

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

Feasibility analysis of an innovative purchasing pool platform: the
Pool Buy case

Recebido em: 1.12.2021
Aprovado em: 14.9.2022

Alessandra Reis da Silva Lima

*Mestranda em Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade
Presbiteriana Mackenzie (UPM). Head of Business Development and Innovation na ACE Cortex.*

E-mail: alessandrareislima@yahoo.com.br

Luccas Bavaresco Paranhos do Valle

*Mestrando em Administração do Desenvolvimento de Negócios
da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). Founder da PoolBuy*

E-mail: lucasbavaresco@gmail.com

Piero Grieco Hellmeister

*Mestrando em Administração do Desenvolvimento de Negócios
da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).*

Coordenador de Negócios Educacionais no Senac Tiradentes.

E-mail: pierogh@outlook.com.br

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

Roseli Oliveira Damiani Barreto

Mestranda em Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). Executiva do Instituto Presbiteriano Mackenzie.

E-mail: roseli.barreto@mackenzie.br

Alexandre Nabil Ghobril

Professor do Programa de Pós-Graduação de Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).

E-mail: alexandre.ghobril@mackenzie.br

Alberto de Medeiros Junior

Professor do Programa de Pós-Graduação de Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).

E-mail: alberto.medeiros@mackenzie.br

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo a análise do potencial econômico de uma nova *startup* operando em um modelo de *marketplace* de compras. Com o crescimento substancial do *e-commerce*, muitos *players* têm buscado ampliar sua atuação no canal de vendas *on-line*, em particular 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. Em termos de metodologia, seguiu-se o método de solução de problemas e aproveitamento de oportunidades proposto por Marcondes et al. (2017), que partiu da análise do ambiente competitivo, solução inicial e diagnóstico da oportunidade, proposição de um modelo de negócios inovador e análise de viabilidade econômica. Para tal, foram projetados resultados esperados do negócio em diversos cenários de vendas utilizando simulação de Monte Carlo, sinalizando risco controlado e potencial de rentabilidade do empreendimento.

ALESSANDRA REIS DA SILVA LIMA, LUCCAS BAVARESCO PARANHOS DO VALLE, PIERO GRIECO HELLMEISTER,
ROSELI OLIVEIRA DAMIANI BARRETO, ALEXANDRE NABIL GHOBIL E ALBERTO DE MEDEIROS JUNIOR

PALAVRAS-CHAVE

Análise de viabilidade. Compra coletiva. Modelo de negócio inovador. *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*, many players have sought to expand their operations in this channel. For this, *online* sales strategies have become a priority in many organizations, particularly large retail chains. At the same time, sales marketplaces such as Mercado Livre, Americanas.com, Magalu, and the like also made this access possible for small businesses. Although some patterns of business models are predominant, there was an opportunity to act in this market of intermediation between the supplier of products and the customers in an innovative way, using the Purchasing pool mechanism. This model combines progressive discounts to the final consumer and disposal of high inventories from the manufacturer. In terms of methodology, we followed the method of solving problems and taking advantage of opportunities proposed by Marcondes et al. (2017), which started from the analysis of the competitive environment, initial proposal and diagnosis of the opportunity, proposition of an innovative business model, and economic feasibility analysis. To this end, the expected business results were projected in various sales scenarios using Monte Carlo simulation, signaling controlled risk and potential profitability of the venture.

KEYWORDS

Feasibility analysis. Collective buying. Innovative business model. *Startup*.

INTRODUÇÃO

O comércio eletrônico é um modelo de negócio relativamente recente no mundo, e ainda mais no Brasil. O *e-commerce* surgiu quando o empresário norte-americano Jeff Bezos fundou sua loja virtual de livros em 1994, em Seattle, nos Estados Unidos. Nos dias atuais, essa empresa se tornou a mundialmente conhecida Amazon. Em 1995 o escritor e economista brasileiro Jack London visitou 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 citado, e aos mecanismos de busca como o Google, que alavancaram a conectividade dos produtos com seus usuários.

Outro mecanismo que facilitou a manutenção e inovação dos mecanismos de compra *on-line* foram as redes sociais. Elas possibilitaram, de certa forma, a comunicação em massa de pessoas, usuários com acesso à rede, que são possíveis clientes para os *e-commerce*. Além de todas essas vantagens que o *e-commerce* vem adquirindo com o passar dos anos, o comércio eletrônico também se tornou 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 os conceitos de lojas físicas e clientes fiéis, seguindo em frente, aceitando e se adaptando às novas tecnologias e propostas do mercado.

Observando a oportunidade de inovação acolhida pelos mercados da internet e vendas *on-line*, surgiu o conceito adaptado do mercado agrônomo da realização de *pools* de compras, que possibilitam o maior poder de barganha. A partir dessa ideia, os sócios criaram, em 2019, a *startup* Pool Buy, ainda em processo de Produto Minimamente Viável (MVP) e testes. A ideia do MVP foi originalmente vinculada aos conceitos obtidos por meio da filosofia originada no modelo Toyota de Produção Enxuta (Womack e Jones, 2004).

Por sua vez, Blank (2006), empreendedor do Vale do Silício, a partir do estilo Toyota, criou uma metodologia inspirada no desenvolvimento do cliente, conhecida como Lean

ALESSANDRA REIS DA SILVA LIMA, LUCCAS BAVARESCO PARANHOS DO VALLE, PIERO GRIECO HELLMMASTER,
ROSELI OLIVEIRA DAMIANI BARRETO, ALEXANDRE NABIL GHOBIL E ALBERTO DE MEDEIROS JUNIOR

Startup, com o objetivo de atingir a maior qualidade possível em um produto com o menor esforço possível no desenvolvimento deste.

A empresa Pool Buy possui 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* atuará no ramo do comércio digital e apresenta como principal característica fazer a intermediação entre os principais fornecedores de produtos da categoria de bens duráveis no atacado e 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 a seus clientes 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. Inspirado no modelo de compras coletivas (Princhard, 2001; Comin et al., 2014), um *pool* é basicamente o agrupamento de indivíduos ou de empresas 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, os autores ressaltam que diversas atividades no mercado atual são, teoricamente, caracterizadas por *pools*, porém os próprios indivíduos que organizam essa prática mercadológica não conhecem esse termo em específico.

ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE

Diante de um aumento expressivo do faturamento das vendas *on-line*, que se potencializou no período de pandemia em que as compras presenciais estavam sendo evitadas, e continuou se expandindo mesmo após a liberação das medidas de isolamento social, 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 a distância, da mesma forma, amplia o interesse de entrada de novos

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

players no mercado. Dessa forma, as novas empresas devem encontrar uma forma criativa de inovar e conseguir competir com os *players* já consolidados.

A forma inovadora sugerida neste estudo é uma plataforma de vendas *on-line* com um mecanismo de *pool* de compras, em que pessoas desconhecidas se juntam para realizar uma compra com vantagens de preços e descontos progressivos.

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 se aplicam 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 um desconto progressivo decorrente do incremento do volume de venda. Em outras palavras, pela diminuição do lucro unitário por produto e incremento do volume de vendas, é possível aplicar descontos bem mais agressivos que o mercado tradicional de *e-commerce*.

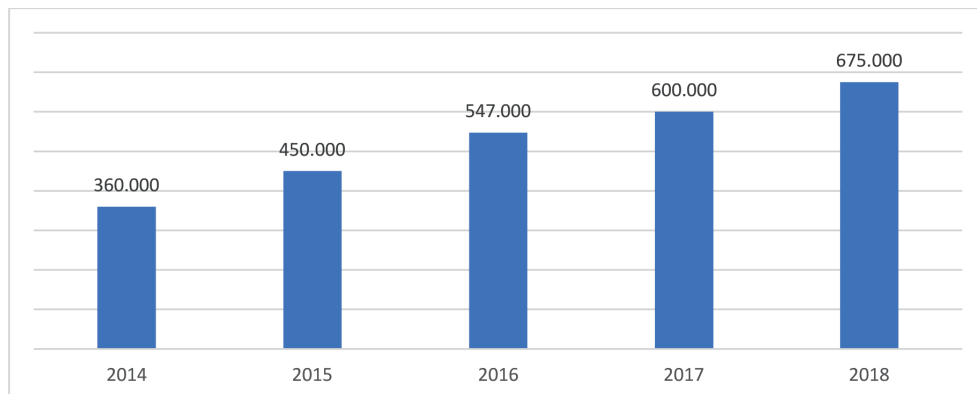
Atualmente, a Pool Buy tem apoio de uma aceleradora de *startups* localizada em São Paulo (SP). Essa organização apoia a empresa principalmente com conhecimento de mercado e ferramentas, modelos e métodos.

O mercado e aspectos da concorrência

O mercado-alvo inicialmente definido é o segmento de varejo *on-line* de produtos tecnológicos. A análise do varejo *on-line* nacional destaca o crescimento de volume de vendas e do número acumulado de lojas *on-line* no País. Em 2018, por exemplo, foram registradas mais de 675 mil lojas *on-line* no Brasil (PayPal, 2018). Com base nessa informação, a Figura 1 faz um comparativo de lojas *on-line* entre os anos de 2014 e 2018, ressaltando-se o mercado brasileiro.

ALESSANDRA REIS DA SILVA LIMA, LUCCAS BAVARESCO PARANHOS DO VALLE, PIERO GRIECO HELLMEISTER,
ROSELI OLIVEIRA DAMIANI BARRETO, ALEXANDRE NABIL GHOBIL E ALBERTO DE MEDEIROS JUNIOR

FIGURA 1 – Número de lojas *on-line* no Brasil (2014-2018).



Fonte: Adaptado pelos autores a partir de dados observados em Paypal (2018).

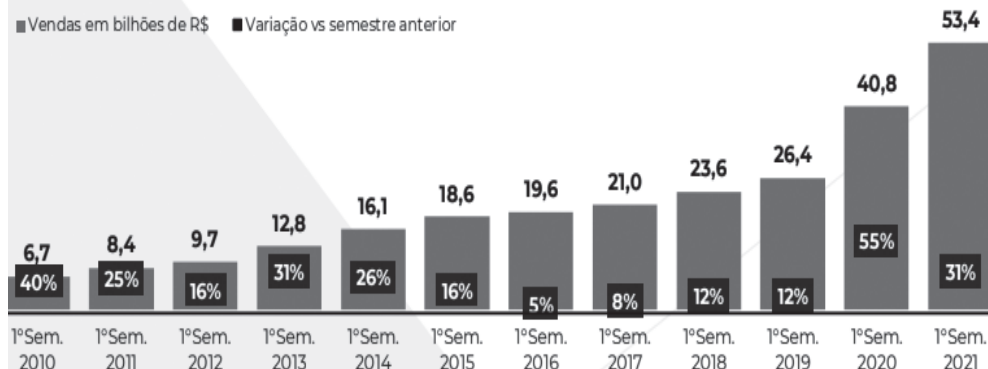
Para Coelho et al. (2013), o *e-commerce* vem crescendo de forma acentuada, pois é uma alternativa para as empresas ao ganharem mais vantagem competitiva. Ao mesmo tempo, constitui-se em uma forma para os clientes adquirirem produtos com maior rapidez e melhores informações, sem ter de sair de casa e sem a interferência de vendedores.

Nesse contexto, pode-se perceber, a partir da Figura 2, como o *e-commerce* tem-se intensificado nos últimos anos. Isso se deve principalmente à grande utilização da internet para fins comerciais. O faturamento do *e-commerce* nacional apresenta uma crescente evolução; no último período observado (1o semestre de 2021), o faturamento foi de 53,4 bilhões de reais. Isso significa um aumento de 31% em relação ao mesmo período do ano anterior.

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

FIGURA 2 – Vendas do *e-commerce*.**Vendas do e-commerce**

Evolução do comércio eletrônico brasileiro



Fonte: Ebit, Nielsen Webshoppers (2021).

De forma geral, é possível inferir que os concorrentes são todas as empresas que fazem a negociação de produtos de bens duráveis, tanto a partir do olhar do *e-commerce* da própria marca produtora quanto em relação aos grandes varejistas e magazines. Nesse contexto, esses concorrentes são ameaças na oferta dos mesmos produtos, tipicamente empresas tradicionais e consolidadas.

No entanto, ao oferecer descontos progressivos dos produtos negociados dentro da plataforma, a *startup* pode beneficiar-se das seguintes vantagens com relação aos varejistas tradicionais, de acordo com Alcook (2021): custos reduzidos na compra ou repasse de lotes pela negociação em condições favoráveis com fabricantes com estoques elevados, pela garantia da qualidade e de economias de frete pelo despacho dos produtos diretamente pelo fabricante, pela redução dos riscos financeiros e pelo empenho de capital de giro e pela redução dos custos de transação.

Caracterização inicial da oportunidade

Conforme anteriormente exposto, a oportunidade identificada é a venda de produtos tecnológicos via mecanismo do *pool* de compras com descontos progressivos ao cliente. Para validá-la, buscou-se confirmar as seguintes premissas:

ALESSANDRA REIS DA SILVA LIMA, LUCCAS BAVARESCO PARANHOS DO VALLE, PIERO GRIECO HELLMESTER,
ROSELI OLIVEIRA DAMIANI BARRETO, ALEXANDRE NABIL GHOBIL E ALBERTO DE MEDEIROS JUNIOR

- a) Há potencial de crescimento do mercado de comércio eletrônico de produtos manufaturados duráveis nos próximos anos.
- b) Há evidências de interesse de as pessoas utilizarem ferramentas que lhes propiciem adquirir itens com preços melhores nas plataformas digitais.

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

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

DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

Após a caracterização da oportunidade, foi realizado um diagnóstico para verificar se há sinais consistentes que indiquem se as pessoas têm interesse em participar de uma plataforma de *pool* de compras e de que forma isso aconteceria.

A pesquisa buscou responder às seguintes questões:

- a) Há interesse de os potenciais clientes participarem de uma plataforma de descontos progressivos, aguardando um determinado tempo para economizar na compra de bens?

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

- b) Que tipos de produtos seriam atrativos para compras com desconto?
- c) Qual é a tolerância, em termos de prazo de espera, para confirmar a venda e receber o produto?

Para tanto, foram aplicadas dez entrevistas entre pessoas que compram pela internet com frequência e que comparam preços. Tais questionamentos também contribuíram para o mapeamento e a identificação dos interesses, riscos, diferenciais e das tendências para adesão à solução proposta. Por fim, a análise das respostas e o relacionamento com os dados colhidos pela plataforma Euromonitor ajudaram a validar o interesse do público-alvo ao modelo de negócio.

O roteiro estruturado contemplou 12 perguntas abertas sobre compras *on-line*, aceitação de *pools* de compras, produtos mais adquiridos e o tempo de espera tolerável para recebimento dos produtos, conforme exposto na Figura 3.

FIGURA 3 – Roteiro de entrevista.

Roteiro da entrevista aplicada com potenciais clientes	
1º	Você compra produtos <i>on-line</i> ? Quais os principais sites em que realiza esse tipo de negociação?
2º	Você costuma pesquisar e comparar antes de adquirir um produto <i>online</i> ? Onde?
3º	Quais produtos você costuma comprar <i>on-line</i> ?
Apresentação de proposta de valor	
4º	O que levaria você a aderir ao <i>pool</i> ?
5º	O que o(a) faria confiar nesse tipo de serviço?
6º	Quanto tempo você aceita esperar para o <i>pool</i> ser formado?
7º	Quanto tempo você admite esperar para receber o produto?
8º	Qual seria o desconto inicial para você entrar no <i>pool</i> ?
9º	O que lhe seria um desconto progressivo arrojado?
10º	Quanto à 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> ?
11º	Caso o <i>pool</i> não fosse concretizado, você voltaria a participar? Por quê?
12º	Que tipos de produto você gostaria de ver nos <i>pools</i> ?

Fonte: Elaborada pelos autores.

ALESSANDRA REIS DA SILVA LIMA, LUCCAS BAVARESCO PARANHOS DO VALLE, PIERO GRIECO HELLMEISTER,
ROSELI OLIVEIRA DAMIANI BARRETO, ALEXANDRE NABIL GHOBIL E ALBERTO DE MEDEIROS JUNIOR

Os dados apresentados foram tratados de forma qualitativa, buscando-se identificar tendências, riscos e diferenciais para adesão à solução proposta. Realizou-se, ainda, um mapeamento do ambiente da oportunidade. A pesquisa foi classificada em dois blocos: o bloco de análise de mercado e o bloco de análise dos mecanismos da empresa *startup*. Isso se deveu, principalmente, pela análise dos entrevistados que, em um primeiro momento, responderam a perguntas referentes a seu consumo no mercado digital de forma geral e, em um segundo momento, sobre os mecanismos da plataforma estudada.

A Figura 4 representa o mapeamento das respostas obtidas no modelo de um quadro-resumo das informações encontradas nas entrevistas, abordando as principais e mais frequentes respostas dos entrevistados.

FIGURA 4 – Quadro-resumo das respostas dos entrevistados.

Resumo Entrevistas	Mercado		Pool Buy	
	Experiência de compra on-line	Adesão aos pools de compra	Experiência de pagamento	Confiabilidade da plataforma
Síntese	Os entrevistados realizam pesquisa de preço e qualidade. Compram pelas principais plataformas: Mercado Livre, Amazon, Magalu, Americanas. Produtos tecnológicos são os mais procurados, seguidos por artigos de vestuário.	O quesito preço é o principal motivador. As faixas de descontos: 10% inicial 35% final Para formação, o tempo médio de espera é de cinco a sete dias. A não concretização não compromete novas adesões.	Vínculo com meios de pagamentos conhecidos acarreta segurança na transação. Bloqueio de limite prévio à execução do <i>pool</i> de compra é um ponto sensível.	A relação de preços muito agressivos <i>versus</i> a confiabilidade dos clientes é um ponto sensível na relação. Consolidação da plataforma, <i>reviews</i> em redes sociais, reclame aqui e indicação de amigos. Transparência nas informações de termos de execução dos <i>pools</i> de compra: descontos progressivos, pagamento, devoluções e entrega.

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

Resumo Entrevistas	Mercado		Pool Buy	
	Experiência de compra <i>on-line</i>	Adesão aos <i>pools</i> de compra	Experiência de pagamento	Confiabilidade da plataforma
Essência	A população entrevistada mostrou-se propensa a pesquisar e a comparar preços. As expectativas de descontos são atendidas. Os quesitos pagamento e confiabilidade são pontos críticos, por causa do modelo de negócio pioneiro, o que pode gerar aversão na adesão dos <i>pools</i> . A transparência nas informações dos mecanismos gera confiança, assim, pode fazer que essas barreiras sejam superadas.			

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados da pesquisa mostram que, para o público-alvo do empreendimento, ou seja, pessoas que comparam preços e compram frequentemente pela internet, há interesse de adesão aos *pools* de compra *on-line* caso os descontos sejam no mínimo de 10% e os prazos de fechamento do pool *não* superem sete dias. Outras questões, como transparência e segurança da transação na plataforma, foram apontadas como fatores críticos para adesão.

ANÁLISE DE VIABILIDADE E DO POTENCIAL ECONÔMICO DO NEGÓCIO

Para a Pool Buy, uma empresa *startup* com planejamento de entrada no mercado de vendas via *e-commerce*, 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.

Neste estudo, verificaram-se, também, 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 a projeção do fluxo de caixa, foram assumidas algumas premissas para o primeiro ano de operação. Elas preveem um crescimento gradual e moderado no lançamento de *pools* e a capacidade da equipe da Pool Buy de operacionalizar as negociações com os fornecedores, bem como a adesão dos potenciais clientes. As variáveis críticas

ALESSANDRA REIS DA SILVA LIMA, LUCCAS BAVARESCO PARANHOS DO VALLE, PIERO GRIECO HELLMEISTER,
ROSELI OLIVEIRA DAMIANI BARRETO, ALEXANDRE NABIL GHOBIL E ALBERTO DE MEDEIROS JUNIOR

para a validade das projeções são: o número de *pools* lançados e sua taxa de crescimento ao longo do tempo, o tíquete médio de cada produto do *pool* e a velocidade com que os *pools* são fechados.

No primeiro trimestre de atividade da Pool Buy, os *pools* terão duração de 15 dias para melhor divulgação, captação de clientes, observação e manutenção dos mecanismos da plataforma. Dessa forma, nesse período, a plataforma trabalhará com dois *pools* por mês. No segundo trimestre de operação, a meta é lançar quatro *pools* por mês, cada *pool* ainda durando 15 dias, com dois *pools* sendo disponibilizados simultaneamente.

No terceiro trimestre, a meta estabelecida é de três *pools* simultâneos com duração de dez dias, totalizando nove *pools* por mês. E, no quarto trimestre, serão quatro *pools* simultâneos com duração de cinco dias, totalizando 24 *pools* por mês. As taxas de crescimento foram estimadas com base na velocidade do crescimento de plataformas de compras B2C.

Com relação ao tíquete médio do produto comercializado na plataforma, as pesquisas indicam preferências por eletrônicos, eletrodomésticos, celulares e produtos esportivos. Estima-se que o valor médio com descontos atrativos seja em torno de R\$ 1.000 (mil reais). Para a projeção, optou-se por estimar em cada *pool* uma média de dez clientes mensais com gasto médio de R\$ 800,00 no primeiro semestre, descontando-se os *pools* não concretizados. No segundo semestre, tomou-se como base uma média de 15 clientes que gastarão R\$ 1.000,00 por *pool*, e nesse valor também foram descontados os *pools* não concretizados. O comissionamento da plataforma foi estabelecido como 10%, *a priori*.

No tocante à projeção de custos e despesas, foram assumidas as seguintes premissas:

- a) Impostos e custos financeiros de transação serão de 8% do faturamento no 1º ano.
- b) Custos diretos, que incluem salários e encargos, terceiros, manutenção da plataforma e divulgação, definiu-se um quadro de colaboradores bastante enxuto e crescimento gradual do número de colaboradores e uso de terceiros na medida em que os *pools* vão sendo fechados, minimizando o risco de *déficit* de caixa.

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

- c) Custos fixos, significando que o negócio será iniciado em *home office*, passando a usar uma estrutura de *co-working* a partir do 4º mês de operação.

Dessa forma, os resultados projetados para o 1º ano de operação estão apresentados na Tabela 1.

TABELA 1 – Resultados esperados Pool Buy (1º ano).

Mês	Receita bruta		Impostos		Receita líquida		Custos diretos (inclui EQUIPE)		Despesas adm. fixas		Lucro líquido
1	R\$	1.600	R\$	128	R\$	1.472	R\$	8.459	R\$	0	-R\$ 6.987
2	R\$	1.600	R\$	128	R\$	1.472	R\$	8.459	R\$	0	-R\$ 6.987
3	R\$	1.600	R\$	128	R\$	1.472	R\$	8.459	R\$	0	-R\$ 6.987
4	R\$	3.200	R\$	256	R\$	2.944	R\$	13.959	R\$	4.320	-R\$ 15.535
5	R\$	3.200	R\$	256	R\$	2.944	R\$	13.959	R\$	4.320	-R\$ 15.335
6	R\$	3.200	R\$	256	R\$	2.944	R\$	13.959	R\$	4.320	-R\$ 15.335
7	R\$	13.500	R\$	1.080	R\$	12.420	R\$	17.134	R\$	4.320	-R\$ 9.034
8	R\$	13.500	R\$	1.080	R\$	12.420	R\$	17.134	R\$	4.320	-R\$ 9.034
9	R\$	13.500	R\$	1.080	R\$	12.420	R\$	17.134	R\$	4.320	-R\$ 9.034
10	R\$	36.000	R\$	2.880	R\$	33.120	R\$	22.759	R\$	4.320	R\$ 6.041
11	R\$	36.000	R\$	2.880	R\$	33.120	R\$	22.759	R\$	4.320	R\$ 6.041
12	R\$	36.000	R\$	2.880	R\$	33.120	R\$	22.759	R\$	4.320	R\$ 6.041
T	R\$	162.900	R\$	13.032	R\$	149.868	R\$	183.133	R\$	38.880	-R\$ 72.145

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para a análise financeira, optou-se pela projeção de resultados em um horizonte de cinco anos. O investimento inicial inclui principalmente o desenvolvimento do *software* da plataforma, etapa já concluída. Testes foram realizados em um primeiro piloto, o que validou a solução técnica da Pool Buy, restando o desafio de mercado.

Para estimar o crescimento do volume de *pools*, foram analisados dados de *startups* de plataformas de compras de *startups* inspiradas em plataformas B2C, com taxas de crescimento decrescentes ano a ano.

Os resultados projetados nessa condição estão resumidos na Tabela 2.

ALESSANDRA REIS DA SILVA LIMA, LUCCAS BAVARESCO PARANHOS DO VALLE, PIERO GRIECO HELLMESTER,
ROSELI OLIVEIRA DAMIANI BARRETO, ALEXANDRE NABIL GHOBIL E ALBERTO DE MEDEIROS JUNIOR

TABELA 2 – Resultados esperados Pool Buy (horizonte de 5 anos).

ANO	Receita bruta	Impostos	Receita líquida	Custos diretos (inclui equipe)	Despesas adm. fixas	Lucro líquido
0						-R\$ 33.350
1	R\$ 162.900	R\$ 13.032	R\$ 149.868	R\$ 183.133	R\$ 38.880	-R\$ 72.145
2	R\$ 463.939	R\$ 46.394	R\$ 417.545	R\$ 308.895	R\$ 46.656	R\$ 61.994
3	R\$ 764.978	R\$ 91.797	R\$ 673.180	R\$ 527.970	R\$ 55.987	R\$ 89.223
4	R\$ 1.066.016	R\$ 127.922	R\$ 938.094	R\$ 701.600	R\$ 67.185	R\$ 169.310
5	R\$ 1.367.055	R\$ 205.058	R\$ 1.161.997	R\$ 718.301	R\$ 80.622	R\$ 363.074

Fonte: Elaborada pelos autores.

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

Destaca-se que o modelo financeiro possui algumas simplificações, como a consideração de que lucros ou prejuízos projetados possam ser levados em conta, como fluxo de caixa e a premissa de uma taxa mínima de atratividade de 50% ao ano (cálculo do VPL), dado 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 dois anos e quatro meses, o que indica a viabilidade do empreendimento. Todavia, considerada a acentuada incerteza do número de *pools* e dos tíquetes médios de venda, optou-se por ampliar a análise utilizando a simulação de Monte Carlo.

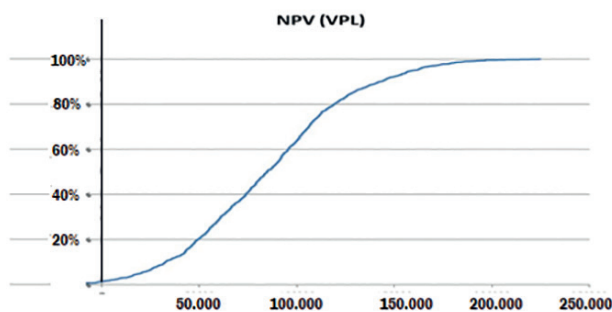
De acordo com Lima et al. (2008), uma das formas para avaliação do risco no processo de projeção de fluxo de caixa é o uso da simulação, por meio do método de Monte Carlo, que permite a avaliação interativa de um modelo determinístico, usando números randomizados como entradas.

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, foi de 20%. Para os anos intermediários, o modelo ajusta os valores de faturamento de modo proporcional.

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

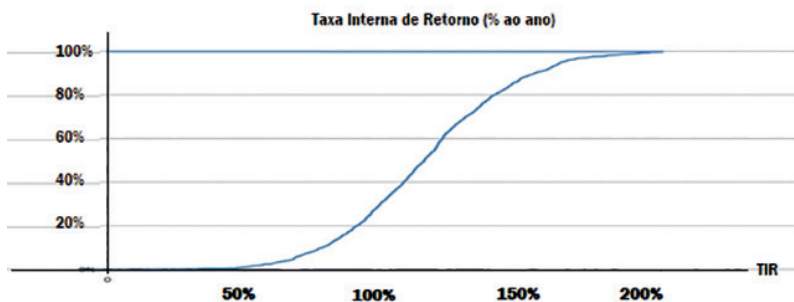
No caso de despesas administrativas e equipe, o modelo contemplou uma margem sobre o faturamento, uma distribuição normal com média de 70% e desvio padrão de 15%. Ao rodar o modelo, foram geradas as curvas de VPL e TIR, representadas nas Figuras 5 e 6.

FIGURA 5 – Distribuição de VPL – Simulação de Monte Carlo.



Fonte: *Software DT Simulator*.

FIGURA 6 – Distribuição de TIR – Simulação de Monte Carlo.



Fonte: *Software DT Simulator*.

Conforme a Figura 5, após rodar mil simulações, o modelo mostra que o VPL pode variar entre – R\$ 40 mil e R\$ 240 mil, mas com uma probabilidade muito baixa, da ordem de 3% de VPL negativo. Isso se considerando uma taxa mínima de atratividade de 50%, ou seja, o risco acentuado foi embutido no modelo por meio da taxa de desconto.

ALESSANDRA REIS DA SILVA LIMA, LUCCAS BAVARESCO PARANHOS DO VALLE, PIERO GRIECO HELLMEISTER,
ROSELI OLIVEIRA DAMIANI BARRETO, ALEXANDRE NABIL GHOBIL E ALBERTO DE MEDEIROS JUNIOR

Já a análise do TIR, na Figura 6, mostra que há cerca de 65% de chances de uma TIR superior a 100% ao ano. Os resultados endossam que o projeto apresenta potencial de crescimento e rentabilidade, desde que atinja a escala projetada, que é o maior desafio do empreendimento. Diante da necessidade de acelerar a operação para ampliar a oferta de *pools*, pode ser necessário o aporte de investidores para ampliação dos recursos em divulgação e, eventualmente, de pessoal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A oportunidade aqui apresentada é a criação da Pool Buy, uma empresa inovadora no modelo de negócio 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 têm 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 com potenciais clientes que compram com certa regularidade de outros canais de *e-commerce*. Nessa pesquisa, observou-se que há sinais consistentes de interesse deles em descontos, especialmente em produtos eletrônicos, e que eles se mostraram abertos a adquiri-los via leilão ou *pool* de compras.

Dessa forma, uma vez validado o modelo no mercado, o próximo passo foi analisar a viabilidade econômica para implementá-lo. E, avaliando-se 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 o potencial de rentabilidade e risco controlado e gerou informações complementares para refletir as estratégias de saída. Em uma 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*. Em uma 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 a seu negócio principal.

REFERÊNCIAS

- Allcock, E. (2021). The purchasing power of a buying group. *The deal economy*. Recuperado de <https://enable.com/articles/the-purchasing-power-of-a-buying-group>.
- Blank, S. (2006). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. (2nd ed.). Wiscosin: Quad/Graphics.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica* (5a ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Coelho, L. D., 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), 63-85.
- Comin, E. R., Teixeira, R., Durayski, J., Silva, N. J., & Vieira, J. (2014). Investigando o fenômeno de compras coletivas *on-line*: fatores que influenciam a intensidade das compras. *Revista de Administração da UFSM*, 7(2), 196-213.
- Dornelas, J. C. A., Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2010). *Criação de novos negócios: empreendedorismo para o século 21*. São Paulo: Elsevier.
- Ebit. (2022). *Webshoppers free*. (44a ed.). Recuperado de <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>.
- Farto, M. (2021). E-commerce brasileiro: acompanhe as tendências e aproveite as ações para o seu segmento. *ABCOMM*. Recuperado de <https://abcomm.org/noticias/commerce-brasileiro-acompanhe-as-tendencias-e-aproveite-as-acoes-para-o-seu-segmento/>
- Lima, E. C. P., Viana, J. C., Levino, N. A. & Mota, M. M. (2008). Simulação de Monte Carlo auxiliando a análise de viabilidade econômica de projetos. *IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Niterói, RJ, Brasil.
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: Administração e Contabilidade*. São Paulo: Mackenzie.

ALESSANDRA REIS DA SILVA LIMA, LUCCAS BAVARESCO PARANHOS DO VALLE, PIERO GRIECO HELLMEISTER,
ROSELI OLIVEIRA DAMIANI BARRETO, ALEXANDRE NABIL GHOBIL E ALBERTO DE MEDEIROS JUNIOR

- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (1996). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Nielsen, C., & Lund, M (Eds.). (2012). *Business model: networking, innovating and globalizing*. Copenhagen: BookBoon.com/Ventus Publishing ApS.
- PayPal. (2020). Pesquisa: 4a edição do Perfil do E-commerce Brasileiro. Recuperado de <https://www.paypal.com/stories/br/pesquisa-4-edico-do-perfil-do-e-commerce-brasileiro>.
- Pritchard, K. (2001, Feb. 01). Buying power in numbers found it on the net: in spite of their mixed success, collective purchasing websites can offer SMEs some extra muscle, writes Kate Pritchard. *Financial Times*.
- Trivinos, A. N. S. (1987). *Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo*. São Paulo: Atlas.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2004) *A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza*. (5a ed.). Rio de Janeiro: Campus.