | Qual seu gênero? |
| 3º | Quantas pessoas moram em sua casa, contando com você? |
| 4º | Você compra produtos <i>on-line</i> ? |
| 5º | Está satisfeito(a) com serviços de <i>e-commerce</i> atualmente disponíveis? |
| 6º | O que te faz comprar <i>on-line</i> ? |
| 7º | Costuma pesquisar e comparar preços antes de adquirir um produto online? |
| 8º | Qual é o percentual de um desconto que você considera arrojado? |
| 9º | Estaria disposto(a) a se juntar a um grupo de pessoas com objetivo de comprar um mesmo produto com um preço atrativo? |
| 10º | Quanto tempo você estaria disposto a esperar para essa compra em grupo ser concretizada? |
| 11º | Em poucas palavras diga o que falta, atualmente, na sua experiência de compra <i>on-line</i> ? |

Nota: Elaborada pelos autores

Foram obtidas 161 respostas, aqui categorizados e apresentados em três blocos principais: dados demográficos, perfil de compra e modelo de negócio.

3.1. Dados demográficos

A primeira parte da pesquisa tem por objetivo descrever a amostra pesquisada, assim a figura 4 representa os dados demográficos dos pesquisados. Pode-se observar no gráfico referente à idade que 68% dos pesquisados estão na faixa de 30 a 49 anos, o que representa a maior parcela dos pesquisados. No gráfico referente ao gênero, observa-se que 55,3% dos entrevistados são do público feminino e 44,7 do público masculino. Verifica-se no gráfico referente à quantidade de pessoas que residem na mesma residência que 55,3% residem em até três pessoas o que representa a maior parcela dos pesquisados.

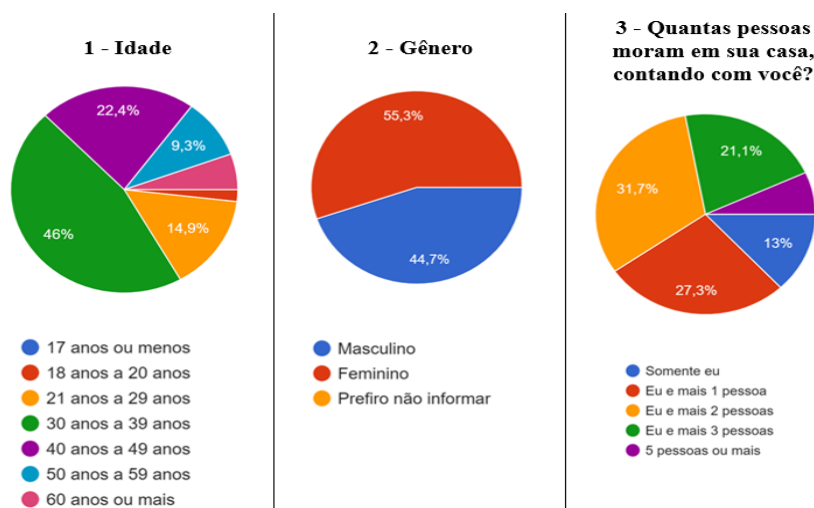


Figura 4 - Dados demográficos

Fonte: Elaborada pelos autores.

3.2. Perfil de compra

Na segunda parte da pesquisa foram realizadas perguntas para colher informações de compras feitas pelos pesquisados de forma on-line e a satisfação dos indivíduos com as compras. Na figura 5 desse bloco foi possível observar que em torno de 70% dos pesquisados adquirem entre metade e a maioria dos produtos via compras online, podendo assim utilizar-se esses dados para observar e fortalecer esse incremento das compras on-line nos últimos anos.

Ainda na figura 5, nota-se que 82,6% dos pesquisados se mostraram satisfeitos com as compras via *e-commerce*, o que também reflete a nova tendência de compras sem sair de casa. Apresentam-se os motivos os quais fazem os pesquisados realizarem as compras on-line, maiores são 42,2% a comodidade de não sair de casa, 24,8% o preço mais baixo e 16,8% o poder de comparação. Esses dados vão ao encontro com o planejamento e estratégias iniciais da Pool Buy, que irá focar em preços abaixo da média do mercado por meio de compras coletivas on-line.

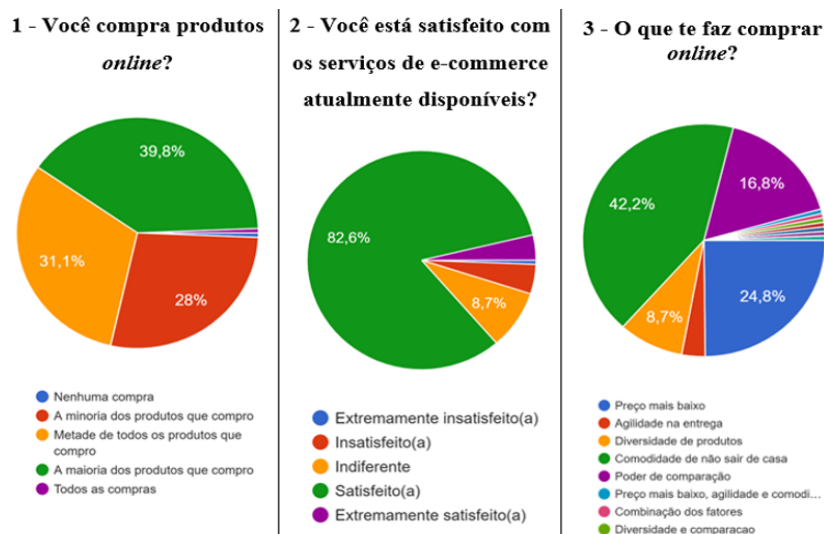


Figura 5 - Perfil de compra
 Fonte: Elaborada pelos autores.

A figura 6, ainda do bloco de perfil de compras, demonstra que mais de 70% dos consumidores costumam pesquisar e comparar preço antes de adquirir um produto on-line. Dessa forma, a Pool Buy comprova a estratégia de atingir o público que compara preços antes da compra. Ainda na figura 6, quanto ao desconto considerado arrojado, 36,6% dos pesquisados consideram até 30% um desconto arrojado e 31,1% já sendo mais exigente, considerando um desconto arrojado 50% ou mais.

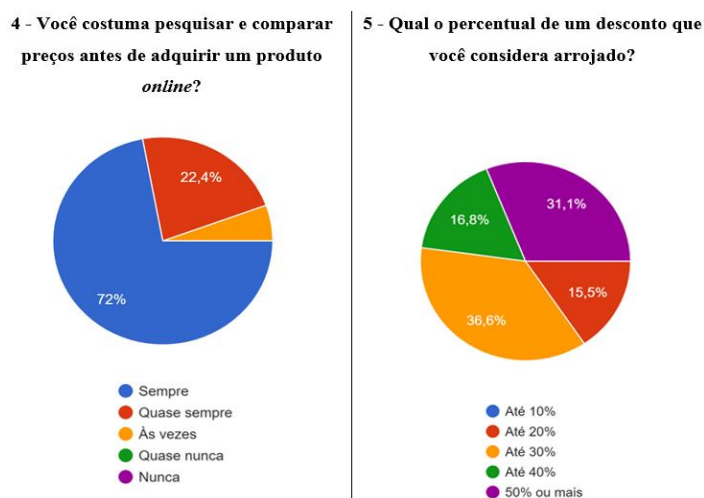


Figura 6 - Segunda etapa do perfil de compra
 Fonte: Elaborada pelos autores.

3.3. Modelo de negócio

O terceiro e último bloco de perguntas da pesquisa se concentrou em pesquisar o modelo de negócio da Pool Buy. A figura 7 utilizou uma métrica de respostas de 0 até 10 sobre a disposição dos pesquisados em se juntar a um grupo de pessoas para comprar um produto em comum, ou seja, a um *pool* de compras para conseguir um preço mais atrativo. Foi possível verificar que mais de 60% dos pesquisados estariam dispostos a entrarem nos Pools de compras.

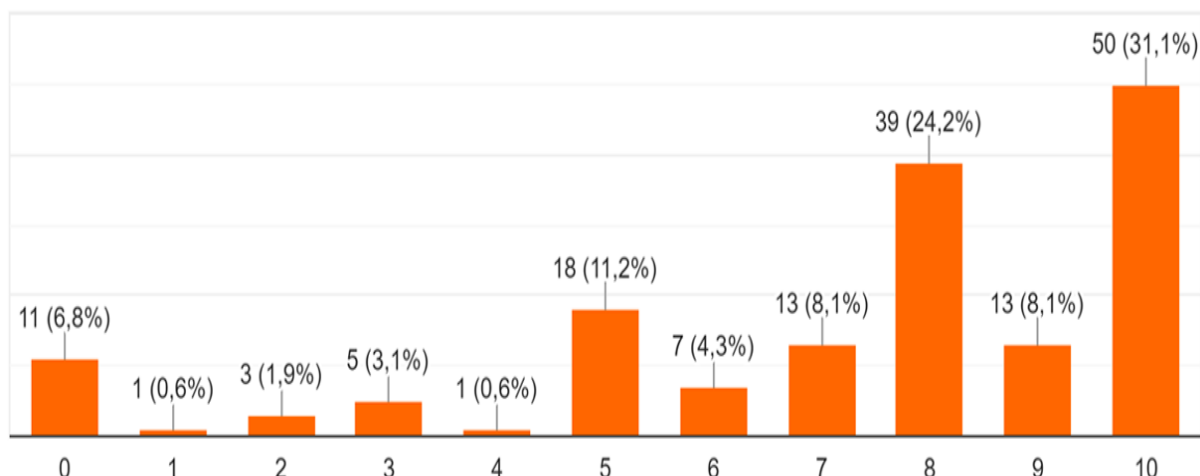


Figura 7 – Você estaria disposto(a) a se juntar a um grupo de pessoas com objetivo de comprar um mesmo produto com preço atrativo?

Fonte: Elaborada pelos autores.

A figura 8 representa o percentual de disposição de espera na concretização do *pool* de compra (ausentando-se o tempo de frete) que os pesquisados aceitariam aguardar. A figura mostra, então, que 42,9% aceitariam esperar de 1 a 5 dias, no entanto nota-se que 51,6% dos pesquisado aceitaria espera ao mínimo 6 dias para a concretização do *pool* de compra.



Figura 8 – Quanto tempo você estaria disposto a esperar para esta compra em grupo ser concretizada?

Fonte: Elaborada pelos autores.

A última pergunta do bloco foi uma pergunta dissertativa. Com o intuito de realizar um funil de palavras, na qual dores, sugestões ou até ideias que os entrevistados possuem em relação às compras on-line. A figura 9 apresenta uma síntese das respostas abertas. Foi realizado um afunilamento das respostas, o primeiro nível representa os dados brutos, ou seja, todas as perguntas sem nenhum filtro. No segundo nível foram filtradas as palavras que mais tiveram incidência. No último nível foi feita mais uma filtragem que representa a conclusão dos aspectos mais citados em detrimento da pergunta realizada.



Figura 9 – Síntese dos temas tratados na pergunta aberta

Fonte: Elaborada pelos autores.

Com a análise dos resultados obtidos pela aplicação da pesquisa quantitativa inicial, percebeu-se uma tendência de aceitação do público pesquisado ao modelo de negócio e a comparação de preços e uma propensão de adesão aos Pools de compra online que a empresa Pool Buy irá realizar.

Cerca de 79,9% dos respondentes realizam metade de suas compras on-line e cerca de 94,4% dos participantes realizam pesquisas de preço antes de realizarem as compras. A motivação das compras on-line também foi pesquisada, sendo a maioria devido à comodidade de não sair de casa (42,2%) seguida de preços mais baixos (24,8%) e poder de comparação (16,8%).

Outro dado relevante analisado foi o alto percentual nos questionários de aderentes a um grupo de pessoas com o objetivo de comprar um mesmo produto com preço mais atrativo (*pool* de compras), onde a resposta foi dividida em uma graduação de 1 a 10. Cerca de 71,5% enviaram respostas igual ou maior que 7. Assim, nota-se uma inclinação do público pesquisado a considerar uma intenção alta de adesão aos *pools* e consequentemente a provável adesão ao modelo de negócio.

Ao final da análise das entrevistas e da pesquisa *survey*, pode-se verificar o alto índice de aceitação do público ao modelo de negócio apresentado, o que valida a hipóteses de que há propensão dos consumidores à comparação de preços de produtos de maior valor agregado. Isso também sugere que a adesão aos Pools de compra on-line que a empresa Pool Buy irá realizar terá boa aceitação junto ao público-alvo identificado.

4. ANÁLISE DE VIABILIDADE DO NEGÓCIO

Para a Pool Buy, uma empresa *startup* com planejamento de entrada no mercado de vendas via *e-commerce* e com alto potencial de crescimento e escalabilidade, a análise de viabilidade econômica é fundamental. Neste estudo, verificou-se a necessidade de investimento inicial dos sócios, as alternativas de captação de investimento de terceiros para a expansão e potenciais resultados advindos do crescimento futuro nas vendas.

Para realizar uma projeção do fluxo de caixa, foram assumidas algumas premissas para o primeiro ano de operação. No primeiro trimestre de atividade da Pool Buy, os *pools* terão duração de 15 dias para melhor divulgação, captação de clientes e observação e manutenção dos mecanismos da plataforma. Sendo assim nesse período a plataforma trabalhará com dois *pools* por mês. No segundo trimestre de operação, a Pool Buy alcançará quatro *pools* por mês, com cada *pool* ainda durando 15 dias, sendo dois *pools* sendo disponibilizados simultaneamente. No terceiro trimestre serão lançados três *pools* simultâneos com duração de 10 dias, totalizando nove *pools* por mês. No quarto trimestre quatro *pools* simultâneos com duração de cinco dias, totalizando 24 *pools* por mês.

Para a análise, e efeito de planejamento do primeiro semestre, foi considerado uma média de dez clientes mensais gastando R\$800,00 em cada *pool*, esse valor já descontando os *pools* não concretizados. No segundo semestre, tomou-se como base uma média de quinze clientes que gastarão R\$1.000,00 por *pool*, esse valor também já sendo descontados os *pools* não concretizados. O comissionamento da plataforma foi estabelecido como 10% do valor das vendas. Dessa forma, os resultados projetados para o 1º ano de operação encontram-se na tabela 3:

Tabela 3 – Resultados esperados Pool Buy – 1º. ano

| Mês | Receita bruta | Impostos | Receita Liq | Custos dir | Lucro bruto | Equipe | Despesas adm | Lucro Liq |
|-----|----------------|---------------|----------------|--------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| 1 | R\$ 1.600,00 | R\$ 528,00 | R\$ 1.072,00 | R\$ 459,00 | R\$ 613,00 | R\$ 7.600,00 | R\$ - | -R\$ 6.987,00 |
| 2 | R\$ 1.600,00 | R\$ 528,00 | R\$ 1.072,00 | R\$ 459,00 | R\$ 613,00 | R\$ 7.600,00 | R\$ - | -R\$ 6.987,00 |
| 3 | R\$ 1.600,00 | R\$ 528,00 | R\$ 1.072,00 | R\$ 459,00 | R\$ 613,00 | R\$ 7.600,00 | R\$ - | -R\$ 6.987,00 |
| 4 | R\$ 3.200,00 | R\$ 1.056,00 | R\$ 2.144,00 | R\$ 459,00 | R\$ 1.685,00 | R\$ 8.900,00 | R\$ 4.320,00 | -R\$ 11.535,00 |
| 5 | R\$ 3.200,00 | R\$ 1.056,00 | R\$ 2.144,00 | R\$ 459,00 | R\$ 1.685,00 | R\$ 12.700,00 | R\$ 4.320,00 | -R\$ 15.335,00 |
| 6 | R\$ 3.200,00 | R\$ 1.056,00 | R\$ 2.144,00 | R\$ 459,00 | R\$ 1.685,00 | R\$ 12.700,00 | R\$ 4.320,00 | -R\$ 15.335,00 |
| 7 | R\$ 13.500,00 | R\$ 4.455,00 | R\$ 9.045,00 | R\$ 459,00 | R\$ 8.586,00 | R\$ 13.300,00 | R\$ 4.320,00 | -R\$ 9.034,00 |
| 8 | R\$ 13.500,00 | R\$ 4.455,00 | R\$ 9.045,00 | R\$ 459,00 | R\$ 8.586,00 | R\$ 13.300,00 | R\$ 4.320,00 | -R\$ 9.034,00 |
| 9 | R\$ 13.500,00 | R\$ 4.455,00 | R\$ 9.045,00 | R\$ 459,00 | R\$ 8.586,00 | R\$ 13.300,00 | R\$ 4.320,00 | -R\$ 9.034,00 |
| 10 | R\$ 36.000,00 | R\$ 11.880,00 | R\$ 24.120,00 | R\$ 459,00 | R\$ 23.661,00 | R\$ 13.300,00 | R\$ 4.320,00 | R\$ 6.041,00 |
| 11 | R\$ 36.000,00 | R\$ 11.880,00 | R\$ 24.120,00 | R\$ 459,00 | R\$ 23.661,00 | R\$ 13.300,00 | R\$ 4.320,00 | R\$ 6.041,00 |
| 12 | R\$ 36.000,00 | R\$ 11.880,00 | R\$ 24.120,00 | R\$ 459,00 | R\$ 23.661,00 | R\$ 13.300,00 | R\$ 4.320,00 | R\$ 6.041,00 |
| T | R\$ 162.900,00 | R\$ 53.757,00 | R\$ 109.143,00 | R\$ 5.508,00 | R\$ 103.635,00 | R\$ 136.900,00 | R\$ 38.880,00 | -R\$ 72.145,00 |

Nota: Elaborada pelos autores.

Embora a expectativa seja de crescimento exponencial do volume de vendas, optou-se fazer uma projeção bastante conservadora para os resultados futuros. Tomou-se como base para a projeção um volume de operações no 5º. ano sendo 8,5 vezes o resultado do 1º. ano, e um crescimento linear neste intervalo. Os resultados projetados nessa condição estão apresentados na tabela 4.

Tabela 4 – Resultados esperados Pool Buy – horizonte de 5 anos

| Ano | Receita bruta | Impostos | Receita Liq | Custos dir | Lucro bruto | Equipe | Despesas adm | Lucro Liq |
|-----|------------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 0 | | | | | | | | -R\$ 33.350,00 |
| 1 | R\$ 162.900,00 | R\$ 53.757,00 | R\$ 109.143,00 | R\$ 5.508,00 | R\$ 103.635,00 | R\$ 136.900,00 | R\$ 38.880,00 | -R\$ 72.145,00 |
| 2 | R\$ 450.000,00 | R\$ 148.500,00 | R\$ 301.500,00 | R\$ 6.885,00 | R\$ 294.615,00 | R\$ 182.077,00 | R\$ 50.544,00 | R\$ 61.994,00 |
| 3 | R\$ 605.520,00 | R\$ 199.821,60 | R\$ 405.698,40 | R\$ 8.606,25 | R\$ 397.092,15 | R\$ 242.162,41 | R\$ 65.707,20 | R\$ 89.222,54 |
| 4 | R\$ 876.960,00 | R\$ 289.396,80 | R\$ 587.563,20 | R\$ 10.757,81 | R\$ 576.805,39 | R\$ 322.076,01 | R\$ 85.419,36 | R\$ 169.310,02 |
| 5 | R\$ 1.367.055,36 | R\$ 451.128,27 | R\$ 915.927,09 | R\$ 13.447,27 | R\$ 902.479,83 | R\$ 428.361,09 | R\$ 111.045,17 | R\$ 363.073,57 |

Nota: Elaborada pelos autores.

Observa-se que, nas condições estabelecidas, a partir do de meados do 3º ano já se pode alcançar o ponto de equilíbrio e lucros crescentes a partir daí. Projetou-se também os indicadores de viabilidade clássicos, como o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o *Pay-Back* (PB)..

Destaque-se que o modelo financeiro tem algumas simplificações como a consideração de que os lucros projetados possam ser considerados como fluxo de caixa e a premissa de uma taxa mínima de atratividade de 50% ao ano, dada o risco acentuado de um empreendimento inovador *early-stage*.

Os resultados projetados geram um VPL de R\$ 53,4 mil, uma TIR de 77% e PB de 2 anos e 4 meses, o que indica a viabilidade do empreendimento. Todavia, considerada a acentuada incerteza do número de *pools* e dos tickets médios de venda, optou-se por ampliar a análise utilizando simulação de Monte Carlo.

Para isso utilizou-se o software DTSimulator, definindo como variáveis de input o volume de vendas em distribuição triangular e as despesas de equipe e despesas administrativas. Para o 1º ano, a variação considerada sobre a média de R\$ 162,9 mil foi de 5% e, para o 5º ano, a variação considerada foi de 20%. Para os anos intermediários, o modelo ajusta os valores de

faturamento de modo proporcional. No caso de despesas administrativas e equipe, o modelo contemplou uma margem sobre o faturamento, uma distribuição normal com média de 70% e desvio padrão de 15%.

Ao se rodar o modelo, foram gerados as curvas de VPL(ou NPV) e TIR (ou IRR), apresentadas nas figuras 10 e 11.

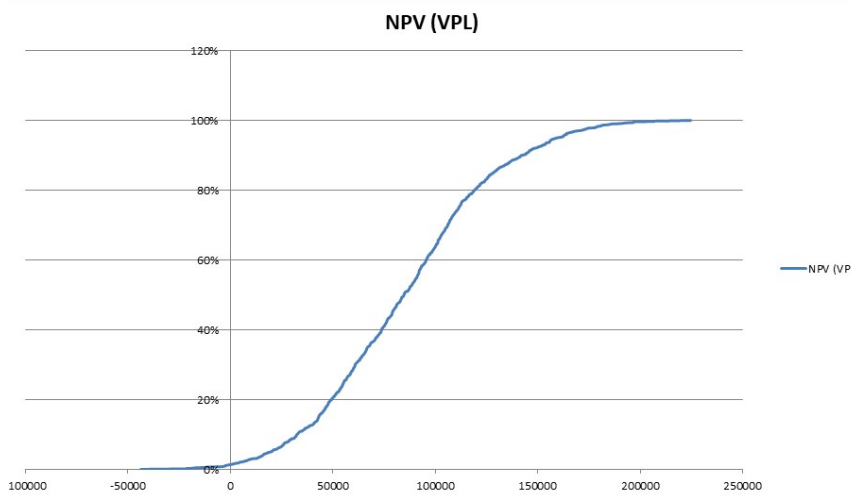


Figura 10 – Curva S do Valor Presente Líquido (VPL)

Fonte: Elaborada pelos autores.

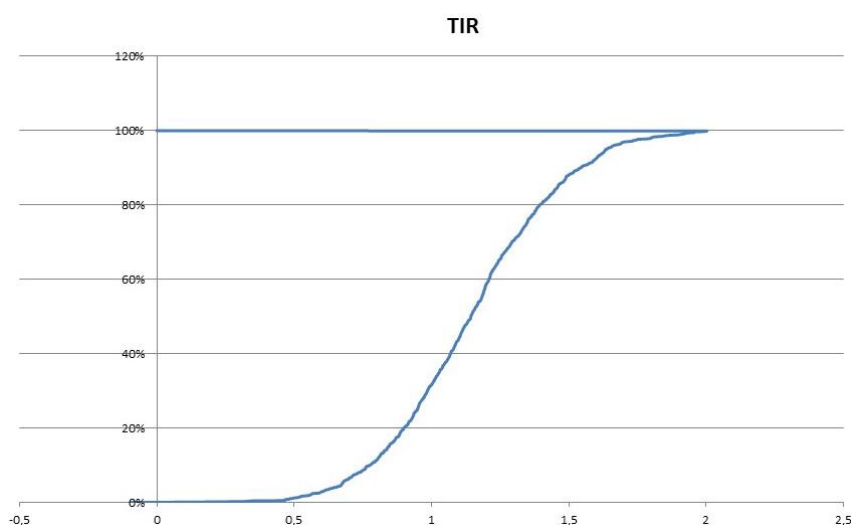


Figura 11 – Curva S da Taxa Interna de Retorno (TIR)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Após rodar 1000 simulações, o modelo mostra que o VPL pode variar entre - \$ 40 mil a 240 mil, mas com uma probabilidade muito baixa, da ordem de 3% de VPL negativo. Já a análise do TIR mostra que há cerca de 65% de chances de uma TIR superior a 100% ao ano. Os resultados endossam que o projeto apresenta viabilidade econômica, o investimento inicial é pequeno e os riscos de prejuízos são limitados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A oportunidade aqui apresentada é a criação da Pool Buy, uma empresa que inova no modelo de negócios de vendas on-line, por meio de uma plataforma que promove as vendas ao consumidor final oferecendo a ele descontos progressivos em um *pool* de compras. Para isso, desenvolve parcerias com fabricantes e distribuidores que tem interesse em escoar seus estoques abrindo mão e parte de sua margem para obter maior volume de vendas.

O novo modelo foi validado por meio de pesquisas qualitativas e quantitativas (survey) com consumidores que compram com certa regularidade de outros canais de *e-commerce*. Nessa pesquisa, observou-se que há sinais consistentes de interesse desses clientes em descontos, especialmente em produtos eletrônicos e que esses se mostraram abertos a adquiri-los via leilão ou *pool* de compras.

Dessa forma, uma vez validado o modelo junto ao mercado, o próximo passo foi analisar a viabilidade econômica para implementá-lo. E, avaliando os resultados da análise de viabilidade, é possível verificar que o modelo proposto pela Pool Buy requer poucos recursos em termos de estrutura física, baixa necessidade de investimento inicial e custos essencialmente variáveis, o que torna o risco financeiro de negócio relativamente baixo e, em contrapartida, um negócio com potencial de crescimento significativo.

A análise de viabilidade foi ampliada com análise de cenários, que comprovou os riscos limitados e, também, gerou informações completas para refletir sobre estratégias de saída. Numa situação pessimista, poder-se-ia fornecer o serviço diretamente para algum dos fabricantes ou distribuidores interessados na liquidação de seus estoques por meio da utilização dos *pools*. Numa situação oposta, o projeto pode crescer exponencialmente e inclusive se tornar atrativo e alvo de interesse de importantes *marketplaces* e *e-commerces* que possam agregar valor ao seu negócio principal.

REFERÊNCIAS

Coelho, L.S.C., Oliveira, R.C., Alméri, T.M. (2013), O crescimento do *e-commerce* e os problemas que o acompanham: a identificação da oportunidade de melhoria em uma rede de comércio eletrônico na visão do cliente. *Revista de Administração do UNISAL*. 3(3) Recuperado em 2 de agosto de 2021 de <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/235>

Ebit, (2021). 43^a ed. *Webshoppers*. Recuperado em 29 de março de 2021 de <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>.

Farto, M. (2021). *Commerce Brasileiro: acompanhe as tendências e aproveite as ações para o seu segmento*. ABCOMM Associação Brasileira de Comércio Eletrônico. Recuperado em 28 de Março de 2021, de <https://abcomm.org/noticias/commerce-brasileiro-acompanhe-as-tendencias-e-aproveite-as-acoes-para-o-seu-segmento/>

Paypal. (2020). *Pesquisa: 4ª edição do Perfil do e-commerce Brasileiro*. Recuperado em 20 de novembro de 2020, de <https://www.paypal.com/stories/br/pesquisa-4-edico-do-perfil-do-ecommerce-brasileiro>.